

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИС-
СЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ СНИЖЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ
ПЕРСОНАЛА**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001361
Бутко Елены Алексеевны

Научный руководитель:
старший преподаватель ка-
федры управления персона-
лом
Бессонова М.А.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. Теоретические основы изучения процесса текучести персонала в современных организациях.....	6
1.1 Сущность текучести кадров и её виды.....	6
1.2 Современные технологии управления текучестью персонала в современных организациях.....	14
1.3 Критерии оценки эффективности управления текучестью персонала в организации.....	19
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В БЕЛГОРОДСКОМ ФИЛИАЛЕ №8592 ПАО «СБЕРБАНКА РОССИИ».....	29
2.1. Социально-экономическая характеристика Белгородского филиала №8592 ПАО «Сбербанк России».....	29
2.2. Анализ системы управления персоналом Белгородского филиала №8592 ПАО «Сбербанк России».....	36
2.3. Анализ текучести персонала в Белгородском филиале №8592 ПАО «Сбербанк России».....	47
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В БЕЛГОРОДСКОМ ФИЛИАЛЕ № 8592 ПАО «СБЕРБАНКА РОССИИ».....	68
3.1. Мероприятия программы снижения текучести персонала в Белгородском отделении №9582 ПАО «Сбербанка России».....	68
3.2. Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий программы «Снижения текучести персонала» в Белгородском филиале №8592 ПАО «Сбербанк России».....	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	82
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	84
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	90

ВВЕДЕНИЕ

Показатель текучести персонала один из важнейших показателей характеризующий эффективность деятельности организации. Текучесть персонала. Показатель не просто фиксирует уровень изменения состава работников организации, но и является индикатором проблем в управлении организационной системой. Уровень коэффициента текучести персонала, превышающий норму, характеризуется существенными экономическими и социальными потерями. Возникающими как в момент непосредственного увольнения, так и с течением определенного периода после увольнения. Это обусловлено не только необходимостью покрытия образовавшейся кадровой потребности, но и потерями в связи со снижением производительности труда в период адаптации и обучения вновь принятого сотрудника.

Актуальность темы дипломной работы заключается в том, что мониторинг и разработка мероприятий по сокращению текучести персонала могут существенно снизить статьи расходов на персонал, по подбору и адаптации. По обучению и развитию персонала. А так же снижение текучести кадров оказывает влияние на стабилизацию производительности труда в организациях. Кроме того сознательное управление текучестью персонала позволяет организации строить долгосрочные планы развития бизнес структур, направлять средства на развитие персонала . что в итоге способствует увеличению эффективности функционирования организационной системы и прибыли организации.

Цель дипломной работы – исследовать социально-экономические отношения и управления отношениями, определяющие текучесть кадров и разработать программу мероприятий по снижению текучести персонала в Белгородском отделении №8592 ПАО «Сбербанк России».

Объект исследования дипломной работы является Белгородское отделение № 8592 ПАО «Сбербанк России».

Предмет социально-экономические отношения и управление ими, определяющие процесс текучести кадров в современных организациях.

Для реализации поставленной цели, необходимо обозначить следующие задачи.

1. Изучить теоретические аспекты проблемы текучести персонала в современных организациях.
2. Дать социально-экономическую характеристику Белгородского отделения №8592 ПАО «Сбербанка России».
3. Провести анализ системы управления персоналом в Белгородском отделении №8592 ПАО «Сбербанка России».
4. Обосновать особенности процесса текучести персонала в Белгородском отделении №8592 ПАО «Сбербанка России».
5. Разработать программу мероприятий по снижению текучести персонала в Белгородском отделении №8592 ПАО «Сбербанка России».
6. Представить экономическое обоснование программы снижения текучести персонала в Белгородском отделении №8592 ПАО «Сбербанка России».

Теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных специалистов в области управления персоналом.

Практическая значимость дипломной работы заключается в разработке программы по снижению текучести персонала в Белгородском отделении №8592 ПАО «Сбербанка России», которая направлена на повышение общей эффективности деятельности отделения банка.

Информационную базу дипломной работы составили локальные нормативные акты Белгородского отделения №8592 ПАО «Сбербанка России», статистическая и финансовая отчетность.

В процессе подготовке выпускной квалификационной работы использованы следующие методы исследования.

Метод организационного исследования - комплексный

- Теоретические
- Эмпирические: архивный (анализ документов)
- метод обработки данных – количественная и качественная обработка

полученной информации с применением методов математической статистики.

- метод интерпретации данных структурный.

Структура дипломной работы соответствует сформулированной цели и задачам. Дипломная работа состоит из 3 глав, введения, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОЦЕССА ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

1.1 Подходы к определению категории текучесть персонала

Экономическая ситуация в России на сегодняшний момент оказывает значительное влияние не только на деятельность предприятий, но и на их работников. Экономический кризис оставляет негативные последствия для населения страны. Люди, в целях удовлетворения своих потребностей, начинают поиск нового места работы, где уровень оплаты труда значительно больше. Поэтому на предприятиях наблюдается высокий уровень текучести кадров, который выражается в изменении кадрового состава предприятия по причине увольнений сотрудников.

Поскольку для предприятия кадры – важнейший ресурс, то такая проблема является достаточно серьезной, требует непрямого вмешательства и может принести множество последствий. Текучесть кадров является не новым явлением, в связи с чем, на сегодняшний день существует множество подходов к пониманию ее сути, авторы подходят к рассматриваемому явлению с разных сторон[3, с. 56].

Поскольку предприятие является динамичным объектом, то все процессы, характерные для него, требуют незамедлительного воздействия – текучесть кадров не является исключением. В целях облегчения понимания множества определений «текучести кадров» можно сгруппировать их по определенным признакам, что значительно облегчит понимание ее сути, а также, что особенно важно, позволит рассмотреть текучесть кадров с разных сторон, следовательно, не упустить ничего важного, способного принести для предприятия негативные последствия.

Текучесть кадров – это явление, которое оказывает на предприятие, как положительный эффект, так и приносит отрицательные последствия. По оценкам специалистов, исследуемое явление несет в себе больше негативных моментов, так основными из них являются:

□ во-первых, текучесть кадров, как уже отмечалось ранее, влияет на кадровый состав предприятия, что приводит к снижению производственной деятельности предприятия. Это объясняется большими временными затратами на поиск новых сотрудников, а затем их обучению специфике производства.

□ Так, например, для того, чтобы «ввести» сотрудника в трудовой процесс, его необходимо ознакомить со структурой подразделения, его рабочим местом, должностными обязанностями, тонкостями работы и прочему – для этого необходим наставник-специалист, который обучая нового сотрудника, не сможет выполнить свой объем работы полностью, что, в свою очередь, отрицательно скажется на производственных показателях;

□ во-вторых, текучесть кадров ухудшает моральный климат на предприятии. Это объясняется наличием «привязанности» сотрудников друг к другу. Так, например, для слаженной работы отдела, необходимо наличие сплоченной команды, в которой все доверяют друг другу и знают характер каждого. Если коллектив подвергается постоянным изменениям, то формирование сплоченной команды не возможно;

□ в-третьих, текучесть кадров приводит к затратам на подбор и адаптацию работников;

□ в-четвертых, вновь принятому сотруднику требуется время на адаптацию, а значит, первое время он не сможет выполнять план в полном объеме, что приведет к потере части прибыли, которая является главным показателем деятельности предприятия.

Однако текучесть кадров нельзя рассматривать лишь как отрицательное явление, практика показывает, что для нее характерны и положительные последствия:

□ во-первых, текучесть кадров приводит к межотраслевому и территориальному перераспределению трудовых ресурсов;

□ во-вторых, благодаря наличию текучести, возможно профессиональное передвижение трудовых ресурсов, как внутри предприятия, так и вне его пределов;

□ в-третьих, если для предприятия характерен высокий уровень текучести кадров, то оно стремится снизить его, а значит удерживать работников материальными стимулами (как правило), что приводит к повышению благосостояния населения;

□ в-четвертых, текучесть кадров приводит к тому, что люди работают на разных предприятиях и должностях, а значит, развиваются в нескольких направлениях.

Таким образом, можно отметить, что наиболее весомым отрицательным последствием высокой текучести кадров является снижение производительности труда на предприятии, которое влечет за собой снижение эффективности его деятельности, а значит снижение конкурентоспособности на рынке; а положительным – перераспределение рабочей силы и профессиональное продвижение кадров.

Для того чтобы выявить наличие текучести кадров, определить ее уровень, а в последствии предпринять меры по снижению ее уровня, если это необходимо, или грамотно управлять ей, необходимо знать определение такого явления. Ситуация наличия высокой текучести кадров характерна не только для современных российских предприятий. Она существует уже достаточно длительное время во всем мире. Однако, несмотря на достаточно длительный период ее существования, ученые до сих пор не сошлись в единой трактовке данного явления[45, с. 68].

Так, в период плановой экономики под текучестью кадров понимали, неуправляемый стихийный процесс, вызывающий исключительно негативные последствия и подлежащий полной ликвидации [21, с. 96]. При переходе к рыночной экономике отношение к текучести кадров несколько изменилось. В данный период появилось новое понятие «рынок труда», которое и послужило толчком к формированию иного, несколько отличающегося от прошлого

периода, определения текучести кадров. Текучесть кадров в период рыночной экономики связывали с понятием «конкурентоспособность», в связи чем, под текучестью кадров стали понимать неорганизованные и неконтролируемые перемещения рабочей силы, которые вызваны дисбалансом между корпоративной конкурентоспособностью персонала предприятия и конкурентоспособностью работника [45, с. 124].

Следует подчеркнуть, что, несмотря на то, текучесть кадров связывали только со стихийными перемещениями трудовых ресурсов, различные авторы советского периода выделяли несколько факторов таких перемещений:

□ первые из них придерживались мнения о том, что процесс текучести персонала включает в себя исключительно планируемые увольнения. Представителем данной группы авторов является Е. Г. Антосенков [4, с. 63].

□ вторая группа авторов считали, что текучесть кадров – это процесс, включающий непосредственно неорганизованные увольнения [9, с. 83].

□ третья группа авторов, одним из участников которой является В. Г. Асеев, связывали процесс текучести кадров со всеми увольнениями, независимо от характера их возникновения [26, с. 76].

Существование большого количества определений понятия «текучесть кадров» усложняет его понимание руководителями предприятий, а затем вводит их в заблуждения, поэтому в целях сокращения времени на ускорения понимания сущности, исследуемого явления, необходимо создать классификацию его трактовок по определенным признакам. Принципов классификации множество и каждый новый автор сможет выделить новые, в работе рассмотрена классификация определений понятия «текучесть кадров» в трех направлениях: как процесс; как фактор и как показатель. Такая классификация позволяет рассмотреть текучесть кадров со всех сторон, а, следовательно, предупредить наличие ее высокого уровня на предприятии.

Рассмотренная классификация определений исследуемого явления отражена в таблице в соответствии с тремя выделенными направлениями:

- 1) как фактор;

- 2) как процесс;
- 3) как показатель

Таблица 1.1

Подходы к определению категории текучесть персонала

Автор	Определение категории
Текучесть кадров как процесс	
Р. Беннетт	«Текучесть рабочей силы – это движение работников в/из штата компании» [42, с. 35].
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 независящим от воли сторон обстоятельствам» [25, с. 275].
В. М. Анисимов	«Текучесть кадров – процесс, характеризующийся неплановым, неорганизованным и часто непредвиденным перемещением работников из одного учреждения, предприятия, фирмы в другое» [36, с.87].
А. Г. Новицкий	«Текучесть кадров определяется, как форма перераспределения рабочей силы, характеризующаяся неорганизованным, непосредственно планомерно нерегулируемым перемещением работников относительно места работы. К текучести кадров при этом относят увольнения по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины» [40, с. 56].
Текучесть кадров как показатель	
Л. Никифорова	«Текучесть кадров – это отношение количества работников, ушедших из компании, к среднесписочному числу работников» [43, с. 73].
Дж. Линд	«Текучесть кадров – изменения в составе членов организации, в ходе которых одни сотрудники увольняются, а их должности занимают новые люди» [12, с.70].
Текучесть кадров как фактор	
А. Я. Кибанов	«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.)» [60, с. 27].
Л. П. Салазкина	«Текучесть кадров – движение кадров на производстве, которое обусловлено неудовлетворенностью работников какими-либо аспектами производственной ситуации или неудовлетворенностью администрации предприятия производственным поведением работника» [14, с. 29].
С. Е. Олишевский	«Текучесть кадров – постоянная утечка части персонала в связи с увольнениями по собственному желанию из-за различных нарушений трудовой дисциплины и внутреннего распорядка» [15, с. 58].

Стоит остановиться более подробно на каждом из классификационных признаков:

1) текучесть кадров как процесс. Ключевое слово данного классификационного признака является «процесс». Группировка определений текучести кадров по признаку «процесс» неслучайна и является основополагающим при выборе методов управления исследуемым явлением.

Так, рассматривая текучесть кадров, как процесс, понимают в первую очередь движение (перемещение) рабочей силы, которое может быть вызвано недовольством работника, неудовлетворением руководителя работой сотрудника, а также независимыми от сторон причинами. Если работодатель или менеджер отдела по работе с персоналом будет владеть пониманием текучести именно как процесса, то в целях предотвращения высокого уровня текучести на предприятии первым, что он сделает – это установит закономерности процесса текучести кадров, грамотный анализ которых позволит разработать максимально эффективную программу по улучшению сложившейся ситуации. Такая классификация может включать в себя текучесть кадров: связанную с движением (перемещением) работников; вызванную расторжением трудового договора со стороны работодателя/работника; связанную с внешними для предприятия условиями (экономическая ситуация в стране, появление новых предприятий и прочее). К числу авторов, рассматривающих исследуемое явление именно как процесс, относятся Р. Беннетт, Л. К. Авчиренко, В. М. Анисимов, А. Г. Новицкий и другие. Однако практический опыт показывает, что процесс текучести кадров неизбежен для любого предприятия, но он подвергается управлению и требует постоянного контроля;

1) Текучесть кадров как показатель. Ключевым понятием такого классификационного признака является «показатель». Понимание текучести кадров исключительно как процесса, является ошибочным и не позволяет провести детальную оценку последствий, которые она оказывает на деятельность предприятия. Менеджерам отдела по работе с персоналом и руководи-

телю предприятия, необходимо уметь определять количественный уровень текучести. А для этого они обязаны знать, что текучесть кадров понимается как показатель, характеризующий деятельность предприятия и определяющий уровень его конкурентоспособности. Кроме того, стоит отметить, что существуют нормативные показатели уровня текучести, так нормальным считается уровень текучести равный 3-5%.

Однако специалисты, занимающиеся данным вопросом, должны помнить, что этот уровень может несколько отклоняться от нормы в зависимости от сферы деятельности организации. То есть текучесть кадров понимают как показатель, характеризующий движение трудовых ресурсов с точки зрения изменения количественного состава, которое может быть вызвано как внешними, так и внутренними факторами. Авторами, рассматривающими текучесть кадров как показатель, являются в большинстве своем экономисты, такие как Л. Никифорова, Л. Ш. Лозовский, Джуэлл Линд и другие. Именно рассмотрение текучести кадров как показателя позволяет определить уровень текучести кадров; текучесть кадров как фактор. Ключевым словом такого классификационного признака является «фактор». Как правило, наиболее распространенным является фактор, связанный с неудовлетворенностью работника организацией трудового процесса. Специалист, занимающийся вопросами текучести кадров на предприятии при управлении текучестью кадров, должен основываться не только на количественных показателях, но и рассматривать текучесть кадров, как фактор, влияющий на изменение численности персонала[32, с. 76].

Причем факторами текучести кадров могут выступать, как внутренние причины, с подвигающие работников на увольнение, например: низкий уровень заработной платы, негативный климат в коллективе, организация внутреннего распорядка на предприятии и прочие факторы, вызывающие негативное отношение работника к рабочему процессу, так и внешние: экономический кризис, региональные факторы, демографическая ситуация, семейные обстоятельства и прочее. Представителями, которые придерживаются имен-

но такого определения понятия текучести кадров, являются А. Я. Кибанов, Л. П. Салазкина, С. Е. Олишевский и другие[40, с. 86].

