

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ  
БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**Управление текучестью персонала в организации (на примере  
ПАО «Банк Открытие»)**

студентки 4 курса 441 группы

направления 38.03.03 «Управление персоналом»

Экономического факультета

Рогачевой Дарьи Валентиновны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021

## ВВЕДЕНИЕ

Персонал организации является основным ресурсом компании. Сегодня большинство руководителей убедились в важности вопросов кадровой политики, поскольку какой бы хорошей не была идея, воплощают ее в жизнь сотрудники организации. И только удачно подобранный трудовой коллектив, команда единомышленников способны реализовать стоящие перед компанией серьезные задачи.

Текучность персонала оказывает отрицательное воздействие на результативность и эффективность деятельности предприятий. Встречаются случаи, когда компанию покидает персонал среднего звена или топ-руководитель, вместе с которым уходит вся команда. Такое уменьшение количества кадров напрямую влияет на увеличение загрузки других сотрудников и увеличивает затраты на найм новых сотрудников. Если в компании существует высокая текучность кадров, нужно постоянно искать замену уходящим сотрудникам, проводить адаптацию и обучение новичков, решать проблему преемственности и сохранности коммерческой информации. Компании с высокой текучностью кадров сложнее формировать имидж привлекательного работодателя и создавать благоприятный климат в коллективе.

Для многих компаний высокая текучность кадров - одна из самых актуальных проблем. Поэтому важно научиться управлять текучностью персонала: выявлять ее причины, вести статистику и вовремя принимать соответствующие меры по её снижению. Актуальность исследования определяется современным состоянием практики управления текучностью в российских организациях. Руководители служб персонала не всегда выбирают верные стратегические программы и мероприятия по управлению текучностью ключевых работников. Только комплексный, ориентированный на решение стратегических задач кадровой политики механизм регулирования текучности персонала будет способствовать устойчивости и развитию предприятий.

В связи с этим актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что хорошо организованная и спланированная система управления текучестью персонала предприятия существенно влияет на организационный климат, производительность, прибыль, престиж компании.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в выявлении проблем системы управления текучестью персонала и разработке методов ее совершенствования на примере ПАО «Банк Открытие».

Для достижения поставленных целей предполагается решение следующих задач:

- 1) дать понятие и раскрыть значение управления текучестью персонала в организации;
- 2) рассмотреть виды и причины текучести персонал в организации;
- 3) определить показатели управления текучестью кадров в организации.
- 4) составить характеристику и состав работников ПАО «Банк Открытие».
- 5) провести анализ причин текучести кадров в ПАО «Банк Открытие».
- 6) Разработать мероприятия, которые будут направлены на сокращение уровня текучести в ПАО «Банк Открытие»;
- 7) обосновать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

**Степень разработанности проблемы в литературе.** Среди отечественных авторов, проводивших теоретические исследования текучести персонала в организации, можно отметить А.Я. Кибанова, Ю.Г. Одегова, В.М. Анисимова, Л. Никифорову, Л.К. Авчиренко и др.

В процессе подготовки выпускной квалификационной работы анализировались годовые отчеты деятельности ПАО «Банк Открытие» за 2018 – 2019 года. Были обобщены методические рекомендации, направленные на повышение экономической эффективности деятельности компании.

Практическая значимость работы состоит в разработке рекомендаций по увеличению эффективности деятельности банка, а также по

совершенствованию системы управления текучестью персонала. Методом исследования является системный подход, который включает такие методы как: сравнение, анализ, статистический и логический методы.

Выпускная квалификационная работа состоит из 3-х глав. Во введении отражены цели и задачи работы, а также актуальность темы, методы, период, объекты и предмет исследования. В первой главе рассмотрены теоретические основы исследования текучести кадров. Во второй главе представлен анализ причин текучести кадров в ПАО «Банк Открытие». В третьей главе разработаны мероприятия, направленные на снижение текучести путём улучшения процесса отбора и адаптации персонала. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка использованных источников и приложения А.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В Главе 1 «Теоретические основы исследования управления текучестью персонала в организации» автором раскрываются понятие, цели и значение управления текучестью персонала, причины текучести персонала и её показатели, а также зарубежный опыт в управлении текучестью персонала.

Текучесть персонала — это процесс, характеризующийся неплановым, неорганизованным и часто непредвиденным перемещением работников из одного учреждения, предприятия, фирмы в другое. Сегодня текучесть персонала — одна из многих проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия. В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Выделяют следующие виды текучести персонала в организации: внешняя и внутренняя; активная, пассивная и потенциальная; физическая и психологическая. Психологическая, или скрытая, текучесть персонала в организации в некоторых случаях может нанести больший урон, в отличие от физической. Также следует различать ее естественный уровень (в пределах 3-5%) от численности персонала и повышенный, вызывающий значительные экономические потери. Естественный уровень способствует обновлению

производственных коллективов, а высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием, хотя в некоторых случаях уровень текучести высок из-за специфики производства.

