Санкт-Петербургский государственный университет

КОЧКО Елизавета Александровна

Выпускная квалификационная работа

**ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В ФИНАНСОВО-КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление 38.03.03. «Управление персоналом»

Основная образовательная программа бакалавриата

«Управление персоналом»

Научный руководитель:

к. э. н, доцент кафедры экономической теории и социальной политики,

Соловьева Олеся Анатольевна

Рецензент:

к. э. н, доцент кафедры управления и планирования социально-экономических процессов,

Маслова Елена Викторовна

Санкт-Петербург

2018

СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc514011441)

[ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА 5](#_Toc514011442)

[1.1 Управление персоналом организации: общие понятия, технологии 5](#_Toc514011443)

[1.2 Технологии управления текучестью персонала: понятия, особенности 23](#_Toc514011444)

[ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В ФИНАНСОВО-КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ 33](#_Toc514011445)

[2.1 Характеристика деятельности компании «Х» и деятельности служб по управлению персоналом 33](#_Toc514011446)

[2.2 Анализ деятельности компании «Х» на предмет применения технологий управления текучестью персонала 41](#_Toc514011447)

[2.3 Рекомендации по оптимизации технологий управлению текучестью персонала в компании «Х» 50](#_Toc514011448)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 62](#_Toc514011449)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 64](#_Toc514011450)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КОМПАНИИ «Х» 67](#_Toc514011451)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 2. АНКЕТА, ЗАПОЛНЯЕМАЯ СОТРУДНИКАМИ ПРИ УВОЛЬНЕНИИ 68](#_Toc514011452)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ШКАЛА ОЦЕНОК ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ 69](#_Toc514011453)

# ВВЕДЕНИЕ

В современном обществе все больше внимания уделяется человеческим ресурсам. Работодатели осознают необходимость работы с персоналом, т. к. правильное воздействие на персонал способствует повышению его трудоспособности. В случае если сотрудников устраивают условия их труда, они заинтересованы в своей работе, это способствует повышению эффективности функционирования организации, и, как следствие, максимизации прибыли, что является основной целью коммерческих компаний. Текучесть персонала является достаточно серьезной проблемой для множества организаций, т. к. повышение ее уровня вынуждает руководство нести дополнительные издержки. Также наличие подобной проблемы зачастую сигнализирует о серьезных проблемах в системе управления персоналом. Степень разработанности проблемы повышенного уровня текучести кадров на предприятии достаточно высока. В 2015 году данное явление рассматривали Базык Е. Ф. и Сазонова Д. И. в статье «Снижение текучести кадров в современных экономических условиях», а также Щанина Е. В. и Синева А. Г. В статье «Текучесть персонала как один из основных показателей эффективности работы с персоналом». В 2016 году Шульгина М. А. осветила проблему высокой текучести в исследовании «Текучесть персонала на промышленных предприятиях и способы ее снижения». Как можно заметить, данные работы являются достаточно «свежими», но большинство из авторов ссылались в своих статьях на источники более раннего издания, что говорит о том, что проблема повышенной текучести рассматривается давно и является актуальной и в данный момент времени. В данной работе рассматриваются технологии управления текучестью персоналом в финансово-кредитной организации, которая предпочла скрыть свое название, поэтому далее ее наименование будет фигурировать как «компания «Х»». Важно найти определенный подход к взаимодействию с работниками и достижению положительных результатов в процессе деятельности предприятия

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы заключается в поиске способов сокращения уровня текучести персонала в финансово-кредитной организации. Исходя из выбранной цели, необходимо выделить задачи исследования:

1. Изучить общие понятия технологий управления персоналом в организации;
2. Рассмотреть технологии управления текучестью персонала, изучить общие понятия, определить особенности;
3. Рассмотреть финансово-кредитную организацию (компанию «Х») на предмет ее деятельности;
4. Проанализировать финансово-кредитную организацию (компанию «Х») на предмет применения технологий управления текучестью персонала и определить основные проблемы, связанные с текучестью кадров;
5. Предложить рекомендации по оптимизации существующих технологий управления текучестью персонала в компании «Х».

Объектом исследования выступает финансово-кредитная организация (компания «Х»), предмет – применение технологий управления текучестью персонала. Общенаучными методами исследования выступили анализ, синтез, индукция, сравнение. Выпускная квалификационная работа состоит из двух глав: теоретическая и практическая части. Теоретическая часть представляет собой определение теоретических аспектов технологий управления персоналом, а также технологий управления текучестью персонала. Практическая часть состоит из анализа деятельности компании «Х», в том числе на предмет использования технологий управления текучестью персонала, а также из анализа имеющихся проблем, связанных с повышением уровня текучести персонала, и рекомендаций по оптимизации существующих технологий управления текучестью персонала в компании «Х».