Подводя итог рассмотрения различных определений текучести кадров, можно отметить, что, несмотря на наличие различных подходов к пониманию такого распространенного в настоящее время понятия, как текучесть кадров, все они имеют место быть. Процесс текучести кадров – это явление многогранное и невозможно его рассматривать с какой-то одной стороны, как, например, экономический показатель, связанный непосредственно только с количественными характеристиками. Причинами невозможности одностороннего рассмотрения текучести кадров являются:

- во-первых, для того, чтобы выявить текучесть кадров необходимо выяснить причины ее возникновения, то есть рассмотреть ее как фактор;
- во-вторых, для анализа и исследования данного явления необходимо применить количественную оценку, а значит рассмотреть ее как показатель, характеризующий предприятие;
- в-третьих, для того чтобы снизить уровень текучести кадров необходимо, управлять ей, а значит текучесть кадров представляет собой некий процесс.

Рассмотренная классификация определений текучести кадров с точки зрения трех направлений фактор, процесс и показатель, значительно облегчает ее смысловое понимание, а значит, позволит специалистам предпринять наиболее эффективные и оперативные методы по снижению высокого уровня текучести персонала на предприятии, что благоприятно скажется на производственных показателях[42, с. 97].

Итак, исходя из приведенной классификации, текучесть кадров можно охарактеризовать следующим образом: текучесть кадров – это процесс движения трудовых ресурсов, связанный как с внешними, так и с внутренними факторами, характеризующими производственный процесс, выраженный в количественных показателях

1.2 Современные технологии управления текучестью персонала в современных организациях

Текучесть персонала – естественный процесс движения кадров в любой организации, который имеет позитивные и негативные последствия (таблица 1.1) [26, с. 78].

Таблица 1.2

Последствия текучести персонала

Позитивные последствия текучести	Негативные последствия текучести
• возможность квалификационно-профессионального продвижения работников	• трудность работы «в одной команде»,
• возможность реализации планов карьеры сотрудников,	• ухудшение психологического климата в коллективе,
• возможность «проникновения» нововведений	• ухудшение имиджа организации на рынке труда,
• возможность регулирования социально-демографической структуры персонала.	• затраты на найм, адаптацию, обучение нового сотрудника,
	• снижение производительности и качества труда увольняемого сотрудника перед увольнением и вновь принятого сотрудника в период адаптации.

Основная цель управления текучестью персонала заключается в снижении ее уровня. Социально-нормативная текучесть персонала составляет 5-6%.

Процедура управления текучестью персонала состоит из 3 основных этапов (рисунок 1.2).



Рис. 1.2. Этапы управления текучестью персонала

Причины текучести – это наиболее распространенные в данной организации причины увольнения работников. По происхождению их можно условно разделить на три группы (рис. 1.3).

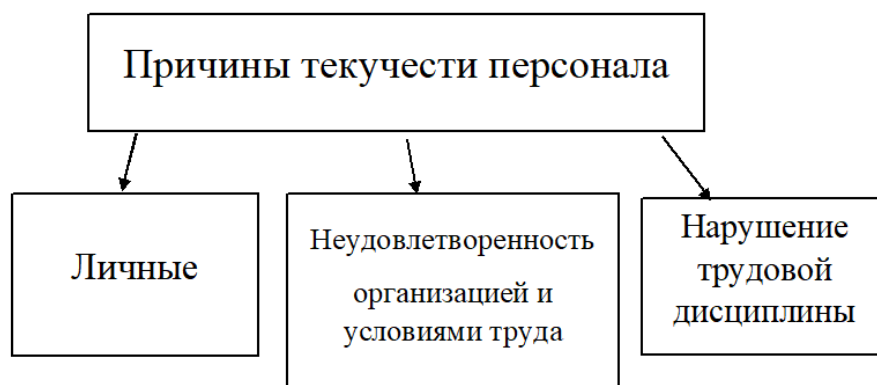


Рис.1.3. Причины текучести

Увольнение сотрудников из-за нарушения трудовой дисциплины свидетельствует о недостаточно эффективных системах подбора и отбора персонала, его стимулировании и низком уровне организационной культуры.

Причины увольнения, вызываемые неудовлетворенностью работников условиями труда (содержание и организация труда, система морального и материального стимулирования, организация производства и управления, стиль руководства и взаимоотношений в коллективе, система профессионального продвижения и др.), являются косвенным показателем низкой эффективности работы службы управления персоналом организации[57, с 94].

Мотивы увольнения являются отражением причин увольнения в сознании работников. Мотив устанавливается со слов увольняемого во время собеседования. Необходимо стремиться выявить истинный мотив, так как работник может скрывать его или неправильно формулировать. Следует отличать мотив от причины увольнения, так как одному мотиву может соответствовать несколько причин[45, с. 126].

Для изучения основных мотивов текучести кадров целесообразно получить информацию о потребностях, стремлениях и желаниях работников.

Специалисты рекомендуют проводить специальный опрос (анкетирование) увольняющихся с предприятия или переходящих в структуре предприятия на другую работу.

Помимо изучения анкетных данных и беседы с самим увольняющимся, целесообразно проведение беседы с его коллегами, непосредственным руководителем.

Информация о мотивах и причинах текучести персонала является необходимым условием разработки программы стабилизации коллектива. Целесообразно определить среди выявленных причин текучести группы устранимых и неустранимых причин.

Разработка программ регулирования текучести персонала включает:

- -планирование уровня текучести персонала (общей и по группам персонала);
- укрепление трудовой дисциплины;
- улучшение организации и условий труда;
- повышение уровня технической оснащенности рабочего места, определяющей содержание труда (повышение уровня механизации и автоматизации труда);
- совершенствование системы обучения и повышения квалификации сотрудников;
- внедрение системы профессионального продвижения.
- повышение ответственности руководителей подразделений за использование сотрудников в соответствии с приобретенной специальностью;
- повышение уровня обеспеченности социальными благами[48, с 54].

Современные технологии управления текучестью персонала в организации являются составной частью персонал-технологий, таких, как формирование персонала и поддержания работоспособности персонала, административные, экономические, социально-психологические. Рассмотрим инструменты регу-

лирования текучести персонала, как составляющие современных персонал-технологий.

Таблица 1.3

Современные технологии управления текучестью персонала

Персонал - технология	Причина текучести кадров	Пути совершенствования
Технология формирования персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Не четко сформулированные параметры и критерии отбора и анализа претендентов. • Неполный или неверный лично-стно – профессиональный профиль компетенций специалиста • Низкий компетентностный уровень специалистов, занимающихся отбором персонала. 	<ul style="list-style-type: none"> • Совершенствование системы отбора персонала • Совершенствование оценочных методик, технологий проведения собеседований. Постоянное повышение квалификации специалистов по управлению персоналом.
Технология поддержания работоспособности персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Неэффективная система адаптации персонала • Неудовлетворённость условиями труда 	<ul style="list-style-type: none"> • Совершенствование процессов системы адаптации персонала. • Введение системы наставничества. • Обучение персонала в соответствии с запросами организационной бизнес-среды.
Административные технологии	<ul style="list-style-type: none"> • Дисциплина труда • Руководство и лидерство в организации 	<ul style="list-style-type: none"> • Совершенствование правил внутреннего распорядка. • Совершенствование режимов труда и отдыха. • Нормирование труда в соответствии с НОТ • Совершенствование методов управления персоналом в организациях
Экономические технологии	<ul style="list-style-type: none"> • Неэффективная система мотивации и стимулирования. 	<ul style="list-style-type: none"> • Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала с целью управления производительностью труда и текучестью персонала • Создание систем стимулирования увязанных на индивидуальных показателях эффективности деятельности и личном вкладе в процесс производства (КТУ), бонусных систем материального стимулирования. • Создание системы штрафных санкций. • Создание системы нематериальных поощрений.

Социально-психологические технологии	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие протроенной корпоративной культуры. • Низкий уровень лояльности и приверженности персонала к организации. 	<ul style="list-style-type: none"> • Использование методов формирования и закрепления корпоративной культуры через разработку философии организации, развитие организационных коммуникаций, формирование и развитие команд. Формирование высокого уровня лояльности и приверженности персонала к организации
Организационные технологии	<ul style="list-style-type: none"> • Чрезмерная, постоянная интенсификация трудовой деятельности. • Несоответствие трудоемкости производственных программ уровню квалификации персонала. • Отсутствие введения инновацию в производственные и организационные процессы. 	<ul style="list-style-type: none"> • Совершенствование производственных технологий, реинжиниринг бизнес-процессов. • Снижение трудоемкости производственных программ. • Планирование уровня производительности труда с учетом трудоемкости производственной программы и уровнем квалификации персонала

Таким образом, основная задача в процессе управления текучестью персонала – сохранение необходимого числа наиболее квалифицированных сотрудников и стимулирование их постоянного желания повышать производительность труда и эффективность своей работы.

Реализовывается управление основными описанными инструментами, через постоянное маневрирование трудовыми ресурсами и соответствующей требованиям конъюнктуры развития организации, организацией труда персонала.

1.3 Критерии оценки эффективности управления текучестью персонала в организации.

Проводить анализ динамики трудовых показателей предприятия целесообразно за максимально возможный период времени, так как главная задача этого анализа - выявить наличие и величину сезонных колебаний текучести – 1 этап.



Рис. 1.4 Этапы исследования текучести персонала

Этап 2. Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью персонала. Это один из наиболее трудоемких, но важных этапов анализа, связанный с обработкой большого количества внутрифирменной информации.

По возможности необходимо хотя бы приблизительно оценить величину потерь, которая в основном складывается из следующих показателей:

- потери рабочего времени - период между увольнением сотрудника и принятием нового, в течение которого рабочее место не функционирует;
- потери, вызванные проведением процедуры увольнения— выплаты выходных пособий увольняющимся работникам;

- затраты рабочего времени сотрудника службы персонала на оформление увольнения сотрудника;
- возможные потери, связанные с судебными издержками при незаконном увольнении сотрудника и последующим его восстановлением и оплатой времени вынужденного прогула;
- возможные прямые затраты связанные с привлечением кадрового агентства к поиску кандидатов на вакантное место;
- потери, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место собственными силами - временные затраты сотрудника кадровой службы на поиск кандидатов;
- затраты на отбор кандидатов - затраты рабочего времени специалиста кадровой службы, осуществляющего процедуру отбора;
- затраты на обучение принятого на работу сотрудника - затраты связанные с трудовой адаптацией сотрудника, с обучением на рабочем месте различными способами (наставничество, самообучение, помощь коллег по работе и др.);
- затраты на обучение с отрывом от производства;
- затраты связанные со «скрытой текучестью» - снижение производительности труда сотрудников, решившихся уволиться.
- затраты на формирование социально-психологического климата в коллективе для построения стабильного трудового коллектива. В настоящее время руководство многих компаний большое внимание уделяет сплочению коллектива – проводятся командообразующие тренинги, организуются совместные корпоративные мероприятия (праздники, посещение спортзала). Эту статью затрат и составляют средства, направляемые руководством предприятия на подобные цели [4, с. 56].

Оценив размер убытков их сопоставляют с затратами на устранение причин излишней текучести кадров.

3 этап. Определение причин текучести кадров. Ключевыми причинами высокого уровня текучести персонала на предприятии могут быть:

1) специфика производственно-хозяйственной деятельности предприятия или отраслевая специфика;

2) наличие проблем в системе управления предприятием.

Статистика кадровой службы не содержит полноценную информацию по данному вопросу, поскольку только основание «по собственному желанию» может подразумевать очень широкий спектр причин: неудовлетворенность уровнем оплаты труда, причины личного характера, задержки выплаты заработной платы, тяжелые и/или опасные условия труда, неудобный график работы, удаленность места работы [39, с. 53].

4 этап. Разработка системы мероприятий по снижению излишней текучести и совершенствованию процедуры найма и увольнения сотрудников.

Данные мероприятия можно разделить на три основные группы:

- технико-экономические мероприятия - улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, совершенствование организации и управления производством, механизация отдельных процессов труда и др.);
- организационные мероприятия - совершенствование процедур приема и увольнения работников, формирование системы карьерного роста и повышения квалификации сотрудников как внутри компании так и вне и др.);
- социально-психологические мероприятия – среди которых совершенствование методов и стилей руководства, работа по улучшению взаимоотношений в коллективе, формирование системы морального поощрения, работа по развитию и укреплению командного духа коллектива и др.

5. Определение эффективности предложенных мероприятий. На заключительном этапе очень важно сравнить издержки, связанные с проведением разработанных мероприятий с потерями, связанными с высоким уровнем текучести персонала. Критерий оценки эффективности предложенного проекта будет такой же как и при оценке любого другого бизнес-проекта - если затраты на его реализацию превышают предполагаемый экономический эффект, то необходимо провести поиск других, более экономически-

целесообразных и менее затратных вариантов совершенствования работы с персоналом.

Таблица 1.4

Критерии оценки эффективности управления текучестью персонала

№	Название критерия	Формула
1 Финансовая прибыль (U),	<p>где CDy— денежное выражение одного среднего отклонения выполнения работы;</p> <p>Zx— среднее выполнение работы (в единицах среднего отклонения) отобранной группы (то есть стандартизированный показатель выполнения работы);</p> <p>г — коэффициент валидности;</p> <p>С — затраты на процедуру отбора.</p>	$U = (CDy)(Zx)(r) - C$
2 Коэффициент текучести персонала (Ктек),	<p>где Кув – количество уволенных сотрудников за рассматриваемый период;</p> <p>S – среднесписочная численность персонала за рассматриваемый период.</p>	$K_{\text{тек}} = K_{\text{ув}} \times 100 \% \div S$
3 Эффект от уменьшения текучести кадров ((Эт) ежемесячный),	<p>где Эт - эффект от уменьшения текучести кадров;</p> <p>Зн - затраты на новичка;</p> <p>СЧР - среднесписочная численность работников;</p> <p>Кт1,2 - коэффициент текучести кадров соответственно на начало и конец месяца.</p>	$\text{Э}_T = Z_n \times \text{СЧР} (K_{T1} - K_{T2})$
	<p>При этом затраты на новичка (Зн),</p> <p>где Зн - затраты на новичка;</p> <p>Зот - затраты на отбор персонала;</p> <p>Рот - количество отобранных кандидатов.</p>	$Z_n = \frac{Z_{\text{от}}}{R_{\text{от}}}$

Продолжение таблица 1.4

4 Коэффициент абсентеизма (КА)	где НС – количество часов отсутствия сотрудника на работе, Т – количество часов рабочего времени в исследуемом периоде.	$КА = \frac{НС}{Т} \times 100\%$
5 Индекс привлечения (ERcR),	Где $K_{пр}$ — количество принятых сотрудников за отчетный период; $Cp_ч$ — средняя численность персонала компании за отчетный период.	$ERcR = \frac{K_{пр}}{Cp_ч} \times 100\%$
6 Занятость персонала в аппарате управления (K_3)	где АУП — численность аппарата управления; ППП — численность промышленно-производственного персонала.	$K_3 = \frac{АУП}{ППП}$
7 Соотношение численности линейного и функционального персонала (K_c)	где АУП _л — численность руководителей среднего звена в ОСУ; АУП _ф — численность работников всех функциональных служб.	$K_c = АУП_л \div АУП_ф$
8 Удельный вес численности функциональных управляющих (Р)	где Р — численность работников по функциям управления (чел.); Р _о — общая численность работников аппарата управления.	$P = P_{фy} \div P_o$
9 Стоимость вакансии (СРН)	где $K_{пр}$ — количество принятых на работу за отчетный период; $\sum_{зс}$ — общая сумма затрат на всех принятых сотрудников за отчетный период.	$СРН = K_{пр} \div \sum_{зс} \times 100\%$
10 Индекс времени работы над вакансией (ТТА)	Где $K_{пр}$ — общее количество принятых кандидатов за отчетный период; $K_д$ — количество дней работы над всеми имеющимися вакансиями за отчетный период.	$ТТА = K_{пр} \div K_д \times 100\%$

Продолжение таблица 1.4

11 Показатель качества подбора на этапе обучения (Кпп)	где K_o — количество прошедших обучение; $K_{п}$ — количество приглашенных на обучение.	$K_{пп} = K_o \div K_{п} \times 100\%$
12 Индекс принятых предложений о работе (AR)	где $K_{сп}$ — количество сделанных предложений о работе за отчетный период; $K_{пп}$ — общее количество принятых предложений о работе за отчетный период.	$AR = K_{сп} \div K_{пп} \times 100\%$
13 Индекс дополнительного привлечения (EAR)	где $K_{пн}$ — количество сотрудников, принятых на новые вакансии за отчетный период; $K_{пр}$ — общее количество сотрудников, принятых на все вакансии за отчетный период.	$EAR = K_{пн} \div K_{пр} \times 100\%$
14 Индекс замен (ERpR)	где $K_{сп}$ — количество сотрудников, принятых на уже существующие позиции за отчетный период; $K_{пр}$ — общее количество сотрудников, принятых на все вакансии за отчетный период.	$ERpR = K_{сп} \div K_{пр} \times 100\%$
15 Показатель количественной укомплектованности кадрами (Qs)	где K_p — количество необходимого персонала (по ресурсному плану); $Cp_ч$ — средняя численность персонала за отчетный период.	$Qs = K_p \div Cp_ч \times 100\%$
16 Показатель эффективности источников привлечения (Эип)	где $K_{ис}$ — количество кандидатов, приглашенных на обучение из одного источника; $K_{по}$ — общее количество кандидатов, принятых на обучение из всех источников за отчетный период.	$Эип = K_{ис} \div K_{по} \times 100\%$

17 Выработка (В)	<p>где Q– объем продукции в натуральных единицах (штуках), Т – оплата работы работника за создание одной единицы продукции, Ч – среднее количество персонала.</p>	<p>Расчет в зависимости от затраченного времени:</p> $B = \frac{Q}{T}$ <p>Расчет в зависимости от среднего количества персонала:</p> $B = \frac{Q}{\bar{Ч}}$
	Трудоемкость (Тр)	$Тр = \frac{T}{Q}$
18 Расчет производительности (ПТ)	<p>где ПТ – производительность труда; Q– объем продукции в натуральных единицах (штуках), К_п – коэффициент простоев, Т₁ – трудозатраты работника, Q– объем продукции в натуральных единицах (штуках), Ч – среднее количество персонала.</p>	$ПТ = \frac{(Q \times (1 - Кп))}{(T_1 \times \bar{Ч})}$
19 Уровень нарушений трудовой дисциплины	<p>Уровень нарушений трудовой дисциплины (прогулы, опоздания, отсутствие на рабочем месте, несогласованное с руководством, и т. д.);</p>	<p>Динамика за определенный период из отчетной документации.</p>
20 Качество набранных работников (КН)	<p>%, где Рк - усредненный показатель качества выполненной работы набранными работниками (%); Пр - процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года; Ор - процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года; Ч - общее число показателей, учтенных при расчете.</p>	$КН = \frac{(Рк + Пр + Ор)}{\bar{Ч}}$

Таким образом, разработанная система критериев оценки эффективности управления текучестью персонала, поможет рассчитать экономические последствия от текучести персонала.