Сегодня текучесть персонала - одна из многих проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия. Причины текучести подразделяются на: материальные (неконкурентоспособные ставки оплаты труда работников), организационные (график, режим труда и отдыха, отсутствие возможности карьерного роста и т.д.) и межличностные (отношения с сотрудниками и непосредственным начальником, психологический климат на предприятии). При этом, не всегда можно определить истинную причину, по которой работники покидают организацию. В связи с этим, специалисты рекомендуют проводить опросы среди увольняющихся сотрудников.

Текучесть зависит от множества факторов, поэтому каждая компания определяет свой идеальный уровень сменяемости персонала.

Чтобы избежать проблем текучести персонала в организации, необходимо серьезно относиться к её управлению. Наиболее эффективные методы демонстрируют зарубежные страны, которые делают все, чтобы минимизировать уход специалистов из компании.

**В главе 2 Анализ управления текучестью персонала в ПАО «Банк Открытие»** автор дает общую характеристику деятельности организации, проводит анализ причин текучести кадров в ПАО «Банк Открытие» и проблем в управлении текучестью персонала.

Банк «Открытие» (ранее— НОМОС-БАНК) основан Группой компаний «ИСТ», которая управляла банком вплоть до 2013 года.

Банк прошел процедуру финансового оздоровления и эффективно работает. Основным акционером ПАО Банк «ФК Открытие» с долей более 99,99% является Банк России. На данный момент банк «Открытие» входит в топ-10 крупнейших банков России и является системно значимым. Развивает следующие направления бизнеса: корпоративный, инвестиционный,

розничный, малый и средний.

Банк занимает пятое место по количеству активных клиентов: всего «Открытие» обслуживает 3,8 млн. человек и около 180 тыс. компаний. Региональная сеть банка насчитывает 601 клиентский офис в 244 городах 73 регионов страны. Также организации отводят 6-ое место по размеру активов и 5-ое место по балансовому капиталу среди банков РФ.

Основные направления деятельности ПАО «Открытие»:

- привлекает денежные средства физических и юридических лиц во вклады;
- размещает средства от своего имени и за свой счет;
- открывает и ведет банковские счета физических лиц и юридических лиц,
- осуществляет расчеты по поручению клиентов;
- инкассирует векселя, денежные средства, платежные и расчетные документы и осуществляет кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- покупает и продает иностранную валюту в наличной и безналичной формах;
- привлекает во вклады и размещает драгоценные металлы;
- выдает банковские гарантии;
- осуществляет переводы денежных средств по поручениям физических лиц без открытия банковских счетов;
- осуществляет лизинговые операции;
- оказывает брокерские, консультационные и информационные услуги;
- осуществляет эмиссию и обслуживание банковских карт;
- осуществляет выпуск, покупку, продажу, учет, хранение и иные операции с ценными бумагами, и многое другое.

Все отделения ПАО Банк «Открытие» делятся на две части: головное

отделение, которое:

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

И подразделения, которые отвечают за оказание услуг, массового характера – это внутренние структурные подразделения. Всем отделениям присвоено свое название. Каждое отделение ПАО "Открытие» имеет жесткую дифференциацию разделения по обслуживанию, как физических лиц, так и юридических лиц.

Организационная структура головного отделения банка — дивизиональная. На местах — линейно-функциональная. Рассмотрим организационную структуру Саратовского отделения банка.

Планирование работы отделения Саратовского отделения осуществляется управляющим отделения совместно с начальником экономического отдела и главным бухгалтером. Ежедневно старшим контролером каждого филиала составляется отчет и баланс, дальше проверка ведется бухгалтерией и контрольно-ревизионной службой. Ответственность за свои действия несет непосредственно каждый работник. Стимулирование работников идет через систему премирования, моральное поощрение также применяется, при допущенных ошибках в работе размер премии снижается.

Руководит отделением управляющий, ему подчиняются заместители управляющего и начальники отделов: экономического, бухгалтерии, по работе с юридическими лицами, кредитного, юридической, а также начальники службы безопасности, контролю – ревизионной службы, инкассаторской службы, заведующие операционной частью и заведующие внутренних структурных подразделений. Работники структурных подразделений подчиняются непосредственно руководителям внутренних структурных подразделений (рисунок 2).

Рисунок 1 - Организационная структура саратовского отделения банка



Отделение Саратовского ПАО Банка «Открытие», как структурное подразделение, является коммерческим универсальным банком, способным выполнять широкий круг разнообразных операций и услуг. Деятельность банка не ограничена по отраслям экономики. Он обслуживает и юридических, и физических лиц.