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Управление персоналом организации: общие понятия, технологии

Персонал на предприятии играет ключевую роль, т. к. без работников ни одна организация не может полноценно функционировать. Со временем стало понято, что необходимо правильно взаимодействовать с сотрудниками, чтобы не претерпевать различные потери, связанные с низкой производительностью труда или с неожиданным уходом из компании ценных кадров.

На протяжении долгого времени организации развивались, укрупнялись, усложнялись их внутренние взаимодействия, вследствие чего управление персоналом стало необходимым звеном в существовании компаний. Разрабатывались различные способы взаимодействия с сотрудниками, что поспособствовало формированию различных трактовок определения «управление персоналом», примеры которых приведены далее и анализированы:

* Шексня С. В. «Управление персоналом современной организации»: «Системы управления персоналом — методы, процедуры, приемы воздействия организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала для достижения организационных целей. Основными системами управления персоналом являются: подбор, обучение и развитие, оценка и вознаграждение персонала[[1]](#footnote-1)».
* Кибанов А. Я. «Управление персоналом организации»: «Управление персоналом организации — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале[[2]](#footnote-2)».
* Пугачев В. П. «Руководство персоналом организации»: «Управление персоналом — деятельность по обеспечению организации необходимым количеством сотрудников необходимой квалификации и качества в целом, их мотивации и использования в целях деловой (прежде всего экономической) и социальной эффективности[[3]](#footnote-3)».
* Грехем Х. Т., Беннет Р. «Управление человеческими ресурсами»: «Управление персоналом — это часть менеджмента, касающаяся работающих сотрудников и их взаимоотношений в рамках предприятия. Его цель состоит в том, чтобы объединять и развивать усилия мужчин и женщин, составляющих предприятие, в рамках эффективной организации труда и, принимая во внимание благосостояние каждого работника и рабочих групп, добиваться, чтобы они наиболее эффективно работали на благо компании[[4]](#footnote-4)».
* Маклаков А. Г. «Профессиональный психологический отбор персонала»: «Управление персоналом — это комплексная прикладная наука об организационно—экономических, административно—управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации[[5]](#footnote-5)».

Таким образом, можно сделать вывод о том, что управление персоналом – это система воздействия на работников предприятия с целью повышения производительности их труда. Данное воздействие формируется с помощью методов и технологий управления персоналом.

Процесс управления персоналом имеет свои цели, которые можно подразделить на четыре группы: *экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные.* «*Экономическая* цель – получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг; *научно-техническая* цель – обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии; *производственно-коммерческая* цель – производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы и т.п.); *социальная* цель — достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников[[6]](#footnote-6).»

Далее следует рассмотреть функции управления персоналом, которые стоит классифицировать, чтобы определить направления деятельности служб управления персоналом: социальная, воспитательная, нормативная, информационно-аналитическая, контрольная[[7]](#footnote-7). Социальная функция представляет собой обеспечение наиболее комфортных и оптимальных условий труда для сотрудников. Подходящей для стимулирования сотрудников выступает воспитательная функция управления персоналом. Нормативная функция выступает в роли разрешения различных противоречий между работниками и администрацией компании на формальном уровне. Для своевременного донесения актуальной и важной информации персоналу выступает информационно-аналитическая функция. Контрольная функция необходима для того, чтобы отслеживать ситуацию, связанную с кадровым делопроизводством, причем как внутри компании, так и на рынке труда в целом.

Для того, чтобы ознакомиться с технологиями и методами управления персоналом, стоит остановиться на этапах процесса управления персонала, которые описывает А. Я. Кибанов:

* *Определение потребности в персонале* включает в себя планирование качественной потребности в персонале, выбор методов расчета количественной потребности в персонале, а также планирование количественной потребности в персонале, что представляет собой планирование потребности в персонале;
* *Обеспечение потребности в персонале* расценивается как получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации, разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале, проще говоря, отбор персонала, его деловая оценка;
* *Мотивация результатов труда и поведения персонала.* Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения, управление конфликтами, использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и в капитале предприятия, а также использование немонетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени. Материальное и нематериальное стимулирование;
* *Обеспечение процесса управления персоналом* включает правовое регулирование трудовых взаимоотношений, учет и статистику персонала, информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам, разработку кадровой политики, иначе говоря, кадровое делопроизводство;
* *Использование персонала.* Определение содержания и результатов труда на рабочих местах, производственная социализация, введение персонала, его адаптация в процессе трудовой деятельности, упорядочение рабочих мест, обеспечение безопасности труда, высвобождение персонала, иначе говоря, это можно определить как сопровождение персонала от ступени адаптации до высвобождения;
* *Развитие персонала –* это планирование и реализация карьеры и служебных перемещений, организация и проведение обучения, то есть продвижение персонала по карьерной лестнице[[8]](#footnote-8).