Адаптируем систему критериев по цели и задачи исследование текучести персонала в Белгородском филиале № 9582 ПАО «Сбербанка России».

Таблица 1.5

Система показателей оценки экономических последствий текучести персонала

Название показателя	Формула
К текучести персонала	$K_T = \frac{Ч_y}{C_{спч}} * 100\%$
К интенсивности текучести персонала	$K_{ит} = \frac{K_{тпокатегории}}{K_{т по организации}}$
К удовлетворенности трудом	$K_{уд} = 100\% - K_T$
К стабильности организации	$K_{ст} = Ч_{прв} / Ч_{сс} * 100\%$ <p>Ч прв – численность персонала, работающего временной период до 5 лет. Чсс – среднесписочная численность персонала.</p>
Фонд оплаты труда	$ФОТ = \sum Z_i$
Затраты на обучение персонала (Зо)	$Z_o = \sum Z_{io}$
Затраты на новичка (Зн)	$Z_n = \frac{Z_{от}}{P_{от}}$ <p>З н – затраты на новичка. З от – затраты на отбор персонала. Р от количество отобранных кандидатов.</p>
Затраты на организацию работ по приему и увольнению (Зопр и у)	$Z_{орп и у} = Z_{п час. М.п.} * t (прием+увольн) * Ч п$
Показатель качества подбора на этапе обучения (Кпп).	$K_{пп} = \frac{K_o}{K_{п}} * 100\%$ <p>К о – количество прошедших обучение. К п – количество приглашенных на обучение.</p>
Производительность труда	$ПТ = \frac{В}{Ч_{сс}}$

Продолжение таблицы 1.5

Ущерб от снижения производительности труда (после предупреждения работниками об увольнении за 2 недели).	$У1 = \sum_{\text{чел}}^i \text{Количество дорабатываемых дней} * \text{на Пт(д)} * \% \text{ снижения производительности труда}$
Ущерб от снижения производительности недополучения продукции от новичков	$У2 = \sum_{\text{чел}}^i \text{Количество дней адаптационного периода} * \text{на Пт(д)} * \% \text{ снижения производительности труда}$
Объем предоставляемых услуг	$V = \sum_i v$
Р рентабельность персонала	$P = \frac{Зп}{Чп}$ <p style="text-align: center;">З п – общие затраты на персонал Чп - чистая прибыль</p>
Стоимость вакансии	$СРН = K_{\text{пр}} \div \sum z_c \times 100\%$
Общие затраты на персонал	$З_{\text{общие}} = \sum Z_i$

Используя данную адаптированную систему критериев можно не только оценить общую эффективность управления текучестью персонала, но и рассчитать экономические последствия (ущерб) вызванные текучестью персонала.

Вывод: Текучесть персонала объясняется целым рядом причин. Условно их можно разделить на объективные (внешние) причины и субъективные (внутренние). Говоря об объективных причинах, прежде всего, необходимо отметить, что последнее десятилетие характеризуется изменением отношения к труду во всем мире. Возрастает независимость работника, снижается его преданность организации, все больший акцент делается на достижение собственных целей. Одновременно идеологическая составляющая работы становится все меньше.

Нельзя сбрасывать со счетов то, что в России до сих пор не завершены рыночные преобразования. Несмотря на очевидный прогресс в перестройке экономики, произошедший в последние годы, рыночные реформы еще далеки от своего завершения. Особую роль играет отраслевая принадлежность предприятия, процессы, происходящие в самой отрасли, ситуация на рынке труда специалистов данного направления.

Субъективных причин значительно больше. Они индивидуальны и значительно варьируются в различных должностных, профессиональных и возрастных группах, регионах. Существенное значение имеют также форма собственности предприятия, система управления и степень участия сотрудников в управленческом процессе.

К сожалению, проблема текучести персонала не обошла стороной и банковскую сферу. Здесь текучесть имеет ряд особенностей, связанных как со спецификой банковской деятельности, так и с состоянием банковской системы России.

Высокий уровень текучести в банковской сфере сохраняется еще и потому, что руководство многих российских банков не рассматривает текучесть персонала как проблему. Оправдывается это различными соображениями. Первое из них заключается в том, что "незаменимых людей не существует". Само по себе это верно, но полноценную замену надо еще найти. Другой довод тоже отчасти справедлив. Есть ли резон пытаться сдерживать текучесть, наращивая при этом затраты на персонал, если через некоторое время сотрудники все равно уволятся, и потраченные усилия и средства пропадут даром? Отвечая на этот вопрос отрицательно, мы получаем замкнутый круг, который рано или поздно необходимо разорвать.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В БЕЛГОРОДСКОМ ФИЛИАЛЕ №8592 ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

2.1. Социально-экономическая характеристика Белгородского филиала №8592 ПАО «Сбербанк России»

ПАО «Сбербанк России» является крупнейшим финансово-кредитным институтом общенационального масштаба и несомненным лидером банковской системы страны.

ПАО «Сбербанк России» имеет 17 территориальных банков. В Центрально – Черноземном регионе создан Центрально-Черноземный банк Сбербанка России. Количество филиалов ПАО «Сбербанк России» достигает около 2000, со средней численностью персонала более 13 тыс. человек. ПАО «Сбербанк России» значительно превосходит многие коммерческие банки, входящих в десятку лидеров кредитных учреждений РФ.

Филиал ПАО «Сбербанка России» обладает всеми качествами обслуживания, и действует на основании Устава и Положения.

Местонахождения отделения № 8592 ПАО «Сбербанк России», Белгородская область, Белгород, Гражданский проспект, 52:

Белгородское отделение № 8592 является обособленным подразделением Банка и входит в единую систему ПАО «Сбербанк», организационно подчиняется Центрально-черноземному банку Сбербанка России и непосредственно руководит работой подразделений системы банка, расположенных на обслуживаемых им территориях.

Организационная структура Белгородского отделения ПАО «Сбербанк России» относится к линейно-функциональной структуре управления (Приложение 1).

Отделение осуществляет следующие операции:

Привлечение денежных средств во вклады до востребования и на определенный срок у физических и юридических лиц.

Открытие и ведение банковских счетов для физических и юридических лиц.

Осуществление расчетов по поручениям физических лиц.

Привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов, и осуществление операций с драгоценными металлами в соответствии с законодательством РФ и правилами Банка.

Инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов, кассовое обслуживание физических и юридических лиц.

Купля и продажа валюты в наличной и безналичной форме.

Осуществление лизинговых операций.

Предоставление аренды физическим и юридическим лицам специальных помещений, сейфов, для хранения ценностей.

Оказание консультационных и информационных услуг.

Купля – продажа иностранной валюты.

Распространение и обслуживание пластиковых карт международных и российских платежных систем, с которым Банком подписаны соглашения о сотрудничестве.

Финансовые результаты Банка зависят от количества и структуры привлекаемых клиентов. Отделение № 8592 Сбербанка рассматривает прибыль, как основную категорию финансовых результатов. В своей деятельности отделение № 8592 Сбербанка руководствуется законодательством РФ. И иными нормативно-правовыми актами Банка России, уставом Банка, его нормативными и распорядительными документами.

Приоритетом Банка является наращивание объемов продаж банковских продуктов и услуг. А так же улучшение качества обслуживания клиентов.

Приведем основные показатели по динамике клиентов Белгородского отделения № 8592 за исследуемый период времени.

Таблица 2.1

Динамика обслуживаемых клиентов Белгородского отделения «Сбербанка России»
№ 8592 за исследуемый период.

Показатели	2015 год		2016 год		2017 год		Темп роста показателя
	Количество клиентов	Удельный вес, %	Количество клиентов	Удельный вес, %	Количество клиентов	Удельный вес, %	%
Клиентов: юридических лиц	1300	0,6	1390	0,6	1365	0,6	105
Клиентов: физических лиц и индивидуальных предпринимателей	230000	99,4	248000	99,4	238135	99,4	103
Всего клиентов	231300	100	249390	100	239500	100	103

Как видно из анализа динамики клиентской базы, за исследуемый период количество клиентов как физических, так и юридических лиц увеличилось в среднем на 3%. Причем, среди юридических лиц увеличение произошло на 5%, количество физических лиц увеличилось на 3%. Однако, можно сказать, что согласно планируемому показателю увеличения количества клиентов на 15%, по факту расхождение составляет 10%. Поэтому 5% показатель увеличения является незначительным и не соответствует плановым результатам развития филиала.

Не смотря на то, что в филиале проводилось внедрение новых кредитных продуктов, и планировалось увеличение количества услуг, оказываемых с использованием штрихкодовых технологий приема платежей, вводились дополнительные должности консультантов увеличение количества клиентов произошло в незначительном количестве. Проведем анализ финансово-экономической деятельности отделения.

Таблица 2.2

Показатели финансово-экономической деятельности Белгородского отделения

Наименование показателя (млн. руб.)	2015 год	2016 год	2017 год	Темп роста показателя 2017/ к 2015 г.	
				в млн. руб.	В %
Доходы					
Процентные	776 133	887 766	989 679	212 946	127
Непроцентные	576 587	673 507	373 886	- 202 701	64
Валовой доход	1 352 720	1 561 273	1 363 565	10 845	101
Расходы					
Процентные	43 211,34	37 253,53	46010,94	2 799,6	106
Непроцентные	111 220,18	121 462,36	209299,77	98 079,59	188
Расходы всего	154 431,52	158 715,89	255 310,71	100 879,19	65

Проанализируем динамику финансово-экономических показателей филиала, характеризующие основные доходы и расходы банка, за исследуемый период. Процентные доходы в целом увеличились на 27%, а непроцентные доходы значительно уменьшились на 36%. В целом валовой доход филиала банка увеличился на 1%, что говорит о том, что развитие филиала банка происходит недостаточно эффективно.

Проанализируем показатели рентабельности филиала банка. Информация по анализу показателей приведена в таблице.

Таблица 2.3

Анализ показателей рентабельности Белгородского отделения №8592 ПАО «Сбербанк России» за 2015-2017 г.г.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение (в млн. руб.).	Темп роста 2017г. к 2015г., %
1.Прибыль, млн. руб.	93 482	29 600	96 674	13 192	103
3.Активы, млн. руб.	1 661 910	1 690 867	1 726 752	64 842	103
4.Активы, приносящие доход, млн. руб.	1 352 720	1 561 273	1 563 565	210 845	115
5.Активы, не принося- щие доход, млн. руб.	789 853	129 594	163 187	- 656 666	20
6.Коэффициент доходно- сти капитала, %	65,52	30,90	83,73	18,21	127
7.Коэффициент при- быльности активов, %	5,40	1,75	6,18	0,78	114
8.Доходная база активов, %	83,36	92,34	90,55	7,19	108

Из полученной информации, можно сделать следующие выводы. За исследуемый период в филиале банка наблюдается рост активов на 3%, коэффициент доходности капитала увеличился на 27%, доходная база активов увеличилась на 8%. Поэтому финансово-экономическая ситуация характеризуется, как достаточно стабильная.

Однако для более полной характеристики экономической ситуации необходимо рассмотреть другие важные показатели организационного развития, такие как производительность труда, фонд оплаты труда персонала, среднесписочная численность персонала, стоимость основных фондов, среднегодовая оплата труда. А так же рентабельность продаж, которая показывает, какая часть выручки приходится на прибыль.

Информация приведена в таблице.

Таблица 2.4

Динамика показателей финансово-экономической деятельности Белгородского отделения №8592 ПАО «Сбербанк России» за 2015-2017 г.г.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение (в млн. руб.).	Темп роста 2017г. к 2015г., %
Прибыль, млн. руб.	93 482	29 600	96 674	13 192	103
Активы, млн. руб.	1 661 910	1 690 867	1 726 752	64 842	103
Операционные доходы, млн. руб.	1 352 720	1 561 273	1 363 565	10 845	101
Среднесписочная численность	119	125	132	13	113
Фонд оплаты труда, млн. руб.	49 213,64	55 075,0	59 950,44	10 736,8	121
Годовая производительность труда, млн. руб.	11 367,3	13 526,936	10 330,03	- 1 037,27	90
Управленческие расходы, млн. руб.	9 567	9 173	8 701	- 866	90,9
Коммерческие расходы	33 658	35 779	37 006	3 348	109
Средняя стоимость основных фондов, млн. руб.	95 987	96 889	96 869	882	101
Среднегодовая оплата труда, тыс. руб.	413,56	440,6	454,17	40,61	109,8
Рентабельность продаж	6,9	1,9	7	0,1	102

Выводы. Проанализировав финансово-экономическую деятельность отделения банка, можно сделать следующие выводы:

За исследуемый период с 2105 по 2017 г. Операционные доходы, характеризующие выручку, увеличились на 1%, что является незначительным увеличением и говорит о том, что развитие рассматриваемого филиала идет медленно, возможно значительное воздействие оказывают внутренние организационные проблемы, которые будут исследованы нами в следующем разделе дипломной работы. Соответственно увеличение прибыли, за этот же период на 3%, соответствует незначительному увеличению операционных доходов. Увеличение прибыли частично объясняется еще и сокращением затрат на управленческие расходы на 10%. Среднесписочная численность персонала увеличилась на 13%. Увеличение произошло за счет расширения

должностей консультантов по банковским продуктам. Фонд оплаты труда за исследуемый период увеличен на 21 %, среднегодовая оплата труда выросла за исследуемый период на 9,8%. Однако, несмотря на увеличение штата, производительность труда за исследуемый период снизилась на 10%. Коммерческие расходы увеличились на 9%. Активы и основные фонды в динамике растут, но так же незначительно. Увеличение составляет соответственно 3% и 1% соответственно. Рентабельность продаж в существующих условиях увеличилась так же на 2%. Выявленные тенденции могут сигнализировать о том, что в организации развитие идет в недостаточной степени эффективно. Снижение производительности труда, несмотря на рост среднесписочной численности, говорит об организационных проблемах, которые необходимо диагностировать в дальнейшем исследовании Филиала.

