

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Факультет управления и психологии
Кафедра управления персоналом и организационной психологии

КУРСОВАЯ РАБОТА

ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ ТЕКУЧЕСТИ РЯДОВЫХ СОТРУДНИКОВ

Работу выполнила _____  _____ А.Ю. Бекиш

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) Управление мотивацией и стимулированием персонала

Научный руководитель
доцент, к. психол.н. _____  _____ И.Г. Юркова

Нормоконтролер
доцент, к. психол.н. _____  _____ И.Г. Юркова

Краснодар
2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Проблема текучести кадров	6
1.1 Теоретические основы текучести кадров	6
1.2 Основные причины текучести кадров	11
1.3 Способы оценки текучести кадров.....	16
2 Анализ текучести кадров на примере Краснодарского отделения № 8619 ПАО «Сбербанк России»	21
2.1 Характеристика организации ПАО «Сбербанк России»	21
2.2 Система управления персоналом ПАО «Сбербанк России»	26
2.3 Причины текучести рядовых сотрудников в Краснодарском отделении №8619 ПАО «Сбербанк России»	31
Заключение	36
Список использованных источников	39

ВВЕДЕНИЕ

Условия рынка меняются довольно часто, что не может не оказывать влияния на работников. Кадры сегодня играют значительную роль в деятельности организации. Поэтому их потеря – удар для эффективного функционирования компании.

Такое явление как текучесть кадров знакомо, без преувеличения, каждой компании. Персонал – это живой «организм», он постоянно находится в движении в рамках приема, перевода и увольнения.

На сегодняшний день уделено не так много внимания конкретным прикладным исследованиям уровня и причин текучести. А следственно, нет инструкции, что делать и какими методами пользоваться, чтобы повлиять на нее.

Пожалуй, главной целью исследования текучести в компаниях является удержание ключевых сотрудников и минимизация финансовых потерь организации.

Ведь при «утекании» сотрудников требуются новые и новые затраты на привлечение и отбор персонала. Уходит и время на адаптацию новых сотрудников. И если не понимать, что же влияет на желание работников покинуть компанию и как их удержать, можно потерять довольно много времени и финансов.

Задачи исследования текучести состоят в том, чтобы рассчитать уровень текучести кадров, и в дальнейшем следить за его динамикой, вести статистику за периоды, разделять персонал на категории и исследовать факторы, влияющие на уход сотрудников.

Руководству необходимо всегда «держать руку на пульсе» и уметь управлять данным явлением и его последствиями. От своевременного принятия мер может зависеть эффективность работы компании и уровень ее конкурентоспособности на рынке.

Бытует мнение, что чаще всего сотрудников не устывает размер оплаты их труда. Однако, у компаний не всегда есть возможность удовлетворить желание работников в том, чтобы получать большее вознаграждение. Поэтому так важно уметь мотивировать работать в организации без использования материальных инструментов.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что проблема нестабильности работы сотрудников знакома, практически, каждой компании и сама по себе является скорее негативным явлением, нежели благоприятным. Знание причин текучести способствует их быстрому выявлению и оперативному вмешательству.

Цель работы – рассмотреть основные причины текучести рядовых сотрудников.

Объект исследования – текучесть рядовых сотрудников.

Предмет – причины текучести рядовых сотрудников.

Задачи исследования:

- изучить литературу о текучести персонала;
- рассмотреть понятие «текучесть кадров»;
- изучить основные причины и способы оценки текучести кадров;
- определить уровень и выявить причины текучести на примере

организации.

Среди методов исследования были выбраны метод сбора данных, измерения и описания результатов.

Как правило, текучесть кадров определяется как движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью сотрудника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным специалистом.

Среди основных причин текучести рядовых сотрудников выделяют: неэффективную системы подбора, адаптации и мотивации работников, переход на более высокооплачиваемую или другую работу, отсутствие условий карьерного роста в компании, смена места жительства.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников.

Во введении отображены актуальность, цель, объект, предмет, задачи и методы исследования.

В первой главе были рассмотрены несколько понятий текучести кадров, ее виды, положительный и отрицательный эффект. Также описываются основные причины текучести и способы ее оценки.

Во второй главе охарактеризована организация ПАО «Сбербанк России» и ее Краснодарское отделение №8619, отвечающее за функционирование банка на территории Краснодарского края. Помимо этого, проанализирована система управления персоналом, причины текучести рядовых сотрудников и ее уровень, а также даны рекомендации по снижению данного значения.

В заключении был подведен краткий вывод о главных аспектах такого явления, как текучесть кадров.

1 Проблема текучести кадров

1.1 Теоретические основы текучести кадров

По мере развития экономики менялось и представление о текучести кадров. Так, в период плановой экономики под ней понимали неуправляемый стихийный процесс, вызывающий исключительно негативные последствия и подлежащий полной ликвидации. При переходе к рыночной экономике отношение к текучести кадров несколько изменилось. Текучесть кадров в период рыночной экономики связывали с понятием «конкурентоспособность», в связи с чем, под текучестью кадров стали понимать неорганизованные и неконтролируемые перемещения рабочей силы, которые вызваны дисбалансом между корпоративной конкурентоспособностью персонала предприятия и конкурентоспособностью работника [8].

Такого рода представления были особо широко распространены в предвоенный период. Ими в частности руководствовались, при принятии Указа Президиума Верховного Совета СССР, запрещающего самовольное оставление работы без уважительных причин. И хотя этот указ был отменён более сорока лет назад, до сих пор среди хозяйственных руководителей особенно старшего поколения довольно распространены представления тех лет. Отсюда можно сделать вывод о необходимости быстрой ликвидации текучести кадров. Следует подчеркнуть, что если в прошлом такие взгляды имели хоть какие-то объективные исторические предпосылки, то в последующем, особенно в период рыночной экономики, никаких объективных оснований для такого рода воззрений не осталось [7].

На сегодняшний день существует огромное количество определений текучести кадров, поэтому зачастую довольно сложно уловить сущность данного явления. Поэтому для представления того, что же это такое, нужно рассмотреть несколько примеров определений через призму некоторых направлений. Исследуя сколь угодно истолкований нашего понятия, можно

выделить огромное количество признаков, по которым можно было бы его классифицировать. В данном случае такими признаками служат: процесс, показатель и фактор.

Итак, под призмой процесса рассмотрим следующие определения. Согласно Л. К. Авчиренко, текучесть кадров – «одна из частей общего движения трудовых ресурсов в экономике, состоящая из неорганизованных увольнений работников из организации в связи с расторжением трудового договора по инициативе работника или работодателя, а также по независимым от воли сторон обстоятельствам» [1]. В то же время А. Г. Новицкий видит данное понятие как «форма перераспределения рабочей силы, характеризующаяся неорганизованным, непосредственно планово-нерегулируемым перемещением работников относительно места работы. К текучести кадров при этом относят увольнения по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины» [14].

Теперь исследуем определения как показатель. Л. Никифорова пишет, что «текучесть кадров – это отношение количества работников, ушедших из компании, к среднесписочному числу работников» [19]. Дж. Линд – что это «изменения в составе членов организации, в ходе которых одни сотрудники увольняются, а их должности занимают новые люди» [10].