Кадровая служба банка, где, помимо специалистов в области трудовых отношений, должны быть представлены другие специалисты - психологи, юристы, социологи, так как штатных мест нет для таких специалистов,



осуществляет совмещение должностей путем специализированной (в данной области) подготовки имеющихся специалистов отдела кадров. Российская практика не имеет законодательной основы для определения штатного состава отдела кадров. Поэтому в банке «Открытие», выделяются 3 штатных кадровых работника на 587 человек работающих структурного подразделения.

Работа в области персонала в банке «Открытие» организована с учетом современных требований и регламентируется законодательством о труде РФ, постановлениями, приказами, распоряжениями и другими руководящими и нормативными документами банка «Открытие», «Основными направлениями работы в области работы с персоналом в банке «Открытие», «Правилами внутреннего трудового распорядка работников банка «Открытие», должностными инструкциями руководителей и специалистов банка «Открытие», Коллективным договором, «Правилами и нормами охраны труда, техники безопасности и производственной санитарии».

Также, следует отметить, что общая текучесть персонала в 2019 году повысилась на 10 % по сравнению с 2018 годом.

Количество сотрудников ПАО «Банк Открытие» в 2019 г. – 22,4 тыс. человек. Данные, которые характеризуют изменение численности персонала ПАО «Банк Открытие» в 2019 г. по сравнению с 2018 г. отражены в таблице 2.

Таблица 2 – Численность сотрудников ПАО "Банк Открытие" за период 2018 - 2019 гг.

Численность в 2018 г.	Численность в 2019 г.	Темп роста в % 2018 г. к 2019 г.
14 тыс. человек	22,4 тыс. человек	160

Таким образом, количество персонала ПАО «Банк Открытие» в 2018 – 2019 гг. увеличилось на 8,4 тыс. человек. Изменение количества произошло за счёт активного найма и отбора персонала. Из общего числа работников только 6944 человек имеют стаж работы менее 1 года. А 7808 человек служат

компании уже более 5 лет. В компании прослеживается тенденция увольнений сотрудников, проработавших несколько месяцев.

Что касается уровня образования работников, то эти показатели достаточно плохи для организации: лишь 18% имеют высшее образование, тогда как в 2018 году этот показатель составлял 45%.

Таблица 3 – Стаж работников ПАО "Банк Открытие" за период 2018 - 2019 гг.

Стаж работников	Процентное соотношение
До 1 года	31%
От 1 года до 3-х лет	24%
От 3-х до 5 лет	13%
Свыше 5 лет	32%

При подведении исследования в организации «Банк Открытие», можно выделить основные причины ухода сотрудников:

1. Новое место работы – иное (сотрудники уходят из компании, уже найдя новое место работы);
2. Высокие требования к новичкам, при отсутствии должного обучения;
3. Нет нового места работы (сотрудники уходят из компании, не имея нового места работы);
4. Низкая заработная плата;
5. Изменение личных обстоятельств (семья, здоровье, место жительства) естественном уровне.

К набору, отбору и разработке системы мотивации персонала в ПАО «Банк Открытие» подходят очень ответственно. Однако, выявлены некоторые слабые стороны при анализе основных процедур работы с массовыми специальностями:

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

Все эти недостатки стали причиной увеличения текучести кадров с 67 до 77% в ПАО «Банк Открытие».

**В главе 3 «Направления совершенствования управления текучестью персонала в ПАО «Банк Открытие»** автор предлагает мероприятия по сокращению текучести персонала в ПАО «Банк Открытие» и обосновывает их социально-экономическую эффективность.

Для совершенствования процесса отбора персонала в организации можно использовать проективные, ситуационные и поведенческие интервью. Наставничество является наиболее эффективным способом улучшения адаптации персонала в этой организации. Это мероприятие может принести как экономическую, так и социальную выгоду организации, снизить уровень текучести.

Для удержания талантливых и компетентных сотрудников в ПАО «Банк Открытие», которые могут принести пользу организации, необходимо создавать условия, которые бы способствовали эффективному прохождению его адаптации в трудовом коллективе. Главной задачей наставничества является развитие работника в комфортных для него организационных условиях.

Внедрение наставничества и улучшение процесса отбора персонала, по оценкам экспертов, позволит снизить текучесть на 27 %. экономический эффект от снижения текучести персонала с 77% до 50 % составляет 649 тыс.

р. После введения системы наставничества в ПАО «Банк Открытие» вероятно будет достигнута экономия на персонале, улучшены условия работы, психологический климат. Экономический эффект может быть обусловлен снижением затрат на найм и обучение персонала и составит примерно 106 тыс. рублей ежегодно, если вычесть затраты на внедрение.

Следует отметить, что предложенные мероприятия считаются эффективными и также несут и социальный эффект, который может выражаться через снижение напряжённости среди персонала, сокращение числа межличностных конфликтов, улучшение социально-психологического климата на экономическом факультете, укрепление сплочённости и причастности к общему делу сотрудников ПАО «Банк Открытие».