В целом изучив финансово-экономическую деятельность филиала, можно сделать вывод о том, что работа филиала является стабильной. Оказание услуг - прибыльным. Следовательно, банк нацелен на дальнейшее увеличение прибылей и развитие деятельности. Однако необходимо отметить, что выявлены проблемы, которые необходимо устранять.

2.2. Анализ системы управления персоналом Белгородского филиала №8592 ПАО «Сбербанк России»

Отдел по работе с персоналом отделения Сбербанка России № 8592 находится в белгородском региональном отделении Сбербанка № 13859208592, находящийся по адресу г. Белгород, Гражданский проспект д.52.

Организационная структура отдела по работе с персоналом представлена на рисунке.

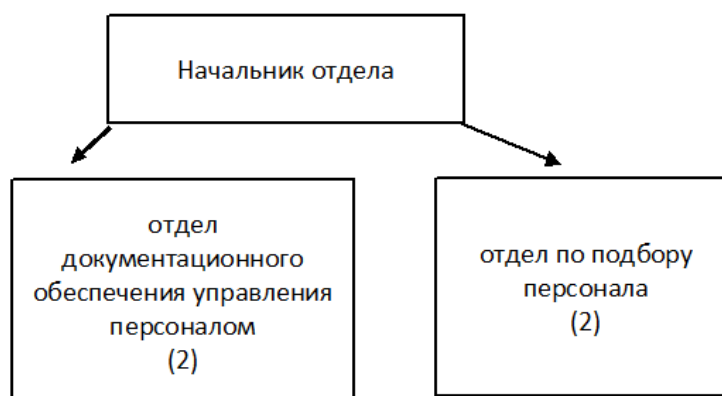


Рис. 2.2. Структура отдела по работе с персоналом Филиала № ПАО «Сбербанк России»

Отдел по работе с персоналом Белгородского филиала Сбербанка № 8592 выполняет следующие функции: осуществляется весь комплекс процессов документооборота, подбора и расстановки персонала, осуществляет ввод новых сотрудников в должность, ведется трудовая статистика, разрабатываются перспективные проекты по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала, отслеживается работа персонала, составляются отчёты по производительности труда и использованию фонда оплаты труда, внедряют научную ориентацию труда.

Проведем функциональный анализ подсистем управления персоналом в Белгородском отделении № 8592 ПАО «Сбербанк России». Анализ проведем по средствам проведения аудита.

Результаты представлены ниже.

Таблица 2.5

Функциональный анализ системы управления персоналом Белгородского отделения Сбербанка № 8592.

Функциональная подсистема.	Выполнение
Подсистема отбора персонала	<p>При найме на работу кандидат должен соответствовать ряду требований на вакантную должность:</p> <ul style="list-style-type: none"> - иметь профильное образование - уметь составлять и оформлять служебные документы - уметь пользоваться всеми средствами связи - в зависимости от уровня должности иметь опыт работы. <p>Должен знать</p> <ul style="list-style-type: none"> - структуру и направление деятельности организации. - функции структурных подразделений - нормы служебного этикета - правила техники безопасности <p>Процедура отбора персонала на массовые специальности состоит из следующих этапов.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Предварительный отбор (знакомство с резюме). 2) Анализ формы и содержания резюме. Направление руководителю структурного подразделения, в штате которого заявлена вакансия. 3) Оценка профессионального и образовательного уровня кандидата. <p>Кандидаты проходят тестирование на наличие творческих способностей, на определение трудностей во взаимоотношениях, на наличие организаторских способностей, определение профпригодности для работы руководителем и на наличие предпринимательских способностей (Для категории руководителей), на конфликтность характера, тестирование на оценку уровня интеллекта.</p> <p>Далее проходит процедура интервьюирования. Предлагается интервью по компетенциям.</p> <p>Далее информация по кандидату отправляется на проверку в службу безопасности.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Процедура согласования кандидата. 2) Процедура утверждения кандидатуры на вакантную должность при успешном прохождении всех этапов отбора. <p>Однако можно выделить недостатки системы отбора:</p> <p>Длительность по времени процесса согласования кандидата.</p> <p>Большое количество открытых вакансий и сжатые сроки снижают качество набираемых претендентов.</p>

Продолжение таблицы 2.5	
Обучение и развитие, аттестация	<p>С 2012 года в «Сбербанке России» действует Корпоративный университет, который предоставляет широкие возможности своим сотрудникам для постоянного планомерного повышения квалификации. Модульные программы направлены на обучение руководителей высшего и среднего звена управления, а так же среднего звена сотрудников. Для сотрудников массовых специальностей так же разработана модульная обучающая программа на основе плана адаптации.</p> <p>На базе корпоративного университета действует виртуальная школа, где можно проходить обучение дистанционно, без отрыва от рабочего места.</p> <p>Для профессионального развития специалистов используется концепция мастерских программ «Мастерская сервиса», «Мастерская личной эффективности», которые направлены на развитие профессиональных навыков и личную эффективность, умение работать в команде, а так же внутреннюю и внешнюю эффективность.</p> <p>Корме того имеется возможность изучать иностранные языки.</p>
Адаптация	<p>Для вновь прибывших сотрудников на основе плана адаптации производится постепенное введение новичков в должность.</p> <p>Программа адаптации состоит из 5 этапов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - знакомство с должностью. - обучение - стажировка. - адаптация на рабочем месте. - подведение итогов адаптации <p>Курс адаптации для специалистов новичков рассчитан на три месяца (период испытательного срока).</p> <p>Программа обучения ВСП (вновь прибывших специалистов) осуществляется в региональном учебном центре в течении двух недель), а затем новички стажировются в отделениях банка.</p> <p>Однако система адаптации не предусматривает системы наставничества.</p> <p>Достаточно часто сроки попадания на обучение вновь принятых специалистов затягиваются из-за большого потока новичков, которых необходимо включить в учебные группы и из-за загруженности учебных центров. И новички вынуждены проводить время ожидания обучения непосредственно на рабочих местах. Отсутствие у многих опыта работы и системы наставничества, обуславливает осложнения в процессе адаптации, низкую производительность труда и наличие ошибок в производственно деятельности.</p>

<p>Система мотивации и оплата труда.</p>	<p>На сегодняшний день система оплаты труда в Сбербанке достаточно разработана и основывается на передовых принципах. Заработная плата состоит из постоянной окладной части и переменной, на которую может влиять сам сотрудник. Величина переменной части зависит от работоспособности и личного вклада сотрудника.</p> <p>Создана система оценки личной эффективности 5+, которая учитывает такие параметры как</p> <ul style="list-style-type: none"> - персональная результативность - работа в команде. - совершенствование профессиональных знаний - клиентоориентированность - участие в инновациях и снижения производственного процесса. <p>На основе этих параметров проводится ежеквартальная оценка, для определения размера премиальных выплат.</p> <p>Отрицательным моментом системы оплаты труда персонала в Белгородском отделении № 8592 ПАО «Сбербанк России» можно отметить отсутствие бонусов от продаж, особенно для категории массовых специальностей и операционистов, которые могли бы значительно влиять на мотивацию сотрудника, соответственно через его вознаграждение.</p> <p>Кроме того разработана система корпоративных льгот:</p> <ul style="list-style-type: none"> - корпоративная пенсионная программа - программа страхования от несчастных случаев и тяжелых заболеваний - программа добровольного медицинского страхования - программы привилегий
<p>Система аттестации</p>	<p>Аттестация персонала является обязательной для всех сотрудников Белгородского отделения №8592 Сбербанка России.</p> <p>Сроки и график проведения аттестации утверждается руководителем отделения банка.</p> <p>Им назначаются члены аттестационной комиссии.</p> <p>Комиссия принимает решение об аттестации каждого сотрудника банка.</p> <p>Процедура аттестации проводится в три этапа.</p> <p>Подготовительный. Подготовка процедуры аттестации.</p> <p>Основной. Проведение аттестации.</p> <p>Заключительный. Подведение итогов.</p> <p>При подготовке процесса аттестации выпускается приказ, составление списка аттестуемых работников и плана её проведения.</p> <p>Каждый аттестуемый имеет пакет документов, в которых отражены следующие характеристики: квалификация, опыт, слабые и сильные стороны сотрудника.</p> <p>Пакет документов включает в себя опросный лист, анкету аттестация.</p> <p>Результаты аттестационного тестирования.</p> <p>Аттестационная комиссия после рассмотрения пакетов документов, путем голосования принимает решение об аттестации. Голосование проводится в отсутствие аттестуемого. Результаты заносятся в аттестационную карту и протокол заседания аттестационной комиссии. Результаты аттестации хранятся в личном деле сотрудника.</p> <p>Процедура аттестации в достаточной степени унифицирована и отлажена. И позволяет на любом этапе объективно подходить к оценке работников.</p>

Таким образом, можно сделать вывод, что система управления персоналом в исследуемом отделении «Сбербанка России» является в достаточной степени регламентированной и ее работа соответствует кадровой стратегии развития банка. Все функции управления персоналом выполняются с учетом современных тенденций в управлении персоналом. Кадровые процессы автоматизированы на платформе SAP. Применяются новейшие кадровые технологии. Однако, несмотря на имеющиеся сильные стороны, система управления персоналом нуждается в постоянном совершенствовании.

Проведем анализ кадрового потенциала работников Белгородского отделения ПАО «Сбербанк России» №8592.

Таблица 2.6

Численность работников Белгородского отделения № 8592 ПАО «Сбербанк России» в период с 2015 по 2017 годы и объем чистой прибыли на одного сотрудника

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное изменение показателя, тыс. руб.	Относительное изменение, % (2017-2016)
Численность сотрудников, чел	119	125	132	13	110
Прибыль, млн. руб.	93482	29600	96674	13192	103
Объем прибыли на одного сотрудника, тыс. руб.	785,5	236,8	732,3	- 53,2	93

За 2015-2017 годы в отделении банка наблюдается рост показателей. Численность персонала увеличилась на 13 человек или на 10%. Однако, несмотря на то, что прибыль отделения увеличилась на 3%, что всё-таки является незначительным увеличением. При анализе количества прибыли, приходящееся на 1 человека мы наблюдаем, уменьшение этого показателя на 7% за исследуемый период времени. Эта выявленная тенденция так же сигнализирует о том, что эффективность работы филиала снижается за период 2015 по 2017 годы, несмотря на увеличение штата сотрудников, за счет увеличения должностей консультантов по банковским продуктам.

Проанализируем структуру персонала филиала ПАО «Сбербанк России».

Таблица 2.7

Структура и укомплектованность персоналом отделения банка

Наименование	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Персонал, всего в том числе:	119	100	125	100	132	100
1. Руководители	20	16,8	20	16	21	15,9
2. Специалисты	90	75,6	97	77,6	103	78
3. Рабочие	9	7,6	8	6,4	8	6,1

Анализируя таблицу 2.2, можно сделать вывод, что наибольший удельный вес в структуре персонала отделения банка занимают специалисты – 78%, затем руководители – около 16%, а наименьшее количество приходится на рабочих, их вес в 2017 году составил 6,1%.

Проанализируем распределение персонала филиала по возрасту.

Таблица 2.8

Распределение персонала в Белгородском отделении № 8592 «Сбербанка России» по возрасту в 2017 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	-	-	8	7,7	-	-
20 – 30	-	-	46	44,8	-	-
30 – 40	17	80,9	39	37,8	3	37,5
40 – 50	5	19,1	10	9,7	5	62,5
50 – 60	-	-	-	-	-	-
Старше 60	-	-	-	-	-	-
Итого	21	100	103	100	8	100

Анализируя распределение персонала по возрасту, можно сделать вывод, что средний возраст сотрудников среди руководителей составляет от 30 до 40 лет, среди специалистов – 20-30 лет, рабочих – 40-50. Также следует отметить, что сотрудников старше 50 лет в организации нет.

Проведем анализ персонала отделения по гендерному признаку.

Таблица 2.9

Распределение персонала Белгородском отделении № 8592 «Сбербанка России» по полу в 2017 г.

Группы работников	Женщины		Мужчины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	12	16,5	9	15,3
Специалисты	56	76,7	47	79,7
Рабочие	5	6,8	3	5
Итого	73	100	59	100

По гендерному признаку персонал банка распределяется равномерно. В организации работают 73 (55%) женщины и 59 (45%) мужчин. Проанализируем распределение работников филиала по трудовому стажу.

Таблица 2.10

Распределение работников по трудовому стажу в 2017г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	-	-	24	23,3	-	-
От 5 до 10	9	42,9	43	41,7	-	-
От 10 до 15	9	42,9	33	32,1	5	62,5
От 15 до 20	3	14,2	3	2,9	-	-
Свыше 20	-	-	-	-	3	37,5
Свыше 30	-	-	-	-	-	-
Итого	21	100	103	100	8	100

Анализируя распределение сотрудников по стажу, можно сделать вывод, что наибольшее количество работников имеют стаж от 5 до 10 лет – 52 человека и от 10 до 15 лет – 47 человек. Всего 3 сотрудника из категории рабочих имеют стаж больше 20 лет.

Таблица 2.11

Распределение персонала по образованию

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	-	-
среднее специальное	-	-	-	-	3	37,5
незаконченное высшее	-	-	-	-	-	-
высшее	19	90,5	103	100	5	62,5
ученая степень	2	9,5	-	-	-	-
Итого	21	100	103	100	8	100

Из таблицы 2.11 видно, что большинство сотрудников (96%) имеют высшее образование. Среди руководителей присутствуют сотрудники с ученой степенью.

Таблица 2.12

Показатели эффективности использования персонала Белгородского отделения № 8592 «Сбербанка России» за 2015-2017 г. г.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	отн. откл., %
Операционные доходы, млн. руб.	1352720	1561273	1363565	101
Среднесписочная численность	119	125	132	113
Фонд оплаты труда, млн. руб.	49 213,64	55 075,0	59 950,44	121
Производительность труда, млн. руб.	11 367,3	13 526,936	10 330,03	90
Среднегодовая оплата труда	413,56	440,6	454,17	109,8
Календарный фонд рабочего времени, дней	43 435	45 625	48 180	88
Потери рабочего времени, дней	2 582	2 486	2 674	103
Затраты на подбор и обучение персонала, млн руб.	2 678 659	2 987 694	3 546 981	132

Проанализируем полученные результаты анализа коэффициентов использования персонала. За исследуемый период выручка, реализуемая в операционных доходах филиала банка, выросла всего лишь на 1%. Этот прирост является незначительным и говорит о замедлении темпов развития филиала. Возможно, что это увеличение произошло из-за увеличения численности персонала массовых специальностей, таких как консультанты по банковским продуктам и операционисты. Однако если мы посмотрим в целом показатель производительности труда

за исследуемый период, т увидим тенденцию снижения производительности труда по филиалу банка на 10%. Эта тенденция носит сугубо отрицательный характер и является сигналом проблемы в данном подразделении. Кроме того, выявлено увеличение затрат на подбор и обучение персонала на 32%. Увеличение затрат всегда уменьшает статью прибыли организации и является скорее отрицательным фактором для развития организаций в целом. Кроме того, несмотря на снижение по филиалу производительности труда мы наблюдаем рост фонда оплаты труда на 21%. Если рассмотреть показатели использования рабочего времени, то выявляется динамика увеличения потерь рабочего времени на 3%, несмотря на увеличение общего календарного фонда рабочего времени, вызванного увеличением численности персонала филиала банка.

Для получения более четкой картины целесообразности увеличения Фота, необходимо провести анализ соотношения роста производительности труда и фонда его оплаты. Полученные результаты помогут сделать нам вывод о целесообразности повышения и использования средств на оплату труда. Необходимо заметить, что средства фонда оплаты труда всегда являются одной из наибольших статей затрат любой организации в том числе и кредитно-финансовой.

Таблица 2.13

Анализ соответствия динамики производительности труда и фонда оплаты труда в Белгородском отделении № 8592 «Сбербанка России»

Название показателя.	2015 год	2016 год	2017 год	Темп роста показателя, %
Средняя оплата труда, (годовой фонд), тыс. руб.	413,56	440,6	454,17	109,8
Производительность труда	11 367,3	13 526,936	10 330,03	90
Индекс роста производительности труда	-	118	76	64
Индекс роста оплаты труда	-	106	103	97
Индекс опережения	-	1,11	0,73	65

Индекс опережения роста заработной платы и производительности труда равный 1 единице показывает, что заработная плата растет

соответственно производительности труда, то есть фонд оплаты труда используется эффективно, необоснованные переплаты отсутствуют.

Особенно важная информация о кадровых процессах, протекающих в филиале банка может быть получена после проведения исследования основных показателей.