И наконец-то, выбирая в качестве признака фактор, рассмотрим следующие толкования нашего понятия. А. Я. Кибанов дает следующее определение: «текучесть кадров – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т. д.) и неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т. д.)» [9]. А согласно С. Е. Олишевскому, это «постоянная утечка части персонала в связи с увольнениями по собственному желанию из-за различных нарушений трудовой дисциплины и внутреннего распорядка» [20].

Невозможно рассматривать явление текучести кадров с какой-то одной стороны, как, например, экономический показатель, связанный непосредственно только с количественными характеристиками. На то есть несколько причин. Для того, чтобы выявить текучесть кадров необходимо выяснить, почему она возникла, что этому поспособствовало, то есть рассмотреть ее как фактор. Для анализа и исследования данного явления важно оценить его количественным способом, а значит рассмотреть как показатель, характеризующий предприятие. И для снижения уровня текучести кадров нужно управлять ей, а, следовательно, текучесть кадров представляет собой некий процесс [13].

Таким образом, текучесть персонала можно интерпретировать как процесс движения трудовых ресурсов, связанный как с внешними, так и с внутренними факторами, характеризующими производственный процесс, выраженный в количественных показателях.

Долгое время среди экономистов существовало мнение, что текучесть кадров не выполняет ни каких положительных функций в экономике, так как приносит прямой ущерб предприятию, а, следовательно, и всему народному хозяйству. При этом исходит из двух предпосылок: уходящие с предприятия люди по собственному желанию делают это без дополнительных оснований, действуя лишь в своих личностных интересах, которые ничего общего не имеют с интересами предприятия и всей экономики страны в целом; интересы предприятия тождественны интересам экономики страны, поэтому любой работник, уходящий по собственному желанию наносит ущерб не только данному конкретному предприятию, но и всей экономике страны [18].

На сегодняшний день различают два вида текучести в зависимости от ее отношения к организации: внутриорганизационная и внешняя. Первая – та, которая свойственна определенной организации, а вторая – та, что существует между организациями [12].

Текучесть может носить как общий, так и частный характер, то есть она может выражаться через показатель по всей компании, а может – по профессиональным или половозрастным группам.

Важной особенностью текучести является то, что сказывается она не только на работниках, которые собираются уходить, но и на тех, кто за этим наблюдает, то есть на жизни организации в целом. Она препятствует созданию эффективной команды, отрицательно влияет на корпоративную культуру компании.

Еще одной интересной разновидностью текучести является скрытая текучесть, противоположность физической. Если физическая текучесть характеризуется увольнением персонала, и можно легко вычислить ее показатель, то скрытую довольно тяжело определить. Это та текучесть, которая абсолютно не отражается документально, но может нанести вред эффективности и производительности работы компании. Примером может служить частое отсутствие сотрудника на его рабочем месте, его предпочтение провести время в буфете или за разговорами с другими работниками. Но что еще хуже, бывает и так, что такая часть персонала выполняет работу некачественно, чем гарантирует нанести предприятию еще больший вред, нежели если бы они эту работу не выполнили [26].

Также, в зависимости от показателя уровня текучести можно выделить естественную и излишнюю текучесть. Естественной будет называться та, что не выходит за пределы допустимой нормы, а излишней – та, что выходит за них.

Излишняя текучесть персонала, по данным западных психологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, а, соответственно, меняется и психологический климат в целом, и текучесть может приобрести лавинообразный характер. В последнее время в российских компаниях имеют место быть случаи ухода целыми отделами, когда

сложившиеся рабочие коллективы, в силу одинаковой мотивации и сложившихся связей, предпочитают переходить в другую организацию целиком [25].

Сама по себе, текучесть является одним из показателей, отражающих жизнеспособность организации. Хотя так и не кажется на первый взгляд, но уход каждого конкретного сотрудника негативно сказывается на компании. Особенно это чувствуется, когда уходят представители высоких должностей, лидеры. Они могут быть как формальными, так и неформальными, однако, к их стилю руководства уже привыкли. А при появлении нового руководителя коллективу понадобится время и некоторые усилия, чтобы адаптироваться к новой манере управления.

Как правило, текучесть считают негативным явлением, однако, если рассматривать ее в допустимых значениях, помимо недостатков, она имеет и некоторые достоинства. К таким можно отнести: обновление коллектива, способствование к продвижению работников по карьерной лестнице, приток новых людей и изменение кадровой структуры служит фактором естественного развития. Что касается негативной стороны, зачастую отмечают следующие: текучесть ухудшает психологический климат в компании, несет риск потери ключевых сотрудников, предполагает затраты на непрерывный поиск и подбор кандидатов на места вышедших работников, несет собой издержки из-за невозможности новым сотрудником сразу выполнять его объем труда в полной мере [23].

Подводя итог, можно сказать, что понятие о текучести со временем менялось, и сегодня под этим термином обозначается процесс движения трудовых ресурсов, связанный как с внешними, так и с внутренними факторами, характеризующими производственный процесс, выраженный в количественных показателях. Существует несколько разновидностей текучести и у нее есть как негативные, так и положительные стороны.

1.2 Основные причины текучести кадров

Условно причины текучести кадров можно разделить на две основных группы: по инициативе работника и по причине нарушения сотрудником трудовой дисциплины.

Рассмотрим первую группу причин.

Как ни странно, но предпосылки текучести персонала начинаются еще на этапе подбора. Рекрутеры хотят в короткий срок закрыть вакансию, ведь нередко от этого зависит размер их премии. В результате чего они нанимают неподходящих работников на открытые должности. С другой стороны, сам кандидат не всегда получает полную, достоверную информацию о вакансии, и случается, что в последствии его ожидания не оправдываются.

Бывает и такое, что менеджер по персоналу сталкивается с тем, что, еще будучи на испытательном сроке, работник уже не хочет оставаться в компании. Связано такое явление чаще всего с тем, что им никто не занимается, он чувствует себя брошенным. Это следствие некачественной системы адаптации или ее отсутствия вовсе [4].

Нередки случаи, когда сотрудник покидает свое место работы по причине неудовлетворенности отношением руководства к нему. Как правило, это выражается через личную неприязнь к начальству или несогласие с его решениями, неразвитой системой коммуникации и системой вознаграждения. В связи с такими явлениями персонал не чувствует себя оцененным по достоинству, а скорее проигнорированным и малозначимым [21].

Схожая с вышеописанной причина – штрафы. А конкретнее: несправедливые, слишком частые или в крупным размерах. Среди персонала бытует мнение, что руководители вводят их специально, чтобы сэкономить на оплате их труда. Другое дело – предупреждения и выговоры. В этом случае нет подозрения нажить на сотрудниках, однако же в любом случае, при частом их присутствии у персонала складывается впечатление, что за ними

постоянно следят и не доверяют, что не может не отразиться негативно на желании работать в компании.

Важно составляющей мотивации к труду работника является наличие возможностей карьерного роста, профессионального развития и роста. Как правило, руководством ценится амбициозность сотрудников, однако далеко не всегда работодатель готов предложить работникам ее реализацию в виде, к примеру, повышения или продвижения по службе. Также большую роль здесь играет человеческий фактор. Людям свойственно меняться, а вместе с ними меняются и их представления, личные и профессиональные предпочтения. И когда сотрудник желает сменить вид трудовой деятельности, не каждая компания готова ему в этом помочь в силу отсутствия грамотно разработанных систем карьерного продвижения, бюджета на обучение или переквалификацию своих сотрудников. Как результат, работник ищет новое применение на стороне [24].

Следующей причиной текучести персонала является увольнение других сотрудников. Например, когда работники понимают, что кто-то был уволен несправедливо, они уже не смогут спокойно продолжать работать, так как понимают, что это может случиться с любым из них. Их лояльность и стремление вкладываться в компанию снижаются или пропадают совсем. Также часто приходится наблюдать за увольнением всего отдела после того, как уходит их руководитель.

Условия труда тоже влияют на желание работать в компании. Если они неблагоприятные, мало кто захочет остаться в данной организации. Вполне ожидаемо, что персонал, проводя на работе большую часть времени, хочет работать в комфортных условиях. Если помещения недостаточно освещены, в них тесно, оборудование старое или часто ломается, а климатические и гигиенические условия оставляют желать лучшего, не стоит ждать, что сотрудники задержатся там на долго [22].

Пожалуй, самой распространенной причиной текучести кадров является низкий уровень оплаты труда. Это наблюдается на всех уровнях персонала.

Однако, интересно отметить, что работники почему-то отмечают эту причину, проработав в компании достаточно длительный период времени, но ведь часто они знают о размере заработной платы еще при приеме на работу. С чем же это может быть связано? С одной стороны – с меняющимися потребностями человека, а другой – с неудовлетворённостью работником, к примеру, психологическим климатом в компании или условиями труда, а зарплата выступает всего лишь как удобное оправдание для того, чтобы покинуть компанию.

Еще одной причиной покидания компании сотрудником может служить переутомляемость на работе, которая связана с плохой системой управления режимом работы, графиков отпусков и переработками, а также чрезмерными нагрузками работников. Как следствие, у сотрудника нет времени на себя, личную жизнь, работоспособность и уровень здоровья падает, а вместе с ними и желание работать в таких условиях [17].

Также распространенной причиной служит однообразие работы. Конечно, есть профессии, в которых это никак нельзя исправить, но в случаях, где есть возможность сделать труд работников более насыщенным, не стоит ей пренебрегать.

Рассматривая вторую группу причин текучести кадров, а именно по причине нарушения сотрудником трудовой дисциплины, хотелось бы акцентировать внимание на том, что относят к таким нарушениям.

Опираясь на нормы трудового процесса, можно выделить следующие виды нарушений трудовой дисциплины: нарушение управленческих норм – субординации и координации при управлении рабочим процессом, нарушение технологических норм, нарушение режимных норм – режима рабочего времени и времени отдыха.

Первый вид нарушения свойственен скорее управленцам. В пример второго вида можно привести выпуск некачественной продукции по вине работника. А третьему – будет характерен такой проступок как прогул или опоздание на работу.

Говоря об акте нарушения, необходимо подчеркнуть, что правильно его называть дисциплинарным проступком. Важно также отличать его от материальной ответственности, поскольку она может наступить и длиться после окончания трудовых отношений с работодателем.

Сотрудник сам несет ответственность за соблюдение трудовой дисциплины. Еще при трудоустройстве на работу он знакомится под роспись с правилами трудового распорядка, должностными инструкциями, положениями об охране труда и другими правилами, которые регламентируют его трудовую деятельность. Прямая обязанность работодателя – провести все необходимые инструктажи и предоставить материал для ознакомления.

Опираясь на трудовое законодательство, необходимо отметить, что работодатель в праве применять к работнику такие меры наказания, как замечание, выговор и увольнение. В рамках первой меры наказания компания может лишить сотрудника премии при условии, что это предусмотрено в ее внутренних нормативно-правовых актах. Также есть и такая категория специалистов, у которых трудовая деятельность регулируется Федеральными законами, там предусмотрены иные меры взыскания.

Чем же отличаются три вышеперечисленных вида наказаний? Замечание выносится в том случае, когда дисциплинарный проступок совершается впервые за все время работы сотрудника в организации, в то время, как само нарушение не считается грубым и не влечет за собой особо тяжких последствий. Такая мера наказания не представляет собой особой опасности для работника, если в ближайшее время он не совершит новый проступок.

Что касается выговора, он может носить как обычный, так и строгий характер. В трудовую книжку он не заносится, как и замечание, однако его фиксируют в приказе по предприятию.

Самой крайней мерой взыскания за нарушение трудовой дисциплины является увольнение. Как правило, такая мера наступает после ряда нарушений и неисполнения своих обязанностей, а также в случае совершения грубого дисциплинарного нарушения.

Важно обозначить порядок и оформление привлечения к дисциплинарной ответственности. В первую очередь необходимо документально зафиксировать дисциплинарное нарушение. Как правило, оно закрепляется в форме докладной записки, акта или решения комиссии. Затем нужно издать приказ о применении дисциплинарного взыскания. Здесь есть свои нюансы. Сначала необходимо затребовать от работника письменное или устное объяснение, для чего выделяется два дня после дня запроса требования. Сотрудник может отказаться от предоставления объяснений, и в таком случае работодателю необходимо составить соответствующий акт, свидетельствующий о том, он запрашивал объяснения, но не получил его. После этого шага можно составлять приказ о применении дисциплинарного взыскания, с которым необходимо ознакомить сотрудника в течении следующих трех дней [16].

Не менее важным фактором, влияющим на уровень текучести персонала, можно назвать сферу деятельности компании. Данная проблема возникает чаще всего в сфере продаж, недвижимости, банках, ресторанном бизнесе. Это обусловлено тем, что на массовые должности чаще всего набирают молодых работников, для которых такие должности как продавец, кассир, оператор, официант имеют скорее временный характер, нежели постоянный, в следствии чего они долго не задерживаются на одной позиции и ищут новое место работы.

Таким образом, мы среди причин текучести наблюдаются такие, как: некачественная система подбора, плохие отношения с руководителем, несправедливая система санкций и штрафов, отсутствие возможностей карьерного роста, увольнение других работников, условия труда, переутомляемость из-за чрезмерной требовательности со стороны руководства, нарушение трудовой дисциплины. А самая распространенная из них – низкий уровень оплаты труда.

1.3 Способы оценки текучести кадров

Если руководство компании хочет, чтобы она работала как можно эффективнее, стратегически важно анализировать все факторы, влияющие на ее жизнедеятельность. Текучесть кадров является одним из таких факторов. Важно всегда наблюдать за процессами внутри организации, контролировать ситуацию и быть готовыми своевременно оказать на нее воздействие.

Для оценки текучести кадров используются две основных группы методов: качественный и количественный. Качественная оценка – это оценка «качеств» увольняющихся сотрудников. Это может быть сбор информации о стаже работы сотрудника, его возрасте, поле, профессиональном образовании. Также можно собрать данные по результатам анкетирования увольняющихся сотрудников, при котором выясняются причины, по которым работник покидает организацию, условия, при которых он мог бы остаться в компании и другие интересующие факты [15].

При использовании количественного метода оценки текучесть персонала определяется через коэффициент текучести. Данный показатель рассчитывается через соотношение количества уволенных за нарушения трудовой дисциплины и ушедших по собственному желанию сотрудников за отчетный период к среднесписочной численности за этот же период, умноженное на сто процентов.