Таблица 2.14

Динамика основных показателей кадровых процессов в Белгородском отделении № 8592 «Сбербанка России».

Название кадрового показателя	2015 год	2016 год	2017 год	Темп роста показателя,%
Среднесписочная численность персонала, (чел.)	119	125	132	111
Принято, (чел.)	24	20	28	117
Уволено, (чел.)	20	22	34	170
Уволено за нарушение трудовой дисциплины, (чел.)	-	-	-	-
Коэффициент оборота по приему персонала,%	20	16	21	105
Коэффициент оборота по выбытию персонала,%	17	18	26	153
Коэффициент постоянства персонала,%	83	82	74	89
Коэффициент текучести персонала,%	17	18	26	153
Коэффициент удовлетворенности персонала,%	83	82	74	89
Коэффициент абсентеизма персонала,%	6	5	5	83

Проведем анализ показателей кадровых процессов в динамике исследуемого периода с 2015 по 2017 года. Среднесписочная численность персонала увеличилась на 11%. Это связано с поэтапным введением дополнительных штатных единиц массовых специальностей, консультантов по банковским продуктам и операционно-кассовых работников, в связи с расширением филиала. Однако за исследуемый период количество уволившихся сотрудников увеличилось на 70%, соответственно коэффициент текучести персонала вырос на 53%. Если рассмотреть промежуточные показатели коэффициента текучести персонала филиала № 8592 ПАО «Сбербанк России». То можно сделать вывод, что показатель коэффициента превышает норматив (10%) соответственно с 2015 по 2017 год на 7%, 8%. А в 2017 году на 16%. Следова-

тельно, можно сделать вывод о патологическом процессе текучести персонала в исследуемом филиале № 8592 ПАО «Сбербанка России». Кроме того показатель текучести персонала отражает уровень созданных на предприятии условий для эффективного использования трудового потенциала. Кроме того высокий уровень текучести персонала указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управления организацией в целом. Можно сказать. Что коэффициент текучести кадров – это своего рода является индикатором неблагополучия организации. Кроме того следует обратить внимание на снижение коэффициента постоянства кадров на 11%, это значит, что из организации, в том числе, уходят специалисты проработавшие в филиале банка более 5 лет. В результате полученных изменений показателей можно увидеть, что на 11% уменьшился коэффициент удовлетворенности трудом персонала. Единственной положительной тенденцией является снижение коэффициента абсентеизма на 17%. Однако в целом проанализировав показатели основных кадровых процессов, выявлено патологическое состояние исследуемого филиала № 8592 ПАО «Сбербанк России».

Отрицательные последствия текучести кадров заключаются в сбоях в производственных механизмах, приводящих к ряду экономических потерь, снижению качества трудовых ресурсов, увеличению затрат на подбор, обучение, адаптацию новых работников, снижению производительности труда вновь принятых работников. Все эти процессы значимо снижают эффективность работы организации в целом.

2.3. Анализ текучести персонала в Белгородском филиале №8592 ПАО «Сбербанк России»

В связи с выявленными проблемами в предыдущих параграфах дипломной работы, целесообразно продолжить исследование причин текучести персонала и увеличения её почти в 2 раза (53%) в динамике за исследуемый период, и последствий влияния на эффективность функционирования рассматриваемого Белгородского отделения № 8592 ПАО «Сбербанка России».

Представим план проведения диагностики и оценки социально-экономических последствий выбытия персонала Белгородского отделения № 8592 ПАО «Сбербанка России». План представлен в таблице.

Таблица 2.15

План

диагностики и оценки социально-экономических последствий выбытия персонала
Белгородского отделения № 8592 ПАО «Сбербанка России»

№ этапа	Название этапа	Мероприятия
1	Анализ структуры выбытия персонала Белгородского отделения № 8592 ПАО «Сбербанка России»	1) Обработка аналитического массива данных.
2	Оценка социально-экономических последствий текучести персонала	1) Оценка экономических последствий текучести персонала, (разработка системы показателей оценки экономических последствий текучести персонала, и их анализ). 2) Исследование причин увольнения персонала, (изучение анкет, заполняемых при увольнении).
3	Аудит основных подсистем управления персоналом.	Проведение факторного анализа подсистем управления персоналом.
4	SWOT – анализ состояния и структуры выбытия персонала Белгородского отделения №8592 ПАО «Сбербанка России».	3) Выявление проблемного поля

Представим полученные результаты исследования текучести персонала Белгородского отделения № 8592.

На 1 этапе нашего исследования проведем анализ структуры выбытия персонала по категориям. Информация приведена в таблице.

Таблица 2.16

Распределение работников по категориям персонала Белгородского отделения № 8592 «Сбербанка России» за исследуемый период 2015 -2017 года.

№	Категории персонала	2105	2016	2017	Темп роста показателя	Прирост показателя, %
		год	год	год		
Значения показателей						
	Среднесписочная численность	119	125	132	111	11
1	Административно- управленческий персонал	20	20	21	105	5
2	Специалисты по продажам	35	35	36	102	2
3	Работники массовых специальностей. Из них:	55	62	67	121	21
	Операционно – кассовые специалисты	18	23	22	122	22
	Консультанты по банковским продуктам.	37	39	45	121	21
4	Прочий персонал (АХЧ)	9	8	8	-	-

Из приведенных аналитических данных видно, что за исследуемый период среднесписочная численность по категориям персонала увеличилась на 11%. Среди категории административно-управленческого персонала на 5%, количество специалистов по продажам выросло на 2%, прирост показателя численности персонала по категории массовых специальностей выросло на 21%, среди них количество операционно-кассовых специалистов увеличились на 22% и количество консультантов по банковским продуктам выросло на 21%.

Рассчитаем коэффициенты текучести персонала по категориям, отраженным в структуре Белгородского отделения № 8592 ПАО «Сбербанка России» за исследуемый период.

Таблица 2.17

Динамика выбытия персонала по категориям в Белгородском отделении № 8592
«Сбербанка России»

№	Категории персонала	2105	2016	2017	Темп роста показателя	Прирост показателя, %
		год	год	год		
Значения показателей						
	Среднесписочная численность	119	125	132	111	11
	Коэффициент текучести персонала, %	17	18	26	153	53
	Уволено, (чел.)	20	22	34	170	70
1	Административно- управленческий персонал	2	0	3	150	50
2	Специалисты по продажам	1	2	2	150	50
3	Работники массовых специальностей. Из них:	15	19	26	173	73
	Операционно – кассовые специалисты	4	7	7	174	74
	Консультанты по банковским продуктам.	11	12	19	173	73
4	Прочий персонал (АХЧ)	2	1	3	150	50

Из таблицы видно, что наибольший показатель текучести персонала определяется по категории персонала массовых специальностей, среди операторов и консультантов по банковским продуктам. По этим категориям персонала выбытие персонала увеличилось на 73%.

Если мы рассмотрим нормативы по показателям текучести, соответственно увеличение выбытия персонала в пределах:

0-10 % низкая текучесть

10-20 % нормальный уровень

20-30 % средний

30-40 % высокий

40-50 % тревожный,

более 50 % кризисный, [20, с. 98].

То можно сделать вывод, что в целом по организации выбытие персонала дифференцируется как находящееся на тревожном уровне, а по катего-

рии персонала массовых специальностей, классифицируется как кризисный уровень.

Высокие показатели текучести персонала отражают необходимость принятия мер по совершенствованию системы управления персоналом.

Рассмотрим и рассчитаем коэффициент текучести персонала по внутренним категориям.

Таблица 2.18

Расчет коэффициента текучести персонала по категориям в Белгородском отделении №8592 ПАО «Сбербанк России».

№	Категории персонала	2105	2016	2017	Темп роста показателя	Прирост показателя, %
		год	год	год		
		Значения показателей				
	Среднесписочная численность	119	125	132	111	11
	Коэффициент текучести персонала, %	17	18	26	153	53
	Уволено, (чел.)	20	22	34	170	70
1	Коэффициент текучести по категории административно-управленческого персонала	10	0	14	140	40
2	Коэффициент текучести по категории специалистов по продажам	2.8	5.7	5.5	196	96
3	Коэффициент текучести по категории работников массовых специальностей. Из них:	27	30	38	140	40
4	Коэффициент текучести по категории прочего персонала (АХЧ)	22	12.5	37	150	68

По итогам полученных результатов, обращает внимание тот факт, что наблюдается достаточно большой прирост показателя по всем категориям персонала так текучесть персонала внутри категории административно-управленческого персонала увеличилась на 40%, хотя показатели уровня текучести внутри категории относятся к нормальному уровню, однако увеличение прироста показателя является тревожной тенденцией.

Внутренний коэффициент текучести персонала среди специалистов по продажам является низким, однако увеличение прироста показателя на 98%,

сигнализирует о снижении уровня удовлетворенности работой персонала этой категории.

Коэффициент текучести персонала среди категории работников массовых специальностей попадает в зону высокого уровня текучести персонала (до 50%). И наблюдаемое в динамике исследуемого периода увеличение прироста показателя на 40%, говорит о том, что высокий уровень текучести персонала наблюдается во всей протяженности исследуемого периода. В отличие от других категорий персонала.

Среди категории административно-хозяйственного персонала наблюдается нормальный уровень текучести персонала с тенденцией к его увеличению.

Таким образом, можно сделать вывод, что увеличение прироста показателей текучести кадров по всем категориям персонала является сигналом о том, что в исследуемом филиале банка за исследуемый период снижается удовлетворенность трудом персонала в целом, а по категории работников массовых специальностей высокая динамика сохраняется в достаточно длительном временном периоде.

Кроме того для оценки кадровой обстановки в Белгородском филиале банка необходимо рассчитать коэффициент стабильности персонала. Для этого используется следующая формула:

На втором этапе нашего исследования проведем оценку социально-экономических последствий текучести персонала в Белгородском отделении № 8592 ПАО «Сбербанк России».

Разработанную систему показателей оценки экономических последствий текучести персонала представим в таблице.

Таблица 2.19

Система показателей оценки экономических последствий текучести персонала

Название показателя	Формула
К текучести персонала	$K_T = \frac{Ч_y}{C_{спч}} * 100\%$
К интенсивности текучести персонала	$K_{ИТ} = \frac{K_{тпокатегории}}{K_{т по организации}}$
К удовлетворенности трудом	$K_{уд} = 100\% - K_T$
К стабильности организации	$K_{ст} = \frac{Ч_{прв}}{Ч_{сс}} * 100\%$ <p>Ч прв – численность персонала, работающего временной период до 5 лет. Чсс – среднесписочная численность персонала.</p>
Фонд оплаты труда	$ФОТ = \sum Z_i$
Затраты на обучение персонала (Зо)	$Z_o = \sum Z_{io}$
Затраты на новичка (Зн)	$Z_n = \frac{Z_{от}}{P_{от}}$ <p>З н – затраты на новичка. З от – затраты на отбор персонала. Р от количество отобранных кандидатов.</p>
Затраты на организацию работ по приему и увольнению (Зопр и у)	$Z_{орп и у} = 3П \text{ час. М.п.} * t (\text{прием+увольн}) * Ч п$
Показатель качества подбора на этапе обучения (Кпп).	$K_{пп} = \frac{K_o}{K_{п}} * 100\%$ <p>К о – количество прошедших обучение. К п – количество приглашенных на обучение.</p>
Производительность труда	$ПТ = \frac{В}{Ч_{сс}}$
Ущерб от снижения производительности труда (после предупреждения работниками об увольнении за 2 недели).	$У1 = \sum_{чел}^i \text{Количество дорабатываемых дней} * \text{на } Пт(д) * \% \text{ снижения производительности труда}$
Ущерб от снижения производительности недополучения продукции от новичков	$У2 = \sum_{чел}^i \text{Количество дней адаптационного периода} * \text{на } Пт(д) * \% \text{ снижения производительности труда}$
Объем предоставляемых услуг	$V = \sum_i v$

Продолжение таблицы 2.19

Р рентабельность персонала	$P = \frac{Зп}{Чп}$ <p>З п – общие затраты на персонал Чп - чистая прибыль</p>
Стоимость вакансии	$СРН = K_{пр} \div \sum zс \times 100\%$
Общие затраты на персонал	$Z_{общие} = \sum Zi$

Разработанную систему показателей можно применять при оценке экономических последствий текучести персонала в организациях.

Проведем экономическую оценку последствий текучести персонала по приведенным показателям в Белгородском отделении № 8592 ПАО «Сбербанк России».

Для этого рассчитаем заявленные показатели.

Коэффициент текучести персонала был рассчитан в предыдущем параграфе дипломной работы.

Рассчитаем коэффициент удовлетворенности персонала.

$$K_y = 100 - K_t.$$

$$K_y (2015) = 100 - 17 = 83\%$$

$$K_y (2016) = 100 - 18 = 82\%$$

$$K_y (2017) = 100 - 26 = 74\%$$

Можно видеть, что коэффициент удовлетворенности трудом за исследуемый период уменьшается.

Рассчитаем коэффициент постоянства кадрового состава, который определяется по отношению персонала, работающего в организации пять и более лет, к среднесписочной численности работников.

$$K_c (2015) = 56/119 * 100\% = 47\%$$

$$K_c (2016) = 59/125 * 100\% = 48\%$$

$$K_c (2017) = 55/132 * 100\% = 41\%$$

Коэффициент стабильности за исследуемый период уменьшается, это говорит о том, что в отделении уменьшается количество работников со стажем работы в данной организации пять и более лет.

Рассчитаем затраты на подбор персонала. Подбором персонала занимается менеджер по подбору, средняя заработная плата которого составляет 42 765 тыс. рублей. Годовой фонд рабочего времени составляет 247 дней или 1 987 часов.

Рассчитаем стоимость одного часа работы менеджера по подбору персонала: $42\,765 * 12 / 1\,987 = 258$ руб.

Просчитаем затраты времени на процесс подбора персонала.

Таблица 2.20

Затраты на подбор персонала.

Функциональные стадии отбора персонала	Временные затраты на выполнение каждой функции, мин
Анализ резюме, анкеты	30 мин
Первичное интервью	40 мин
Заполнение оценочного листа первичного интервью	1 час
Первичное собеседование	1 час
Проверка кандидата по компетенциям, CASE- интервью.	2 часа
Оценивание результатов отбора, отборочного испытания	1 час
Проведение собеседования совместно с руководителем структурного подразделения	2 часа
Принятие решения о найме	30 мин
Итого затраты времени на процесс отбора персонала.	520 мин (8,6 часа)

Таким образом, затраты на подбор персонала за исследуемый период 2015 – 2017 год (без учета затрат на рекламу) составят году:

$$З о (2015) = 258 * 8,6 * 24 = 53\,251,2 \text{ руб.}$$

$$З о (2016) = 258 * 8,6 * 20 = 49\,192 \text{ руб.}$$

$$З о (2017) = 258 * 8,6 * 28 = 62\,126,4 \text{ руб.}$$

В затратах на подбор персонала необходимо учитывать затраты на размещения объявлений о вакансиях на основных кадровых порталах, являющихся источниками внешнего поиска кандидатов.

Общая стоимость размещения информации о вакансиях составляет соответственно за временной период исследования 2015, 2016, 2017 гг составляет: 35 267 руб, 40 147 руб, 47 890 руб.

$$З о (2015) = 53 251,2 + 35 267 = 88 518,9 \text{ руб.}$$

$$З о (2016) = 49 192 + 40 147 = 89 339 \text{ руб.}$$

$$З о (2017) = 62 126,4 + 47 890 \text{ руб} = 110 016 \text{ руб.}$$

Рассчитаем затраты менеджера по отбору персоналу связанные с увольнением сотрудников. В соответствии с опытом проведения подобных работ оформление документов, связанных с увольнением сотрудника составляет 1 час. Рассчитаем соответственно затраты за исследуемый период времени 2015 – 2017 года.

$$З у (2015) = 20 * 258 = 5 160 \text{ руб.}$$

$$З у (2016) = 22 * 258 = 5 676 \text{ руб.}$$

$$З у (2017) = 34 * 258 = 8 772 \text{ руб.}$$

Итого общие затраты на подбор и увольнение персонала за исследуемый период составят:

$$З о (2015) = 88 518,9 + 5 160 = 93 678,9 \text{ руб.}$$

$$З о (2016) = 89 339 + 5 676 = 95 015 \text{ руб.}$$

$$З о (2017) = 110 016 + 8 772 = 118 788 \text{ руб.}$$

Рассчитаем затраты на вновь принятых сотрудников.

$$З н (2015) = 93 678,2 / 24 = 3 903 \text{ руб.}$$

$$З н (2016) = 95 015 / 20 = 4 750 \text{ руб.}$$

$$З н (2017) = 118 788 / 34 = 3 497 \text{ руб.}$$

Рассчитаем ущерб от падения производительности труда, при увольнении. Согласно фактическим данным филиала банка, производительность труда сотрудника предупредившего об увольнении и дорабатывающего 2 недели, падает в среднем на 10%. Количество рабочих дней перед увольнением составляет 10. Среднедневную производительность труда можно рас-

считать, используя показатель среднегодовой производительности труда на одного работника.