Среднесписочная численность работников рассчитывается как сумма списочной численности на начало и на конец периода, разделенная на количество слагаемых, то есть два. Для определения списочной численности необходимо вести табель учета рабочего времени, в котором каждый день отмечается, кто явился на работу, а кто нет.

Для понимания динамики уровня текучести кадров необходимо сравнивать данное значение за разные периоды. Если оно возрастает, можно сделать вывод о том, что присутствуют некоторые слабые места в выборе методов снижения текучести персонала. Если же «падает», скорее всего

инструменты по уменьшению текучести были выбраны успешно. Но может быть и такое, что данное значение остается примерно одинаковым несколько периодов подряд. Чтобы выяснить, почему он не меняется, нужно провести дополнительный, более детальный анализ ситуации в организации.

Однако, нельзя ограничиваться только коэффициентом текучести кадров, так как значение может оказаться преувеличенным в силу того, что расчет производится по всей компании, а увольнения могут происходить только по определенным профессиям, отделам, уровням должностей, социальным признакам и так далее. Это абсолютно разные ситуации и их необходимо учитывать, иначе можно спрогнозировать неточные предпосылки на будущее по потребности в персонале и задействовать неправильные инструменты для регулирования текучести.

Необходимо оценивать уровень текучести по отдельным категориям сотрудников. Это возможно сделать с таким показателем как частный коэффициент текучести. Он рассчитывается ровно так же, как и общий коэффициент текучести, однако, в расчет берется не весь персонал, а лишь та категория сотрудников, которая нас интересует. Например, с помощью расчета данного показателя можно рассчитать уровень текучести рядовых сотрудников [11].

Рассчитывают также и коэффициент интенсивности текучести. Его можно определить, разделив частный коэффициент текучести на общий. Данный показатель дает возможность увидеть, во сколько раз частный коэффициент текучести по выборке больше или меньше общего. Благодаря ему можно определить факторы, влияющие на текучесть. Например, если брать отношение увольняющихся по причинам текучести сотрудников определенного возраста ко всем увольняющимся по причинам текучести, то есть возможность увидеть, насколько возраст играет роль в процессе текучести в организации.

Английский профессор социологии Лондонского университета, Роджер Беннет, предлагает также учитывать и такие показатели, как коэффициент

увольнений, индекс стабильности рабочих и дополнительный индекс, который показывает текучесть тех работников, которые проработали в компании короткое время [6].

Коэффициент увольнений – это количество уволенных работников за определенный период времени от среднего числа занятых в этот же период. Рассчитывается как отношение числа уволенных за конкретный отрезок времени к средней численности сотрудников, работавших в этот же отрезок, умноженное на сто процентов.

Индекс стабильности – это число тех работников, которые проработали в течении одного года и более. Определяется путем соотношения числа сотрудников, проработавших в течение года и более к числу сотрудников, которые начали работать год назад, умноженное на сто процентов. Этот индекс указывает на уровень непрерывности трудового найма и на заинтересованность сотрудников с более высоким стажем работы в том, чтобы остаться работать в данной компании. Главным минусом можно назвать то, что этот показатель одинаково рассчитывается для сотрудников со стажем немного больше года и значительно больше.

Дополнительный индекс текучести по работникам, проработавшим короткий промежуток времени позволяет увидеть долю сотрудников, который не задержались в компании на долго. Рассчитывается данный показатель как отношение числа работников, поступивших на работу и уволившихся в течение одного года, к средней численности персонала за этот год.

В качестве разновидности этого метода можно также выделить коэффициент полусрока продолжительности работы сотрудников разных уровней. Данный показатель указывает на то, какое количество времени проходит до того, как половина одновременно нанятых в начале отслеживаемого периода уволится. Потом можно соотнести значения по разным подразделениям, чтобы понять, что же удерживает сотрудников.

Помимо этого, имеет смысл еще наблюдать за скоростью ухода новых работников. Чаще всего этот показатель изображают графически. То есть

отмечают процент уволившихся в конце каждого периода и наблюдают за динамикой [3].

Говоря об индексе стабильности, мы упомянули, что у него есть недостаток в том, что этот показатель не учитывает разницу в стаже. Это довольно легко исправить. Необходимо, помимо учета стажа при увольнении, также учитывать среднее значение стажа.

Также, есть еще несколько показателей, которые стоит учитывать при оценке текучести персонала.

Выделяют, похожий на индекс стабильности рабочих, коэффициент выживаемости. Он определяет долю работников, занятых в течение определенного времени, которые остаются в организации после некоторого количества лет или месяцев. К примеру, можно пронаблюдать, сколько человек проработало после прохождения стажировки из той группы, которую набрали в одно время. Таким образом, есть возможность увидеть, насколько высок или низок уровень удержания сотрудников, и каковы прогнозы на спрос в персонале на ближайшее будущее.

Еще один показатель, который вытекает из коэффициента выживаемости, – индекс полураспада. Он характеризует время, которое потребовалось новичкам, чтобы их первоначальная численность уменьшилась на половину из-за утекания. Позже можно проследить динамику между разными категориями работников, и тем самым осознать, где нужно применять меры по сокращению текучести [5].

Одним из относительно новых методов оценки персонала, применяемых в российской практике, является бенчмаркетинг. Бенчмаркетингом принято называть способ изучения процессов бизнеса других организаций, как конкурентов, так и лидирующих компаний на рынке в, как правило, соответствующей отрасли, для сравнения и применения их благоприятного опыта. Так, можно применять данный метод для изучения тенденций текучести в других компаниях, то есть анализировать их уровень текучести, сравнивать со своими значениями, делать выводы и применять какие-либо

действия по улучшению ситуации. При этом, ситуацию в другой компании можно узнать различными способами: найти информацию в открытом доступе либо найти компании, готовые обмениваться информацией по уровню текучести. Также можно отдельно выделить внутренний бенчмаркетинг. Он представляет собой сравнение ситуации по разным подразделениями или филиалам компании [2].

Качественная оценка служит основой для количественной. Эти два подхода к оценке неразрывно связаны между собой, следовательно, необходимо уделять внимание обоим видам оценки текучести.

Таким образом, проводя анализ текучести персонала и учитывая вышеописанные показатели, можно судить о ситуации в организации, прогнозировать поведение персонала, узнавать о болевых местах в удержании персонала и своевременно оказывать влияние на них. Управление текучестью кадров – залог эффективного функционирования компании.

2 Анализ проблем текучести рядовых сотрудников ПАО «Сбербанк России»

2.1 Характеристика компании ПАО «Сбербанк России»

ПАО «Сбербанк России» – это российский финансовый конгломерат, крупнейший транснациональный и универсальный банк России, Центральной и Восточной Европы.

Сам банк был основан 12 ноября 1841 года, в день, когда император Николай I подписал указ об учреждении в Российской Империи сберегательных касс.

По началу было лишь две сберегательные кассы при Московской и Петербургской сохранных казнах. Штат их состоял из директора, бухгалтера и кассира. После чего они превратились целую сеть сберегательных касс, которые работали по всей стране и даже в трудные времена помогавших сохранить устойчивость российской экономики. Позже, в советскую эпоху, они были преобразованы в систему государственных сберкасс. Банк изначально взял курс на масштабную работу со всеми слоями населения страны: от крестьян до чиновников и духовенства. Теперь же компания представляет собой крупный банк с известным во всем мире брендом.

Миссия банка звучит так: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты».

Среди целевых ориентиров отмечаются такие, как стабильно расширение клиентской базы и поддержание этих отношений, постоянное улучшение корпоративной культуры, совершение технологических прорывов, работа над финансовой результативностью и превращение компании в еще более надежный и привлекательный банк.

Компания реализует такие продукты и услуги, как управление инвестициями и ценными бумагами, предоставление кредитов, осуществление вкладов, переводов и платежей, работа с банковскими картами, реализация жилищных, страховых и пенсионных программ, персональное обслуживание,

ведение, выполнение операций с залогами и иные финансовые виды деятельности.

На сегодняшний день ПАО «Сбербанк России» занимает треть банковской системы российской экономики.

Банк играет роль главного кредитора экономики России, а также имеет самую крупную долю на рынке вкладов. Более 45 процентов вкладов от населения, около 40 процентов кредитов физическим лицам и более 30 – юридическим. Также Сбербанк является крупнейшим эмитентом дебетовых и кредитных карт.

На сегодняшний день существует 12 территориальных банков и больше 16 тысяч отделений по всей стране, в которых работает более 260 тысяч квалифицированных сотрудников различных уровней.

Свою международную деятельность банк начал в 2006 году, открыв филиал в Казахстане. После чего были куплены банки в Украине и Белоруссии. А следующие шаги – открытие представительств в Германии, Китае и Индии.

География присутствия компании на сегодняшний день – двадцать стран. Что равнозначно 14 процентам всех совокупных активов группы ПАО «Сбербанк России».

В Российской Федерации банк насчитывает около 110 миллионов клиентов, за рубежом его услуги используют около 11 миллионов человек. Банк функционирует в странах СНГ, Центральной и Восточной Европы, а также в Турции и Индии.

Банк обслуживает из четырех с половиной миллионов зарегистрированных предприятий больше одного миллиона. В это число входят как малые, так и средние по размеру компании, в сумме на которых приходится около 25 процентов кредитного портфеля ПАО «Сбербанк России». Остальные 65 – на крупных корпоративных клиентов.

Также, банк имеет высокие показатели эффективности своей деятельности. Например, согласно отчету на май 2018 года, прибыльность выросла на 0,44%. Рентабельность капитала ROE выросла на 0,15%.

Сегодня главная стратегическая цель банка – реализация шагов на пути к повышению конкурентоспособности. К таким шагам компания относит рост масштаба бизнеса, повышение показателей эффективности своей деятельности и уровня клиентоориентированности через внедрение новых технологий. Также это должно послужить воспитанию нового качества людей и развитию сотрудников.

Главный акционер и учредитель банка – Центральный банк России. Он является держателем ровно половины уставного капитала плюс одной голосующей акции. Остальные акционеры – отечественные и международные инвесторы.

Самым главным преимуществом компании является то, что она обладает очень большой разнообразной клиентской базой. В силу того, что у банка есть как крупные, так и менее масштабные клиенты, ему удастся справляться с финансовыми рисками.

Также к преимуществам можно отнести и масштабную сеть сбыта услуг банка, что помогает предоставлять их по всей Российской Федерации и на территории других стран.

И нельзя не уделить внимание репутации банка. Благодаря ей компания занимает лидирующее место на финансовом рынке страны.

Рассмотрим организационную структуру управления банка. Данное понятие характеризуется как совокупность элементов организации и их взаимосвязей, в рамках которых определяются права, обязанности, полномочия и ответственность должностных лиц.

Итак, во главе компании стоит общее собрание акционеров, на втором уровне управления располагаются: ревизионная комиссия, наблюдательный совет и его комитеты. На следующем уровне, в подчинении у наблюдательного совета, расположены: Правление, Президент и Председатель

Правления, а также комитеты и коллегия банка. В свою очередь, Правлению, Президенту и Председателю Правления подчинены подразделения центрального аппарата, территориальные банки и зарубежные подразделения. Они также делятся на управления, отделы и сектора.

Рассмотрим подробнее Краснодарское отделение №8619 ПАО «Сбербанк России». Юго-Западный банк, расположенный в городе Ростов-на-Дону, к которому принадлежит Краснодарское отделение, начал свою деятельность в Ростове в 1862 году, во время организации конторы Государственного банка. Там же в следующем году был открыт общественный банк и сберегательной кассы при нем. На тот момент среды служащих были только коммерческий советник, контролер и бухгалтер. Затем штат расширялся и составлял уже 14 человек.

На Кубани сберегательные кассы начинают функционировать с 1923 года. Первая открывается 16 июня при областном финансовом отделе в городе Краснодаре. К началу августа того же года сберкассы были открыты в таких городах, как Новороссийск, Армавир, Майкоп, Анапа и Сочи. Первоначально они не пользовались спросом, так как население еще не понимало их предназначение, что вызвало необходимость провести разъяснительные работы. Вследствие чего это дало возможность расширить сеть сберкасс. И вот уже на октябрь 1926 года в кубанском округе они составили 155 единиц.

Сегодня Юго-Западный банк предоставляет свои услуги на территории одиннадцати субъектов Российской Федерации. К ним относятся: Ростовская область, Краснодарский и Ставропольский край, Республика Адыгея, Ингушетия, Северная Осетия, Дагестан, Калмыкия, Кабардино-Балкарская, Карачаево-Черкесская и Чеченская Республика.

Также, как и Московский, Банк обслуживает физических и юридических лиц и предприятия всех региональных отраслей, форм собственности и масштабов, предоставляя весь спектр услуг в своей деятельности.

Юго-западный банк является филиалом ПАО «Сбербанк России». Во главе стоит Председатель территориального банка. В его организационную

структуру входит управленческий аппарат, состоящий из управлений и отделов, и главные отделения сбербанка, которые, в свою очередь состоят из внутренних структурных подразделений и дополнительных офисов.

Подводя итог, можно сказать, что компания является лидирующей в своем сегменте рынка, имеет успешную репутацию и реализует свои продукты и услуги по всей территории России и за рубежом. Организация не останавливается на достигнутом и ставит перед собой такие стратегические цели, как повышение конкурентоспособности и достижение технического прорыва в своей области. Банк имеет линейно-функциональную организационную структуру, что помогает удерживать высокие экономические показатели.

Также был рассмотрен Юго-Западный банк. Он имеет свою историю и расширялся наряду с остальными территориальными банками по стране и достиг не менее высоких результатов своей деятельности.

2.2 Система управления персоналом ПАО «Сбербанк России»

В Краснодарском отделении № 8619 ПАО «Сбербанк России» функционирует управление по работе с персоналом. Рассмотрим его организационную структуру, представленную на рисунке 1. Управление состоит из: отдела подбора и карьерного развития и сектора вознаграждения и корпоративных льгот. В отдел входят: начальник, менеджер, три эксперта и три аналитика. В сектор – начальник, менеджер, три эксперта и два аналитика. Развитием персонала занимается учебный центр Сбербанка, расположенный в офисе. Другие функции при работе с персоналом выполняются в территориальном банке в городе Ростов-на Дону, к которому принадлежит Краснодарское отделение.