Таблица 2.21

Потери от снижения производительности труда увольняющихся сотрудников за исследуемый период 2015 – 2017 г.г.

Название показателя	2015 год	2016 год	2017 год
Среднегодовая производительность труда (Пт)	11 367,3	13 526,936	10 330,03
Численность рабочих дней по производственному календарю	247	247	247
Среднедневная производительность труда, тыс. руб.	46 021	54 764	41 821
Численность уволившихся сотрудников	20	22	34
Потери от снижения производительности труда, тыс. руб.	920 420	1 204 808	1 421 914

$$У1 (2015) = 46\,021 * 0,1 * 10 * 20 = 920\,420 \text{ тыс. руб.}$$

$$У1 (2016) = 54\,764 * 0,1 * 10 * 22 = 1\,204\,808 \text{ тыс. руб.}$$

$$У1 (2017) = 41\,821 * 0,1 * 10 * 34 = 1\,421\,914 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, можно увидеть, что за исследуемый период времени потери от снижения производительности труда сотрудников, заявивших об увольнении, увеличивается. Увеличение составляет 54%.

Рассчитаем ущерб от вновь принятых сотрудников, находящихся в периоде адаптации и обучения. По фактическим данным организации их производительность труда ниже на 13%, по сравнению с уже адаптированными сотрудниками, работающими в филиале банка на протяжении определенного временного периода.

Таблица 2.22

Потери от снижения производительности труда вновь принятых сотрудников, находящихся в адаптационном периоде, за исследуемый период 2015 – 2017 г.г.

Название показателя	2015 год	2016 год	2017 год
Среднегодовая производительность труда, тыс. руб.	11 367,3	13 526,936	10 330,03
Численность рабочих дней по производственному календарю, дни	247	247	247
Среднедневная производительность труда, тыс. руб.	46 021	54 764	41 821
Среднее количество адаптационного периода, дни	30	30	30
Численность принятых сотрудников, чел.	24	20	28
Потери от снижения производительности труда	4 307 565	5 980 228	4 566 853

Рассчитаем ущерб от падения производительности труда новичков.

$$У2 (2015) = 46\,021 * 0,13 * 30 * 24 = 4\,307\,565 \text{ тыс. руб.}$$

$$У2 (2016) = 54\,764 * 0,13 * 30 * 20 = 5\,980\,228 \text{ тыс. руб.}$$

$$У2 (2017) = 41\,821 * 0,13 * 30 * 28 = 4\,566\,853 \text{ тыс. руб.}$$

Ущерб от падения производительности труда от вновь принятых специалистов за исследуемый период так же увеличивается на 6%.

Рассчитаем рентабельность персонала.

Таблица 2.23

Рентабельность персонала за исследуемый период 2015 -2017 г Белгородского филиала № 8592 ПАО «Сбербанк России».

Название показателя	2015 год	2016 год	2017 год
1. Чистая прибыль, (тыс. руб.)	93 482 000	29 600 000	96 674 000
2. Затраты на персонал общие, из них:	65 777 537	73 905 911	80 036 470
Затраты на подбор и оценку персонала. (тыс. руб.)	73 251,2	105 015	201 788
Затраты на обучение (тыс. руб.)	1 561 289	1 880 698	1 935 369
Фонд оплаты труда (тыс. руб.)	49 213 640	55 075 000	59 950 440
Фонд социальных налогов (тыс. руб.)	14 271 000	15 971 000	17 385 000
Корпоративные мероприятия	658 357	874 198	563 873
Среднесписочная численность, чел.	119	125	132
3. Рентабельность персонала, %	70	23	82

Полученные результаты говорят о том, что рентабельность персонала достаточно высокая, значит, в целом персонал, работающий в организации, используется эффективно. И в целом прибыль, которую приносят работники филиала банка № 8592 ПАО «Сбербанк России» окупает затраты на их содержание. Однако если мы будем анализировать все рассмотренные нами показатели оценки, то можно диагностировать, что ущерб от текучести персонала за исследуемый период увеличился на 21 %. И суммы этого ущерба составляют миллионы рублей.

Таблица 2.24

Оценка экономических последствий текучести персонала в Белгородском отделении № 8592 ПАО «Сбербанк России».

Название кадрового показателя	№	2015 год	2016 год	2017 год	Темп Роста показателя, %	Прирост показателя, %
К текучести персонала (К т)	1	17	18	26	153	53
К удовлетворенности трудом (К уд)	2	83	82	74	89	- 11
К стабильности организации (К с)	3	47	47,2	42	89	-11
Средняя оплата труда, (годовой фонд), тыс. руб.	4	413,56	440,6	454,17	109,8	9,8
Затраты на обучение персонала вновь принятых сотрудников (Зо), тыс. руб.	5	886 567	942 672	1 360 217	153	53
Затраты на новичка (Зн) (без учета обучения, адаптации и фонда оплаты труда).	6	3 903	4 750	3 497	89	11
Затраты на организацию работ по приему и увольнению (Зорп и у), тыс. руб.	7	53 251,2	95 015	118 788	223	130
Производительность труда (Пт), тыс. руб.	8	11 367,3	13 526,936	10 330,03	90	- 10
Ущерб от снижения производительности труда (после предупреждения работниками об увольнении за 2 недели), (У1), тыс. руб.	9	920 420	1 204 808	1 421 914	154	54
Ущерб от снижения производительности недополучения продукции от новичков, (У 2), тыс. руб.	10	4 307 565	5 980 228	4 566 853	106	6
Объем предоставляемых услуг, тыс. руб.	11	1352720	1561273	1363565	101	1
Р рентабельность персонала	12	70	23	82	117	17
Общий ущерб от текучести персонала (Σ строк 5+7+9+10), тыс. руб.	13	6 167 803	8 222 723	7 467 772	121	21

Проанализируем полученные экономические показатели, в целом по отделению банка за исследуемый период коэффициент текучести персонала увеличился на 53%, при этом коэффициент удовлетворенности трудом персонала уменьшился на 11%. Показатель удовлетворенности персонала относится к одному из важнейших критериев эффективности деятельности любой организации. И его уменьшение показывает существующую проблему в про-

цессе организации труда персонала. Он заслуживает более детального изучения и выявления причин неудовлетворенности сотрудников, влекущих за собой ряд следующих проблемных последствий, выражающихся в снижении коэффициента стабильности коллектива исследуемой организации на 11%, это значит, что процент уволившихся со стажем работы в филиале банка более 5 лет за исследуемый период увеличивается. Коэффициент стабильности состава должен стремиться к 0. Это показывает, что кадры подобраны правильно и о прогрессе в управленческих процессах. Противоположная динамика сигнализирует о неправильных управленческих решениях в сфере управления персоналом. Годовой фонд оплаты труда за исследуемый период тоже увеличился на 9,8 %. Это объяснимо увеличением численности персонала в связи с открытием новых вакансий специалистов массовых специальностей и плановому увеличению численности. В связи с увеличением текучести персонала, за исследуемый период выросли и затраты на обучение вновь принятых сотрудников, они увеличились на 53%. Текучесть персонала оказывает своё влияние прежде всего на увеличение затрат на процессы подбора, приема и увольнения сотрудников, эта статья затрат подробно нами рассчитана и проанализирована, прирост показателя затрат по статье основных процессов, связанных с приемом и увольнением увеличен на 11%. При этом основной ущерб от увеличения текучести персонала филиала банка заключается не столько в увеличении затрат на подбор, обучение новых сотрудников и увольнение старых, сколько заключается в снижении производительности труда как увольняющихся сотрудников. Предупредивших о своем увольнении и дорабатывающих положенный по трудовому договору срок, так и вновь принятых сотрудников, которые проходят процесс адаптации в среднем около месяца, в этот период времени сотрудники еще не обладают опытом и соответствующими навыками, и как правило проходят вводное обучение, и поэтому естественно не способны показывать высокие показатели своего труда, в целом в силу достаточно объективных причин. И организационный ущерб в данном случае является более высоким, чем при увольнении со-

трудников, обладающих необходимыми компетенциями. Поэтому ущерб от увольняющихся сотрудников, составляющий по нашим расчетам 1 421 914 тыс. руб. только в 2017 году является достаточно существенным. Увеличение этого вида ущерба за исследуемый период составляет 53%. Это результат повышения текучести персонала в исследуемом временном периоде. Однако ущерб от сниженной производительности труда вновь принятых сотрудников так же в достаточной степени значим, и значение его в 2017 году превышает в несколько раз в вид ущерба и исчисляется в 4 566 853 тыс. руб. Прирост показателя за исследуемый период составляет 6%. Эта ситуация сигнализирует о проблемах в системе адаптации персонала прежде всего. На фоне анализируемых статей затрат, которые за исследуемый период имеют динамику увеличения, что само по себе является негативной стороной развития организации, снижающей её эффективность, наблюдается незначительное, всего на 1% увеличение объёмов предоставляемых услуг. Можно предположить, что все-таки увеличение штата сотрудников смогло повлиять на сохранение стабильного уровня предоставляемых услуг. В свою очередь, услуги, предоставляемые банком, являются очень востребованными. Тем не менее, снижение производительности труда в целом по анализируемому отделению подтверждает, влияние текучести персонала и снижение эффективности работы данного отделения банка. Однако при расчете рентабельности персонала выявлена динамика её увеличения. Это значит, что несмотря на сложную внутри-организационную ситуацию прибыль, приносимая персоналом даже в осложняющих обстоятельствах, всё же является выше, чем затраты на персонал. Увеличение рентабельности её на 17% является положительной тенденцией.

Однако при расчетах общего ущерба, вызванного увеличивающейся текучестью персонала диагностировано увеличение объёмов ущерба на 21%, в числовом выражении это составляет 1 млн. 299 969 тыс. руб. Общи объем ущерба варьирует от 5 до 7 миллионов рублей. Конечно же, это материально значимый ущерб. Необходимо диагностировать причины складывающейся

тенденции увеличения текучести персонала и разрабатывать меры по стабилизации текучести персонала в Белгородском отделении № 8592 ПАО «Сбербанк России».

Проанализируем особенности протекания основных кадровых процессов, оказывающих влияние на организацию труда персонала массовых специальностей. При проведении анализа структуры выбывшего персонала анализируем возраст уволенного персонала и стаж работы в Белгородском отделении банка.

Таблица 2.25

Возраст уволенного персонала

	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Прирост показателя в %
До 25 лет	9	16	18	100
26 -35 лет	7	4	12	71
36 -45 лет	4	2	4	0
Всего	20	22	34	170

Из полученных данных видно, что по категории специалистов в возрастном интервале до 25 лет, количество увольняющегося персонала увеличилось в 2 раза. Выбытие персонала в возрастном интервале от 26 до 35 лет увеличилось на 71%. Это значит, что из отделения банка уходят в основном молодые специалисты.

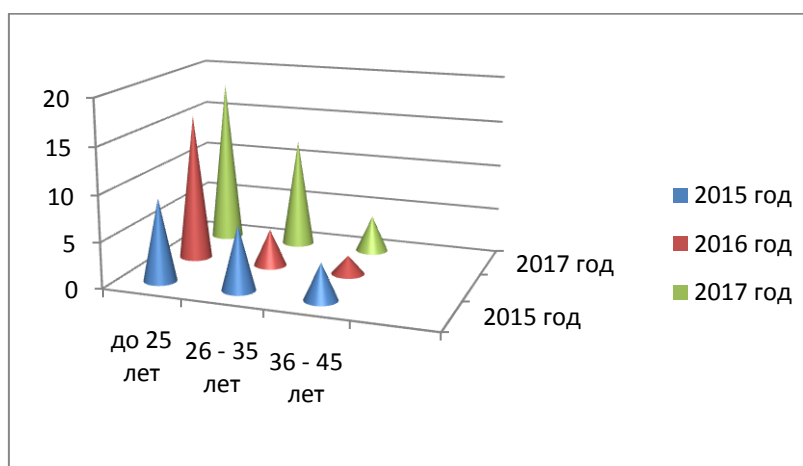


Рисунок 2.1. Динамика уволившихся сотрудников за исследуемый период по возрастным группам.

Из рисунка наглядно видно, что основной возрастной категорией, специалистов массовых профессий, по которой наблюдается текучесть, является категория молодых специалистов до 25 лет.

Целесообразно проанализировать выбывший персонал по стажу работы в исследуемом отделении банка.

Таблица 2.26

Количество уволившегося персонала по критерию стажа работы

Стаж работы	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Прирост показателя в %
До года	13	13	24	184
1 – 5 лет	6	8	7	116
5-10 лет	1	1	3	-
Всего	20	22	34	170

Проанализировав данные становится, очевидно, что основная часть уволившегося персонала специалистов массовых специальностей работали в исследуемом отделении банка до года. И текучесть именно этой категории персонала увеличилась за исследуемый период на 84%.

Можно сделать вывод, что если увольняются в основном сотрудники с опытом работы до года и возрастной категории до 25 лет, то это как раз таки сотрудники которые находятся в адаптационном периоде, и не прошедшие его по ряду причин. Следовательно, в отделении банка система адаптации и система отбора персонала работает не эффективно. Так же возможны недо-работки в системе мотивации персонала.

Проведем факторный анализ функционирования обозначенных систем.

Таблица 2.27

Факторный анализ функциональных подсистем

Функциональные подсистемы управления персоналом	Краткое описание протекающих процессов
Подсистема адаптации	<p>Адаптационная система для массовых специальностей не предусмотрена. Система наставничества для категории массовых специалистов не разработана. Ранее эти функции выполняли руководители структурных подразделений, однако наставнические функции не прописаны в трудовых договорах и доплаты за выполнение этих обязанностей не предусмотрена. Частично функции адаптации присутствуют в модулях обучения. Так первичный вводный тренинг «Добро пожаловать в Сбербанк» проходят все вновь принятые сотрудники массовых специальностей. Однако большинство из них не имеет опыта работы вообще, поэтому, требуется доработать адаптационные мероприятия как входные, так и контрольные.</p>
Подсистема отбора	<p>Процедура отбора персонала на массовые специальности состоит из следующих этапов.</p> <p>1) Первичный отбор по поступившим резюме на вакантную должность. Первичное интервью по телефону с кандидатами, чьи резюме соответствуют всем требованиям для вакантной должности. После первичного интервью происходит процедура заполнения всех первичных документов уже в офисе отделения банка. Кроме того, кандидаты проходят тестирование на оценку уровня интеллекта. Далее информация по кандидату отправляется на проверку в службу безопасности.</p> <p>4) Процедура согласования кандидата. После положительного заключения службы безопасности и прохождения теста на интеллект, соискатель проходит ситуационное интервью по компетенциям.</p> <p>5) Процедура утверждения кандидатуры на вакантную должность при успешном прохождении всех этапов отбора. Однако можно выделить недостатки системы отбора:</p> <p>Длительность по времени процесса согласования кандидата. Большое количество открытых вакансий и сжатые сроки снижают качество набираемых претендентов.</p>
Подсистема обучения	<p>После поступления на работу с сотрудником заключается ученический договор сроком на 2 месяца.</p> <p>Процесс обучения состоит из нескольких модулей:</p> <p>Модуль 1. Короткие операции. Модуль 2. Длинные операции. Модуль 3. Длинные операции часть 2.</p> <p>После прохождения обучения сдается экзамен.</p> <p>Обучения включают в себя и теоретические и практические блоки.</p> <p>Одним из выявленных недостатков системы обучения заключается в том, что при поступлении на работу работник по регламенту должен через 4 дня быть</p>

Продолжение таблицы 2.27	
	зачисленным в ученическую группу для прохождения обучения, однако, по факту перед обучением проходит 2-3 недели. Так как менеджеры по обучению загружены работой и заняты классы для обучения, в связи с большим потоком вновь принятых специалистов. Следовательно, по факту обучение протекает на рабочем месте во время ожидания зачисления в ученическую группу.
Подсистема мотивации	Для категории массовых специальностей предусмотрена система оплаты труда, состоящая из постоянной части оклада и переменной части, зависящей от выполнения плана продаж., кроме того, выплачиваются квартальные и годовые премии и премии из фонда руководителя по итогам результатов продаж Что касается нематериальной мотивации, то сотрудники участвуют в конкурсах на звание лучшего сотрудника, получают грамоты и публичные поощрения.

Из проведенного анализа видно, что наибольшим проблемным местом является недоработанная система адаптации персонала. Функции, которой не выполняются в полном объеме в филиале банка.

Немаловажным моментом при выявлении причин увольнения является анализ анкет «Причины увольнения» (Приложение б), которые разработаны в исследуемом филиале банка и заполняются анонимно и только по желанию. Проанализируем их.

В анкете были представлены следующие причины увольнения:

- 1) Высокая интенсивность работы, при устраивающей заработной плате.
- 2) Низкая интенсивность работы, устраивающая заработная плата.
- 3) Неудобный график работы.
- 4) Большой объем мероприятий, входящих в обучение и тестирований.
- 5) Неопределенность перспектив развития в банке.
- 6) Неудовлетворительная организация рабочего места.
- 7) Монотонность в рабочих процессах.
- 8) Неудовлетворяющие отношения с руководителем.
- 9) Плохой морально-психологический климат в коллективе.
- 10) Увольнение, в связи с изменением личных обстоятельств.

- 11) Новое место работы с равнозначной позицией, но более высокой оплатой труда.
- 12) Новое место работы с повышением в должности (карьерный рост).
- 13) Новое место работы – иное.
- 14) Нет нового места работы.

Представим результаты ранжирования причин увольнения на рисунке.



Рисунок 2.2 Причины увольнения.

Таким образом, на рисунке отражены выбираемые причины увольнения. Из них наиболее часто выбираемая и значимая - высокая интенсивность работы. Следующая значимо важная причина новое место – иное. Следовательно, люди уходят из отделения банка уже на новое определенное место работы, либо вообще увольняются без вновь найденного рабочего места. Обращает на себя внимание, что уволившиеся люди являются молодыми в возрасте до 25 лет и проработавшие в этом отделении до года. А значит плохо адаптировавшиеся и не сумевшие стать функциональным элементом банка. Большой объем работы и информации в течение периода адаптации, а так же отсутст-

вие наставника, несвоевременное обучение, жесткие планы продаж и зависящая от их выполнения система оплаты труда создают достаточно жесткие сложные условия для молодых специалистов, определяя тем самым причины их увольнения.

Вывод: По результатам проведенного исследования последствий текучести персонала в Белгородском филиале № 8592 ПАО «Сбербанк России» были выявлены следующие проблемы.

За исследуемый период текучесть персонала увеличилась на 73%, что относится к критическому уровню.

Удовлетворенность трудом персонала и стабильность кадрового состава уменьшилась на 11%, кроме того наблюдается падение производительности труда на 10%.

При этом наблюдается незначительный рост прибыли всего лишь на 3%.

При этом среднесписочная численность выросла на 13 %, а фонд оплаты труда на 21 %.

Общий ущерб от текучести персонала составляет в 2017 году 7 млн 467 772 тыс. руб, и за исследуемый период 2015 -2017 года показатель ущерба увеличился на 21 %.

Из филиала банка увольняются в основном специалисты массовых специальностей, такие как операционистов и консультанты по банковским продуктам. Уволившиеся - это в основном молодые специалисты с опытом работы до года.

Причины выявленной ситуации заключаются в некоторых организационных проблемах, недостаточной эффективности системы адаптации, отсутствии системы наставничества, а так же несвоевременном попадании в обучающие группы при первичном поступлении на работу.

Общий ущерб от текучести персонала является достаточно значительным, и общая организационная ситуация требует разработки мероприятий по снижению текучести персонала.

Поэтому для устранения негативных последствий текучести персонала необходимо разработать комплекс взаимосвязанных мероприятий, который логически связаны и соответствуют программе.

Основными направлениями программы можно выделить следующие:

1. Разработка системы наставничества.
2. Разработка бонусной системы стимулирования для категории специалистов массовых специальностей.
3. Доработка анкеты выбытия персонала.

Более подробно система мероприятий будет представлена в третьей главе дипломной работы.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ СНИЖЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В БЕЛГОРОДСКОМ ФИЛИАЛЕ № 8592 ПАО «СБЕРБАНКА РОССИИ»

3.1. Мероприятия программы снижения текучести персонала в Белгородском отделении № 9582 ПАО «Сбербанк России»

Анализируя во второй главе основные процедурные моменты работы с персоналом категории массовых специальностей, а так же кадровые и финансово-экономические показатели было выявлено проблемное поле Белгородского филиала №8592 ПАО «Сбербанк России».

Кроме того рассчитан экономический ущерб связанный с увеличением текучести персонала, который существенно увеличивает статью затрат банка.

Для устранения выявленных проблем в исследуемом отделении необходимо разработать программу «Снижения текучести персонала», которая содержит в себе комплекс взаимосвязанных мероприятий.

Таблица 3.1

Пути совершенствования выявленных проблем Белгородского отделения №8592 ПАО «Сбербанк России»

Проблемы (узкие места),	Причины проблемных зон	Пути совершенствования	Планируемые результаты
<p>1. Критический уровень текучести персонала. Увеличение текучести персонала на 73%, за исследуемый период по категории персонала массовых специальностей.</p> <p>Общий коэффициент текучести увеличился на 53%</p> <p>2. Снижение производительности труда на 10%.</p> <p>3. Экономический ущерб от текучести персонала в 2017 году 7 млн 467 772 тыс. руб., и за исследуемый период 2015 - 2017 года показатель ущерба увеличился на 21 %.</p>	<p>1 Отсутствие системы наставничества,</p> <p>2. Несвоевременное попадание ученические группы при первичном поступлении на работу.</p> <p>3. Отсутствие бонусов от продаж в системе оценки личной эффективности при распределении премиального фонда.</p>	<p>Программа мероприятий «Снижения текучести персонала».</p> <p>Блок 1. Внедрение системы наставничества.</p> <p>Блок 2. Разработка и внедрение бонусной системы премирования.</p>	<p>1. Снижение текучести персонала на 16%</p> <p>2. Снижение экономического ущерба от текучести персонала на 16%</p> <p>3. Повышение производительности труда. 15%</p> <p>4. Повышение прибыли на 5%</p> <p>5. Повышение удовлетворенности трудом персонала на 16%</p>

Целью программы является снижение текучести персонала по категории специалистов массовых специальностей и создание наиболее комфортных условий труда в коллективе (Приложение 2).

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 её 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.

Формирование контингента наставников	Регламентация системы наставничества	Формы и методы работы с наставниками
<ul style="list-style-type: none"> • Принципы: • опыт работы по профессии. • Личное желание 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка и утверждение Положений: • Положения о наставнике. • Положения о стимулировании наставника • Разработка программ индивидуального наставничества. 	<ul style="list-style-type: none"> • Тренинг • Совещания

Рис. 3.1. Компоненты системы наставничества в Белгородском отделении № 8592 ПАО «Сбербанк России»

В общем виде этапы разработки программы наставничества представлены на рисунке 3.2.

- 1 Этап. Определение групп 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

Рис. 3.2. Этапы разработки системы наставничества

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:

- Построение положительного отношения к работодателю и формирование команды.
- Помощь ученикам при постановке целей работы.
- Сбор необходимой информации для работы и донесение её до вновь принятого сотрудника.
- Организация открытого, двухстороннего общения.
- Организация поддержки либо конструктивной критики.
- Проявление заинтересованности в ученике, оказание помощи в успешном прохождении программы обучения.
- Помощь в развитии навыков решения проблем
- Обучение собственным примером.

В обязанность учеников будут входить:

- Выполнять поставленные наставником задачи.
- Приходить в назначенное время на заявленные наставником встречи.

- Проявлять заинтересованность в выполнении поставленных заданий, в процессе прохождения стажировки.
- Устанавливать обратную связь при взаимодействии с наставником.
- Сообщать обо всех проблемных ситуациях, связанных с рабочим процессом.

Программа наставничества будет пересекаться с программой обучения, и будет делиться на три модуля, представленных в таблице.

Таблица 3.2

Программа наставничества

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, ученики сдают экзамены и выходят на стажировку в офис.	Наставник представляет новичков коллективу, знакомит с местом работы, ставит задачи на время 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. Анкета по оценке ученика представлена в приложении

Каждому ученику по итогам срока адаптации предоставляется анкета для оценки наставника, которая тоже приведена

В программе наставничества необходимо учесть следующие основополагающие направления:

- вхождение в темп и ритм работы,
- Освоение должностных обязанностей,
- выявление и понимание личной мотивации,
- решение личных проблем.

Кроме того, важно разработать систему оценки системы наставничества. Форма оценочной карты представлена в приложении №. И программы индивидуального наставничества.

Таблица 3.3

Карта оценки эффективности системы наставничества

Критерии эффективности	Форма оценки
Снижение текучести персонала в период испытательного срока	$K_{тф} = K \text{ текучести (после введения системы наставничества)} / K \text{ текучести (до введения системы наставничества)}$
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, %	$V = \text{Выполнение (факт)} / \text{Выполнение (план)}$
Темп роста (снижения) операционных доходов)	$T = \text{ОД (после введения системы наставничества)} / \text{ОД(до введения системы наставничества)}$

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 (Приложение 3).

Внедрение бонусной системы будет способствовать:

Повышению качества обслуживания клиентов.

Увеличению производительности труда повышению степени удовлетворенности работников своей работой.

Повышение удовлетворенности персонала своей работой способствует повышению результатов труда.

Бонусная система будет состоять из следующих видов бонусов: бонус за посещаемость, бонус за качество обслуживания, бонус за выслугу лет, бонус от объема продаж.

• Бонус за качество обслуживания	• Бонус от объема продаж
• Бонусы за посещаемость	• Бонусы за выслугу лет

Рис. 3.3. Бонусная система для Белгородского филиала № 8592 ПАО «Сбербанк России»

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.

Таблица 3.4

Зависимость процентной ставки от объема продаж банковских продуктов.

Объем проданных банковских продуктов	Процентное соотношение бонусов
от 50 000 до 150000	5%
От 101 000 до 350000	10 %
От 301 000 до 500 000	15%
От 501 000 до 950 000	20%

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

Таблица 3.5

Показатели премирования за качество обслуживания клиентов в Белгородском отделении № 8592 ПАО «Сбербанк России»

Количество баллов	% 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.

Таблица 3.6

Показатели премирования за выслугу лет в Белгородском отделении № 8592 ПАО «Сбербанк России»

Непрерывный стаж работы	ежемесячной выплаты в % от оклада
От 1 года до 3 лет	0,15%
От 3 года до 6 лет	0,3%
От 6 года до 10 лет	0,5%

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

Таблица 3.7

Штрафные показатели

Штрафные показатели	% от оклада, за каждый штраф
За нарушение трудовой дисциплины	0,3 %
За опоздание и преждевременный уход с работы	0,3%

Конечно же, немаловажным элементом системы материального стимулирования является не только система премирования, но и система штрафных санкций. Предложенный вариант штрафов позволит оптимизироваться дисциплину труда.

Разработанный календарный график системы мероприятий программы представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Календарный план-график работ

Название этапа	Длительность дни	Дата начала работ	Дата окончания работ	Состав участников (должности ответственных лиц)
1. Разработка программы, с обеспечением всего методического инструментария	90 дней	1 июля 2018	30 сентября 2018	Менеджер по персоналу, Начальник отдела Управляющий банком. Главный бухгалтер.

Продолжение таблицы 3.8

2. Согласование проекта и его утверждение	45 дней	2 июля	15 августа	Менеджер по персоналу, Нач. отдела Управляющий банком. Главный бухгалтер.
3 Организация обучения наставников	2 дня	1 июля 2018 года	2июля 2018 года	Менеджер по персоналу
4. Внедрение системы наставничества	14 дней	1 июля 2018 года	14 июля 2018	Специалист по управлению персоналом. Наставники, начальник структурного подразделения.
5. Внедрение бонусной системы премирования для специалистов массовых специальностей	14 дней	1 августа 2018	14 августа 2018	Экономический отдел, Бухгалтерия, Управляющий банком
6. Первичное подведение итогов, анализ результатов.	3 дня	15 августа 2018	18 сентября 2018	Менеджер по персоналу, Нач. отдела Управляющий банком. Главный бухгалтер
7. Организация долгосрочного контроля	В течение всего срока реализации проекта	1 июля 2018г	2 октября 2018 года	Менеджер по персоналу, Нач. отдела Управляющий банком. Главный бухгалтер.

Реализация мероприятий программы начинается с 1 июля 2018 г. Первичное подведение итогов будет проводиться уже в середине августа.

Рассмотрим возможные риски при реализации мероприятий программы «По снижения текучести персонала».

Таблица 3.9

Возможные риски мероприятий программы «Снижения текучести персонала»

Риск (возможное событие с отрицательными последствиями)	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 Белгородского отделения №8592 ПАО «Сбербанк России» и повысить конкурентоспособность и привлекательность для персонала на рынке труда.

Планируется, что разработанные мероприятия программы «Снижения текучести персонала» решат вопросы, связанные с текучестью персонала и ряд других противоречий. Планируется, что это даст экономический и социальный эффект для отделения банка в перспективе.

3.2. Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий программы «Снижения текучести персонала» в Белгородском филиале №8592 ПАО «Сбербанк России».

Разработанные мероприятия программы «Снижения текучести персонала» (Приложение 2), должны улучшить результат работы всего Белгородского отделения №8592 ПАО «Сбербанка России». Планируется, что после внедрения мероприятий программы увеличится производительность труда на 10% и на 5% увеличатся операционные доходы отделения банка, снизится текучесть персонала на 16 %, следовательно, сократится и экономический ущерб от текучести персонала.

Внедрение бонусной системы и системы наставничества повысит заинтересованность персонала в результатах своего труда и будет способствовать увеличению удовлетворенности трудом персонала в отделении банка №8592.

Рассчитаем бюджет затрат на внедрение мероприятий программы.

Таблица 3.10

Бюджет затрат на внедрение мероприятий программы снижения текучести персонала

Название блока программы (мероприятия)	Сумма затрат (тыс. руб.)	Источник финансирования	Ответственное лицо	Результат
1. Разработка программы и внедрение снижения текучести персонала.	В рамках заработной платы	Собственные средства	Менеджер по персоналу, Нач. отдела Управляющий банком. Главный бухгалтер.	1. Снижение текучести персонала на 16% 2. Повышение производительности труда на 15% 3. Увеличение операционных доходов на 10%
2. Годовой фонд доплат наставникам	126 000		Главный бухгалтер. Управляющий банком	4. Увеличение прибыли на 5%
3. Премии участникам разработки программы	150 000		Главный бухгалтер. Управляющий банком	5. Увеличение удовлетворенности трудом на 16%
Итого				276 000 тыс. руб.

Таким образом, основные работы по разработке регламентирующей систему наставничества документации будет, выполняется в рамках оплаты труда. Необходимо создать рабочую группу по разработке документации, регламентирующей систему наставничества. В рабочую группу необходимо включить специалиста по персоналу, главного бухгалтера, юриста, начальников структурных подразделений. Председателем комиссии необходимо назначить управляющего отделением №9582 ПАО «Сбербанка России».

Рассчитаем планируемые экономические результаты, программы «Снижения текучести персонала».

1. Рассчитаем плановую производительность труда

$$П (\text{труда})_{2018} = П (\text{труда})_{2017} + (П (\text{труда})_{2017} * 0.15) \quad (3.1)$$

$$П (\text{труда})_{2018} = (10330,03 * 0,15) + 10330,03$$

$$П (\text{труда})_{2018} = 11 \text{ млн } 879 \text{ } 53 \text{ тыс. руб.}$$

2. Рассчитаем плановые операционные доходы

$$П (\text{доходы})_{2018} = П (\text{доходы})_{2017} + (П (\text{доходы})_{2017} * 0.10) \quad (3.2)$$

$$П (\text{доходы})_{2018} = (1363 \text{ } 565 * 0,1) + 1 \text{ } 363 \text{ } 565$$

$$П (\text{доходы})_{2018} = 136 \text{ млн } 356 \text{ тыс. руб.}$$

3. Рассчитаем плановую прибыль

$$П_{2018} = П_{2017} + (П_{2017} * 0.05) \quad (3.3)$$

$$П_{2018} = (96 \text{ } 674 * 0,05) + 96 \text{ } 674$$

$$П (\text{труда})_{2018} = 101 \text{ млн. } 507 \text{ тыс. руб.}$$

4. Рассчитаем плановое сокращение экономического ущерба, вызванного текучестью персонала.

$$\begin{aligned} \text{ЭУ (от текучести)}_{2018} &= \text{ЭУ (от текучести)}_{2017} - (\text{ЭУ (от текучести)}_{2017} * 0.16) \\ & \quad (3.4) \end{aligned}$$

$$\text{ЭУ (от текучести)}_{2018} = 7 \text{ } 467 \text{ } 772 - (7 \text{ } 467 \text{ } 772 * 0,16)$$

$$П (\text{труда})_{2018} = 6 \text{ млн. руб.}$$

Приведем полученные результаты в таблицу.