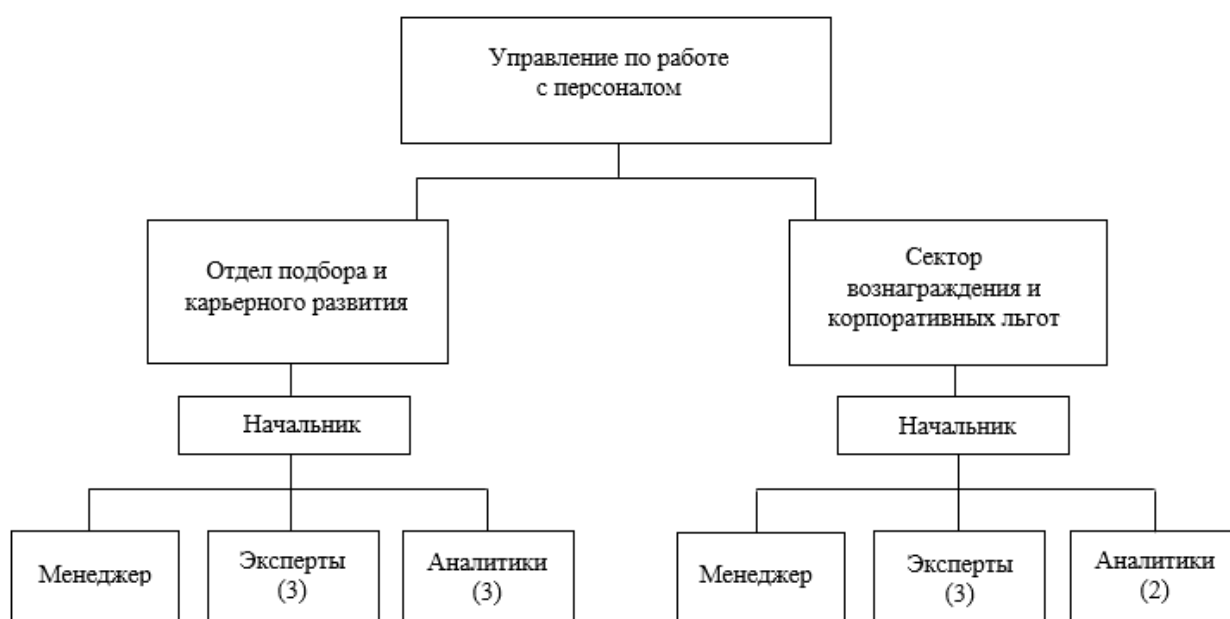


Рисунок 1 – организационная структура Управления по работе с персоналом

В своей деятельности управление по работе с персоналом руководствуется:

- законодательством Российской Федерации;
- Уставом общества;

- решениями общих собраний акционеров и органов управления ПАО «Сбербанк»;
- приказами общества и другими обязательными для исполнения локальными нормативными актами общества;
- кадровой политикой ПАО «Сбербанк России»;
- кодексом деловой этики общества;
- регламентами, правилами, методиками и процедурами, в том числе временными, предпраздничными, для использования в ходе выполнения функций и задач, возложенных на отдел.

Основными задачами управления по работе с персоналом, согласно положению об управлении, являются: внедрение и контроль исполнения кадровой политики, принятой в обществе; создание эффективной системы управления персоналом; формирование, поддержание и развитие корпоративной культуры общества; создание эффективной системы подбора и адаптации сотрудников компании; организация кадрового делопроизводства; определение и подготовка организационной структуры общества в соответствии с задачами развития; работа с молодежью и молодыми специалистами; работа с резервом кадров общества; соблюдение требований Трудового Кодекса РФ и другого применимого к работе законодательства Российской Федерации. Соблюдение требований Федерального Закона «О защите персональных данных».

Основными функциями, реализуемыми подсистемами управления по работе с персоналом, согласно положению об управлении, являются: осуществление приема, увольнения, перевода, оформление отпусков, листов нетрудоспособности; обеспечение профессионального соответствия каждого работника назначению того рабочего места, которое он занимает; качественное формирование и рациональное использование кадрового потенциала предприятия с учетом перспектив его развития и расширения; применение современных технологий при отборе, расстановке и планировании профессионального роста персонала, создании действенного

кадрового резерва всех уровней управления; поддержание необходимого квалификационного уровня персонала, исходя из требований производства за счет создания эффективного функционирования непрерывной системы производственного обучения и повышения квалификации персонала; анализ причин текучести кадров, динамики изменения трудового коллектива, разработки мер по стабилизации кадров; контроль состояния кадровой работы в обществе и разработка мероприятий по повышению ее уровня; внедрение современных методов управления персоналом, кадрового делопроизводства с использованием автоматизированных рабочих мест работников отдела; координация и контроль работы специалистов по персоналу, в том числе и соблюдение трудового законодательства работниками общества; укрепление дисциплины и организованности работников общества, обеспечение организации работы с пенсионным фондом России и негосударственным пенсионным фондом «Сбербанк», а также военным комиссариатом, работы по добровольному медицинскому страхованию; осуществление контроля своевременности составления положений об отделах общества и должностных инструкций, а также отслеживание своевременное ознакомление работников общества с данными документами; проведение оценочных процедур при приеме на работу, планирование и осуществление мероприятий по организации наставничества, оценке и аттестации персонала общества; разработка, внедрение и контроль мероприятий, направленных на удержание ключевых сотрудников организации и создание репутации предпочтительного работодателя; формирование локальной нормативной базы в области управления персоналом в соответствии с корпоративными требованиями и трудовым законодательством РФ; обеспечение составления отчетности, установленной в обществе, а также статистической отчетности.

Управление по работе с персоналом использует современные техническое и программное обеспечение: «1С», пакет «Microsoft Office». При организации подбора персонала пользуются услугами российской компании

по поиску персонала, «HeadHunter», а также предоставляет информацию об открытых вакансиях на своем корпоративном сайте.

В состав кадровых документов входят:

- трудовые договоры;
- должностные инструкции;
- табель учета рабочего времени;
- штатное расписание;
- график отпусков;
- кадровые приказы, среди которых: приказы по личному составу (прием, перемещение, прекращение (расторжение) трудового договора, приказы о стажировке, приказы об обучении, приказы о дисциплинарных взысканиях, приказы о командировании, приказы об отпуске.

Специалисты управления по работе с персоналом контактируют как с вертикальными, так и с горизонтальными потоками информации – «сверху», от руководителей среднего и высшего звена поступают приказы и распоряжения, в то же время они взаимодействуют со всеми отделами и специалистами.

Проведя беседу со специалистами одного из отделов, были определены следующие виды работ: ведение документооборота; сбор и анализ информации о потребностях организации в персонале; наблюдение за рынком труда, информирование руководства компании о сложившейся на рынке ситуации с кадрами и средней заработной платой; оперативный поиск и подбор нужных предприятию специалистов; размещение вакансий на корпоративном сайте и сайте «HeadHunter»; планирование потребности в кадрах на ближайшую и дальнюю перспективу; создание кадрового резерва; ознакомление сотрудников с документами, обязательными для изучения; размещение вакансий на корпоративном сайте и сайте «HeadHunter», проведение телефонных разговоров и тестирования с соискателями.