Таблица 3.11

Показатели эффективности
программы снижения текучести персонала

Название показателя	Базовый период, 2017 г.	Плановый период, 2018 г.	Абсолютное изменение показателя	Изменение показателя, %
Коэффициент текучести кадров, %	26	10	16	- 16
Производительность труда, тыс. руб.	10 330,03	1 549,5	11 879,53	15%
Операционные доходы, тыс. руб.	1 363 565	1499 215	136 356	10%
Прибыль, тыс. руб.	96 674	101 507	4 833	5%
Экономический ущерб от текучести персонала, тыс. руб.	7 467 772	6 000 000	1 194 843	-15%

Таким образом, экономическая эффективность разработанной программы заключается в снижении общего коэффициента текучести кадров на 16%, увеличения производительности труда на 15%, увеличение общих операционных доходов банка на 10%, и увеличении прибыли на 5%.

Так как снижается текучесть персонала, соответственно планируется уменьшение по статье экономического ущерба, связанного с текучестью персонала. Ущерб сокращается на 16%. Сэкономленные 1 млн. 194 843 пойдут в статью доходов Белгородского отделения №8592 ПАО «Сбербанка России» и увеличат экономический эффект от мероприятий.

Э. эффект = Прирост прибыли + Экономия (от снижения ущерба от текучести персонала) (3.5)

$$\text{Э эффект} = 4\,833\,000 + 6\,000\,000$$

$$\text{Э эффект} = 10\,833\,000 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, экономический эффект составит 10 млн 833 000 тыс. руб.

Рассчитаем окупаемость предложенной программы

$$O = \frac{K}{P(\text{пр})} \quad (3.6)$$

Где, о - окупаемость мероприятий программы.

К – капиталовложения в мероприятия программы

П (пр) – прирост прибыли в планируемом периоде 2018 г.

$$O = \frac{276\,000}{4\,833\,000}$$

$O = 0,057$ года, или 1 месяц.

Таким образом, мероприятия программы «Снижения текучести персонала» в белгородском филиале №9582 ПАО «Сбербанка России» экономически эффективны. Экономический эффект составляет 10 млн. 833 000 тыс. руб. Окупятся мероприятия за 3 недели.

Вывод: Разработанная программа позволит снизить коэффициент текучести персонала до уровня нормы (10%) и снизить экономический ущерб от текучести персонала. Кроме того введение системы наставничества позволит увеличить общую удовлетворенность трудом, облегчит вхождение е новых сотрудников в коллектив, будет способствовать более качественному получению знаний и умений не только в процессе обучения, но и непосредственно на рабочем месте, кроме того бонусная система для специалистов массовых специальностей менеджеров по продажам , операционистов и консультантам по банковским продуктам позволит повысить заинтересованность персонала в результатах труда, тем самым увеличивая её производительность. В целом программа окажет значимое воздействие на развитие отделения банка № 8592 ПАО «Сбербанка России».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процесс увольнения персонала – явление естественное, пока текучесть кадров не превращается в хроническую и не начинает оборачиваться серьезными убытками для организации.

В настоящее время обеспечение устойчивости функционирования организации является одной из важнейших и очень сложных проблем управления.

Поэтому актуальность выбранной темы не представляет сомнений.

Исследование текучести персонала проводилось на базе Белгородского отделения №8592 ПАО «Сбербанка России».

В ходе исследования удалось решить поставленные задачи.

Была дана характеристика ка финансово-экономического состояния исследуемого отделения банка.

Проанализирована деятельность системы управления персоналом.

Исследована проблема текучести персонала, рассчитан экономический ущерб вызванный текучестью персонала и определены её причины.

Сформировано в целом проблемное поле Белгородского отделения №9285 ПАО «Сбербанка России».

1. Критический уровень текучести персонала. Увеличение текучести персонала на 73%, за исследуемый период по категории массовых специальностей.

2. Снижение производительности труда на 10%.

3. Экономический ущерб от текучести персонала в 2017 году 7 млн. 467 772 тыс. руб., и за исследуемый период 2015 - 2017 года показатель ущерба увеличился на 21 %.

Для устранения диагностированной ситуации, и в соответствии с поставленной целью дипломного проекта была разработана программа «По снижению текучести персонала».

Программа состоит из двух основных блоков. В первом блоке предполагается разработка и внедрение системы наставничества. Во втором блоке

планируется разработка и введение бонусной системы материального стимулирования для специалистов массовых специальностей, таких как менеджеры по продажам, операционистов и консультантов по банковским продуктам.

Как показали расчеты, и обоснование экономической эффективности разработанной программы результаты будут заключать 1. Снижение текучести персонала на 16%

2. Повышение производительности труда на 15%
3. Увеличение операционных доходов на 10%
4. Увеличение прибыли на 5%
5. Увеличение удовлетворенности трудом.

Экономический эффект от разработанной программы «Снижения текучести персонала» составляет 10 млн. 833 000 тыс. руб. Он состоит из суммы прироста прибыли в результате увеличения производительности труда и экономии затрат, из которых складывается экономический ущерб от текучести персонала. Окупаемость составляет 1 месяц. Бюджет затрат достаточно незначителен, разработка мероприятий программы «Снижения текучести персонала» осуществляется в рамках фонда оплаты труда сотрудников банка. Основные затраты составляет премиальный фонд сотрудников, занимавшиеся разработкой программы и статья затрат на доплаты наставникам за осуществляемое кураторство. Однако как экономический эффект так и окупаемость программы является обоснованными и реальными во времени.

Разработанная программа имеет как экономическую, так и социальную эффективность. Социальная эффективность заключается в повышении удовлетворенности трудом и в повышении заинтересованности в результатах деятельности персонала.

Программа «Снижения текучести персонала» окажет значимое воздействие на развитие Белгородского отделения №8592 ПАО «Сбербанка России».

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрютин, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст] / М.С. Абрютин, А.В. Грачев. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2009. – 384 с.
2. Авчиренко, Л. К. Управление персоналом организации [Текст] / Авчиренко Л.К. – М.: Инфра-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2010.– 482 с
3. Андреев, А.Ф. Основы кадрового менеджмента [Текст] / А.Ф.Андреев, Н.В.Гришина, С.Г.Лопатина. – М.: «Юрайт», 2001. – 354 с.
4. Ануфриева, А. Ю. Анализ методов работы с персоналом по защите конфиденциальной информации в органах государственной власти, государственных учреждениях и на предприятиях [Текст] / А.Ю. Ануфриева, Е.Н. Пальчун // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2013. – № 6. – С. 23-25.
5. Апенько, С.Н. Экономическое обоснование использования «Заемного» персонала на современных предприятиях [Текст] / С.Н. Апенько, Г.С. Светикова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2009. – № 3. – С. 30-32.
6. Базаров, Т.Ю. Оценка управленческого персонала государственных и коммерческих структур [Текст] / Т.Ю.Базаров, Х.А.Беков, Е.А.Аксенова. – М.: Центр Кадровых Технологий – XXI век, 2003. – 312 с.
7. Борисова, Е. Критерии оценки персонала. Рецепт для тех, кому некогда / Персонал-Микс – 2003. – №3. – С5-6.
8. Васькин, А.А. Оценка менеджеров: учебно-практическое пособие [Текст] / А.А.Васькин. – М.: Компания Спутник +, 2000. – 237 с.
9. Веснин, В.Р. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / В.Р.Веснин. – М.: ТК Велби, изд. Проспект, 2006. – 407 с.
10. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р.Веснин. – М.: Юристъ, 2004. – 496 с.
11. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент [Текст] /О. С. Виханский.: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2010. – 528 с.

12. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] /О.С. Виханский. Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 2008. – 252 с.
13. Горбунов, И.А. Адаптивное взаимодействие участников межфункциональных бизнес-процессов в компании [Текст] / И.А. Горбунов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 1. – С. 29-37.
14. Горденко, Г.В. Современные подходы к формированию организационной структуры управления компанией [Текст] / Г.В. Горденко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 3. – С. 85-90.
15. Горьков, С.М. Оптимизация бизнес-процессов компании [Текст] / С.М. Горьков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 1. – С. 74-78.
16. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1994. – № 32. – ст. 3301.
17. Грибов, В.Д. Основы бизнеса [Текст] / Грибов В.Д.: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 160 с.
18. Гупалов, В.К. Управление рабочим временем [Текст] / В.К. Гупалов. – М.: «Финансы и статистика», 2002. – 430 с.
19. Довлатян, Г. П. Выявление резервов повышения конкурентоспособности предприятий ЖКХ Ростовской области на основе разработки и применения методики рейтинговой оценки [Текст] / Г.П. Довлатян, Н.Т. Обоймова, В.Д. Ветрова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2013. – № 7. – С. 29-31.
20. Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. [Текст] / И.Б.Дуракова, А.Я.Кибанов, Учебное пособие для ВУЗов – М.: ИНФРА-М, 2005. – 275 с.
21. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности [Текст] /А.П. Егоршин, Электронный учебник – 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2005. - 168 с.
22. Егоршин, А.П. Управление персоналом. [Текст] /А.П. Егоршин, – 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2011. – 624 с.

23. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление [Текст] / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: Инфра-М, 2008. – 319 с.
24. Жангалиева, Е.С. Мероприятия по снижению текучести кадров на промышленных предприятиях [Текст] / Е.С. Жангалиева // ЭКОНОМИНФО. – 2016. – № 3. – С. 27-30.
25. Жуков, Е.Ф. Управление кадрами предприятия [Текст] / Е.Ф.Жуков. – М.: Издательское объединение «ЮНИТИ», 2005. – 288 с.
26. Журавлев, П.В. Персонал. Словарь понятий и определений [Текст] / П.В.Журавлев, С.А.Карташов, Н.К.Маусов. – М.: Экзамен, 2000. – 318 с.
27. Иванов, П.С. Как подбирать сотрудников и их учить [Текст] //П.С. Иванов, За рубежом , 2003. – №33. – С.10-18.
28. Иванов, А. А. Социальное управление и социальный менеджмент [Текст] / А.А. Иванов // Теория и практика общественного развития. – 2005. – № 10. – С. 52-58.
29. Иванцевич, Дж. Человеческие ресурсы управления [Текст] / Дж.Иванцевич, А.А.Лобанов. – М.: Дело, 2003. – 128 с.
30. Казанцева, А.К. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика [Текст] / А.К.Казанцева, Л.Э.Миндели. – М.: ЗАО Экономика, 2010. – 518 с.
31. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст] / А.Я.Кибанов. учебное пособие – М.: ИНФРА-М, 2002. – 303 с.
32. Клеймёнова, Л.В. Формирование антикризисной системы управления персоналом [Текст] / Л.В. Клеймёнова // Управленец. – 2010. – № 16. – С. 23-28.
33. Кравченко, К.А. Поиск и отбор персонала: История и современность [Текст] // Управление персоналом. –2001. – №12. – С.39-42.
34. Кондакова А. А. Текучесть кадров: подходы и классификация понятий [Текст] // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – № S1. – 0,4 п. л. – [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2017/470006.htm>.

35. Кузнецова, Н.В. Оценка потребности персонале [Текст] // Справочник по управлению персоналом. – 2003. – №6. – С.15-36.
36. Ленская, И.Ю. Стабилизация и удержание персонала: понятийный анализ [Текст] / И.Ю. Ленская // Вестник экономики, права и социологии. – 2016. – № 5. – С. 45-50.
37. Ленская, И.Ю. Преимущества использования командного менеджмента и особенности применения тимбилдинга в процессе стабилизации персонала современных организаций [Текст] / И.Ю. Ленская // Интернет-журнал «Наукоеведение» Том 9. – 2017. – №1. – [Электронный ресурс], Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/47EVN117.pdf>
38. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала [Текст] / М.И.Магура. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 316 с.
39. Магура, М.И. Современные персонал-технологии [Текст] / М.И.Магура, М.Б.Курбатова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2003. – 376 с.
40. Микитюк, А.О. Мероприятия по управлению текучестью кадров [Текст] / А.О. Микитюк, Е.Е. Никитина, С.М. Самохвалова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2012. – № 6. – С. 50-56.
41. Моргунов, Е. Р. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] / Е.Моргунов. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 339 с.
42. Нотченко, В.В. Исследование проблемы высокой текучести кадров на промышленных предприятиях [Текст] / В.В. Нотченко, М.В. Жукова // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. – 2013. – № 12. – С. 36-40.
43. Никитина Е.Е., Стародымова А.В., Подвербных О.Е. Управление текучестью персонала в организации [Текст] // Научное сообщество студентов: Междисциплинарные исследования: сб. ст. по мат. III междунар. студ. науч.-практ. конф. № 3. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://sibac.info/sites/default/files/conf/file/stud_3_3.pdf (дата обращения: 22.03.2018)

44. Никифорова, Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании [Текст] // Л.А. Никифорова.: Журнал «Кадровое дело». – 2006. – № 2.
45. Пошерстник, Н.В. Кадры предприятия [Текст] / Н.В. Пошерстник, М.С. Мейксин. – СПб.: «Издательский дом Герда», 2002. – 296 с.
46. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: [Текст] / В.П.Пугачев, учебное пособие – М: Аспект Пресс, 2001. – 359 с.
47. Саакян, А.М. Управление персоналом в организации [Текст] / А.М Саакян, А.П.Зайцев, О.Н.Лашманова. – СПб.: Питер, 2001. – 505 с.
48. Синяева, Л.П. Текучесть кадров как индикатор адекватности управления предприятием [Текст] / Л.П. Синяева, Е.А. Герасимова, И.В. Додорина // Концепт. - 2013. - Спецвыпуск № 04. – [Электронный ресурс], Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2013/13539.htm>.
49. Скрипниченко, Л.С. Исследование особенностей трудовой мотивации на предприятиях сферы общественного питания [Текст] / Л.С. Скрипниченко // Международный научный журнал «Инновационная наука». – 2015. – № 9. – С. 50-55.
50. Сотникова, С.И. Методический подход к расчету естественного уровня текучести персонала в торговле [Текст] / С.И. Сотникова, Ю.Ю Соловьева // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2008. – № 11. – С. 33-37.
51. Тарабан, О.В. Содержание и функции процесса внутрифирменной мобильности [Текст] / О.В. Тарабан // Известия Байкальского государственного университета. – 2008. – № 6. – С. 40-43.
52. Темиркалина, А.Р. Риски текучести риск-менеджеров коммерческих банков: региональный аспект [Текст] / А.Р. Темиркалина // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2010. – № 9. – С. 41-46.
53. Технологии кадрового менеджмента [Текст] / учебно-практическое пособие под. ред. И.В.Мишуровой. – М.: ИКЦ «Март», 2004. – 274 с

54. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. Пособие / В.В.Травин, В.А.Дятлов. – М.: Дело, 2002. – 272 с.
55. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: 000 «ВИТРЭМ», 2004. – 360 с.
56. Ходосевич, А.С. Сравнительный анализ профессиональной направленности личности работников сферы услуг и студентов менеджеров [Текст] / А.С. Ходосевич // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. – 2010. – № 12. – С. 61-65.
57. Чижов, Н.А. Персонал предприятия: технология управления и развития [Текст] / Н.А.Чижов. – М.: Издательский центр «Анкил», 2003. – 275 с.
58. Шахмалов, Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика [Текст] / Ф.И.Шахмалов. – М.: Наука, 2002. – 272 с.
59. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 3-е, переработанное и дополненное [Текст] / С.В.Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 318 с.
60. Шкатула, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] Изд. 2-е, изм. и доп. / В.И.Шкатула. - М.: Изд. группа ИНФРА-М – НОРМА, 2000. – 560 с.