В заключение хотелось бы отметить, что в Краснодарском отделении № 8619 ПАО «Сбербанк России» система управления персоналом реализуется в

рамках управления по работе с персоналом. В данном подразделении функционирует два отдела, которые занимаются приемом, переводом и увольнением персонала, оформлением отпусков, организацией развития и обучения кадров, планированием их карьеры, формированием кадрового резерва, анализом динамики изменения трудового состава, поддержанием дисциплины, контактированием с военным комиссариатом, пенсионным фондом России и негосударственным фондом «Сбербанк».

2.3 Основные причины текучести рядовых сотрудников ПАО «Сбербанк России» в Краснодарском отделении № 8619 Юго-Западного банка

Предпосылкой исследования уровня и причин текучести кадров является ведение отчетности о численности персонала и отдельно о среднесписочной численности. Также проводится опрос среди увольняющихся о причинах ухода из организации. Этим занимается управление по работе с персоналом.

Говоря об отчете о численности персонала, нужно отметить, какие данные в нем анализируются. Это количество должностей и открытых вакансий, фактическая численность работников, количество уволенных, в том числе за отчетный месяц и с начала года. Указанные данные постоянно меняются в связи с изменениями в трудовом составе.

В отчете о среднесписочной численности указан лишь данный показатель. Среднесписочную численность организация рассчитывает исходя из вышеуказанного отчета путем высчитывания среднеарифметической численности за период.

Опрос увольняющихся проводится посредством анкетирования. Охарактеризуем анкету увольняющегося. В ней представлено четыре блока:

- причины ухода;
- условия, при которых увольняющийся мог бы остаться в банке, при условии, что он уходит по собственному желанию;
- оценка степени готовности рекомендовать банк как привлекательного работодателя;
- информация о сотруднике.

Среди причин ухода банк предлагает следующие: содержание работы, оборудование рабочего места, интенсивность труда, продолжительность рабочего дня, рабочий график, размер заработной платы, пакет льгот, непосредственный руководитель, рабочая среда, отношения в коллективе,

недостаток знаний или умений для работы, организация рабочих процессов, отсутствие возможностей карьерного роста или профессионально и личностного развития.

Также представляются и иные причины, не зависящие от банка: по состоянию здоровья, семейным обстоятельствам, для получения образования, из-за удаленности офиса от дома, в связи с переездом в другое место жительства, из-за желания смены деятельности, поступление другого предложения с условиями выгоднее, другое. Также выделены еще два пункта: мне предложили уволиться и иные причины.

В условиях, при которых сотрудник может остаться, в анкете обозначены такие пункты, как: перевод в другое подразделение, повышение уровня оплаты труда, другое.

Степень готовности рекомендовать банк для трудоустройства измеряется в десятибалльной шкале.

В информации о себе компания запрашивает: пол, возраст, стаж работы в банке, должность, место работы и функциональный блок.

Далее для определения уровня текучести рассчитывают ее коэффициент, а для установления причин, анализируют заполненные анкеты.

Итак, узнаем, каков коэффициент текучести рядовых сотрудников на начало 2018 года и каковы же причины.

Анализ текучести был проведен на основе следующих методов:

- метод анализа документов;
- расчетный метод.

Среди инструментов были использованы:

- отчет о численности персонала;
- отчет о среднесписочной численности;
- анкета увольняющегося работника.

Оба отчета, взятые для исследования, приходятся на первое января 2018 года. Количество рассмотренных анкет составило 50 единиц.

Сначала, проанализируем уровень текучести. Для этого воспользуемся формулой расчета коэффициента текучести, указанной ранее. Согласно данной формуле, необходимо соотнести число уволившихся за период сотрудников, входящих в расчет текучести, со среднесписочной численностью за тот же период. В качестве периода был взят год.

Итак, согласно отчету о среднесписочной численности рядовых сотрудников, данный показатель по Краснодарскому краю на начало 2018 года имеет значение 5394. Было уволено 1418 человек, из которых в расчет текучести входит 867. После соотнесения показателей, было установлено, что коэффициент текучести на 1 января 2018 года равен 16,1%.

Необходимо отметить, что в банке к рядовым сотрудникам относятся работники следующих должностей:

- консультант;
- менеджер по обслуживанию;
- старший менеджер по обслуживанию;
- клиентский менеджер «Сбербанк-Премьер»;
- ассистент клиентского менеджера;
- сервис-менеджер;
- менеджер по продажам;
- менеджер по кредитованию;
- менеджер по общему ипотечному кредитованию;
- операционный менеджер.

Теперь узнаем о причинах текучести рядовых сотрудников. Проанализировав 50 анкет, среди главных причин были выявлены такие, как миграция сотрудников, стремление к карьерному росту, нахождение более высокооплачиваемого места работы, изменение отношения к труду и отдача приоритета собственным целям. Если быть более конкретными, 17 человек уволилось из-за неудовлетворенности размером заработной платы, 10 человек – из-за отсутствия возможностей карьерного роста и самореализации, 12

человек – по причине отсутствия возможностей профессионального и личностного развития, 8 человек ушло в связи с переездом, у остальных трех были другие основания.

Исходя из результатов анализа анкет, можно сделать вывод, что больше всего сотрудников не удовлетворены размером заработной платы и отсутствием возможностей карьерного роста и самореализации.

Важно отметить, что в банках среди рядовых сотрудников наблюдается высокий уровень текучести. Это связано с тем, что работа заключается в работе с клиентами, что довольно тяжело психологически.

Также, на желание долго работать с клиентами влияют и личностные качества самого сотрудника. Ведь все люди в нужной степени общительны и морально готовы к непредвиденным ситуациям.

Не менее важным фактором является и то, что для большинства работников работа в банке на массовых позициях часто оказывается лишь началом карьеры.

В качестве рекомендаций по снижению и профилактике высокого уровня текучести хочется обратить внимание на такие аспекты деятельности управления по работе с персоналом, как осуществление качественного подбора работников, применение системы наставничества новых сотрудников, разработка программ карьерного роста и стимулирования персонала, внедрение практики коллективного принятия решений.

Нужно отметить, что текучесть – обычное явление для большинства компаний. Важно контролировать ее динамику, выявлять причины и факторы, влияющие на нее, и исходя из них, своевременно предпринимать меры по предотвращению ее последствий.

Итак, было установлено, кто относится к рядовым сотрудникам банка. Также выявлено, что в процесс определения уровня текучести и ее причин входит ведение отчетности о фактической и среднесписочной численности персонала и при увольнении проводится опрос сотрудника на предмет того, почему он уходит, после чего рассчитывается коэффициент текучести кадров.

Рассчитав данный показатель, мы увидели, что в Краснодарском отделении ПАО «Сбербанк России» № 8619 уровень текучести кадров по Краснодарскому краю за 2017 год составила 16,1%. Показатель является допустимым, так как исследование проводится в банковской сфере. Помимо этого, было изучено 50 анкет увольняющихся сотрудников, и выяснилось, что главные причины ухода из компании – неудовлетворенность размером заработной платы и отсутствие возможностей карьерного роста и самореализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате написания курсовой работы был решен ряд поставленных задач: была изучена литература о текучести кадров, рассмотрены понятия текучести персонала, изучены основные причины и способы ее оценки, а также определены уровень и причины текучести на примере Краснодарского отделения №8619 ПАО «Сбербанк России».

Под текучестью понимается процесс движения трудовых ресурсов, связанный как с внешними, так и с внутренними факторами, характеризующими производственный процесс, выраженный в количественных показателях.

К причинам текучести относятся:

- некачественная система подбора;
- плохие отношения с руководителем;
- несправедливая система санкций и штрафов;
- отсутствие возможностей карьерного роста;
- увольнение других работников, условия труда;
- переутомляемость из-за чрезмерной требовательности со стороны руководства;
- нарушение трудовой дисциплины.

Существует две основных группы методов оценки уровня текучести – качественный и количественный. Качественный заключается в учете характеристики сотрудника, покидающего организацию с помощью анализа информации о нем или анкетировании. А количественный – в расчете показателей, определяющих уровень текучести.

К таким показателям относят: общий и частный коэффициенты текучести, коэффициент интенсивности текучести, коэффициент увольнения, индекс стабильности, дополнительный индекс, отражающий значение текучести сотрудников, проработавших короткое время в компании, скорость

ухода нового персонала, коэффициент выживаемости, индекс полураспада и относительно новый для России метод, бенчмаркетинг.

Было проведено исследование в Краснодарском отделении № 8619 ПАО «Сбербанк России» на предмет уровня и причин текучести.

Среди методов исследования уровня текучести использовались расчетный метод и метод анализа данных.

Данные были взяты из таких документов, как отчет о численности персонала, отчет о среднесписочной численности персонала и анкета увольняющегося сотрудника. Оба отчета, взятые для исследования, приходятся на первое января 2018 года. Количество рассмотренных анкет составило 50 единиц.

Значение коэффициента текучести рядовых сотрудников на начало 2018 года составило 16,1%.

В банке к рядовым сотрудникам относятся работники следующих должностей: консультант, менеджер по обслуживанию, старший менеджер по обслуживанию, клиентский менеджер «Сбербанк-Премьер», ассистент клиентского менеджера, сервис-менеджер, менеджер по продажам, менеджер по кредитованию, менеджер по общему ипотечному кредитованию, операционный менеджер.

По результатам анализа анкет увольняющихся сотрудников были установлены такие причины ухода:

- размер заработной платы;
- отсутствие возможностей карьерного роста и самореализации;
- отсутствие возможностей профессионального и личностного развития;
- в связи с переездом в другое место жительства;
- другое.

Наибольший процент результатов пришелся на такую причину как неудовлетворенность оплатой труда.

Исходя из исследования причин текучести, в качестве рекомендаций по снижению ее уровня было рекомендовано обратить внимание на такие аспекты деятельности управления по работе с персоналом, как осуществление качественного подбора работников, применение системы наставничества новых сотрудников, разработка программ карьерного роста и стимулирования персонала, а также внедрение практики коллективного принятия решений.

Подводя итог, хочется сказать, что текучесть кадров – то явление, которое присуще каждой компании. Разница лишь в значении ее уровня. Чтобы минимизировать затраты на персонал и использовать его максимальный потенциал, необходимо исследовать текучесть, контролировать ее динамику, выявлять факторы, влияющие на ее значение, и своевременно предпринимать меры по предотвращению ее негативных последствий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авчиренко Л. К. Управление персоналом организации / Л. К. Авчиенко. – М.: Инфра-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2015.
2. Анисимов В. М. Энциклопедический словарь работника кадровой службы / под ред. В. М. Анисимова. – М.: Инфра-М, 2015.
3. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров. – М. : Академия, 2016.
4. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учеб. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014.
5. Гореленко, О. А. Управление персоналом : учебник для СПО / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2016.
6. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами : учебник для академического бакалавриата / под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2016.
7. Грибов, В. Д. Управленческая деятельность : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Д. Грибов, Г. В. Кисляков. – М. : Издательство Юрайт, 2016.
8. Иванова-Швец, Л. Н. Управление персоналом : учебно-методический комплекс. / Л. Н. Иванова-Швац, А. А. Корсакова, С. Л. Тарасова. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2014.
9. . Кибанов А. Я. Управление персоналом: энциклопедический словарь / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2015.
10. Линд Дж. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов / Дж. Линд – СПб.: Питер, 2014.
11. Литвинюк, А. А. Управление персоналом : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / под ред. А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. 6 Издательство Юрайт, 2016.

12. Максимцев, И. А. Управление персоналом : учебник и практикум для СПО / под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2016.
13. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник для бакалавров / В. М. Маслова. – Издательство Юрайт, 2014.
14. Новицкий А. Г. Население и трудовые ресурсы: справочник / сост. А. Г. Новицкий. – М.: Мысль, 2015.
15. Одегов, Ю. Г. Организация службы управления персоналом : современный подход : учебно-практич. Пособие / Ю.Г Одегов, Л.Р.Котова. – М. : Альфа-Пресс, 2016.
16. Салазкина Л. П. Теоретические основы управления социально-культурной сферой: учеб. Пособие / Л.П. Салазкина – Кемерово: КемГУКИ, 2014.
17. Бердникова Л. Ф. Интеллектуальный потенциал в инновационном развитии современной организации / Л. Ф. Бердникова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – № 4. – 2012.
18. Кондакова А. А. Текучесть кадров: подходы и классификация понятий / А.А Кондакова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – №1. – 2017.
19. Никифорова Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании / Л. Никифорова // Журнал «Кадровое дело». – № 2. – 2014.
20. Олишевский С. Е., Тимофеева М. А. Текучесть кадров: психологические аспекты / С.Е. Олишевский // Управление персоналом. – № 7. – 2014.
21. Скрипниченко, Л.С. Влияние корпоративной культуры на управление человеческими ресурсами / Л.С. Скрипниченко // Теорические и прикладные исследования в области естественных и гуманитарных наук: Всерос. Науч.-практ. Конф. – Прокопьевск, Центр научных знаний «RaRus», 2014.

22. Скрипниченко, Л.С. Исследование особенностей трудовой мотивации на предприятиях сферы общественного питания / Л.С. Скрипниченко // Инновационная наука. – №9. – 2015.

23. Скрипниченко, Л.С. Корпоративная культура как компонент управления человеческими ресурсами / Л.С. Скрипниченко // Актуальные проблемы современного социокультурного пространства: сб. науч. Тр. По материалам Всероссийской научно-практической конф. / Под ред. В.В. Шалина. – Краснодар: КубГАУ, 2014.

24. Юркова, И.Г. Представления и диспозиция личности как факторы карьерного роста (на примере работников торговых предприятий): дис. канд. психол. наук / Юркова Ирина Геннадьевна. – М., 2007.

25. Юркова, И.Г. Представления личности как элемент организационной культуры компании / И.Г. Юркова // Человек. Сообщество. Управление. – Краснодар: КубГУ, 2008.

26. Юркова, И.Г. Ценностно-смысловые представления личности и профессиональная деятельность / И.Г. Юркова // Личность и бытие: субъективный подход. Становление и реализация субъективности личности в профессии: Матер. III Всерос. науч.-практ. конф. – Краснодар, 2007.