Рассматривая данное распределение по этапам, можно сделать вывод о том, что специалист по управлению персоналом на каждом из этапов использует различные методы управления персоналом, которые, в свою очередь подразделяются на *административные, экономические и социально-психологические.* Административные методы основаны на дисциплине труда, чувстве ответственности работников, характеризуются публикацией различных правил и приказов, которые необходимо выполнять. Экономические методы позволяют обеспечивать прогрессивное развитие организации. Социально-психологические методы, в свою очередь, представляют собой управление взаимоотношениями в коллективе, социальными потребностями и пр., то есть все то, что носит в себе неформальный характер (определение типов личности сотрудников и т. д.)[[9]](#footnote-9).

Технологии управления персоналом играют немаловажную роль в организации, т. к. правильное их использование приводит к повышению производительности труда работников, и, как следствие, к повышению эффективности деятельности всей организации в целом. Большинство современных организаций воспринимают человеческие ресурсы как ключевые. Для того чтобы рассмотреть, каким образом руководство воздействует на персонал, необходимо ввести определение понятия «технологии управления персоналом». Для начала стоит проанализировать понятие «технология управления».

*Таблица 1*

**Анализ определений понятия «технология управления**

|  |  |
| --- | --- |
| Источник | Определение |
| Большой экономический словарь | Технология управления – комплекс методов по обработке управленческой информации с целью принятия, фиксации и реализации управленческих решений[[10]](#footnote-10). |
| Егоршин А. П. «Управление персоналом» | Технология управления - это приемы, способы и порядок осуществления управленческой деятельности[[11]](#footnote-11). |
| Комаров Ф. В. «Управленческие имитационные игры» | Технологии управления – способы практического применения современных научных методов и средств принятия решений[[12]](#footnote-12). |
| Софронова О. Б. «Адаптация зарубежных технологий управления в российских компаниях» | Определенная последовательность действий субъектов системы управления по сбору информации, выработке управленческих решений при помощи специальных методов и процедур, а также осуществлению управленческих воздействий для достижения поставленных целей[[13]](#footnote-13). |

Составлено автором

Таким образом, технология управления представляет собой использование различных методов, приемов и способов с целью принятия управленческих решений и достижения управленческих целей. Определение понятия «технология управления персоналом» звучит следующим образом: совокупность приемов, способов и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и высвобождения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности[[14]](#footnote-14). Иными словами это набор различных инструментов воздействия на персонал с целью повышения производительности труда. Технологии, применяемые в процессе управления персоналом, можно подразделить на 3 группы:

* технологии, обеспечивающие получение персональной информации;
* технологии, обеспечивающие требуемые характеристики состава персонала;
* технологии, обеспечивающие востребованность возможностей персонала[[15]](#footnote-15).

Технологии, обеспечивающие получение персональной информации, включают в себя различные методы оценки (аттестация, оценка 360˚ и пр.). Вторая группа технологий может рассматриваться как способы отображения качественного и количественного состава работников предприятия (технологии отбора, формирования кадрового резерва, профессионального развития и т. д.). Третья группа используется для повышения качества работы персонала, включает в себя такие технологии, как подбор, развитие профессиональной карьеры сотрудников и пр.

Для того чтобы добиться положительных результатов деятельности работников в организации, руководство организации использует такие технологии управления персоналом как:

* подбора и отбора;
* адаптации;
* мотивации;
* обучения и развития;
* оценки;
* высвобождения.

Технологии подбора персонала направлены на поиск кандидатов на открытые вакансии, имеющиеся в компании. От подбора зависит то, какой коллектив сформируется в организации. Прежде чем заявить о том, что в компании существует вакантное место, руководство определяет требования, которым должен соответствовать соискатель. Существуют различные способы подбора персонала: поиск соискателей из внешней среды организации и поиск кандидатов с помощью внутренних трудовых ресурсов компании (кадровый резерв). В большинстве случаев лучше найти специалиста, используя лишь внутренние ресурсы организации, т. к. это не требует больших материальных затрат. Также нет необходимости в длительной адаптации, работник уже знаком с большинством коллег, и данная операция может играть роль продвижения по карьерной лестнице. С другой стороны могут возникнуть некоторые трудности, связанные конкуренцией между несколькими кандидатами и, как следствие, с напряженностью в коллективе.

В случае если руководство организации слишком часто прибегает к использованию данной технологии, может произойти «застой новых идей», и, чтобы избавиться от данного явления, необходимо искать кандидатов из внешней среды. Подбор извне более эффективен в том случае, если вакантная должность является новой. Положительной стороной, как уже указывалось ранее, является возможность появления новых идей в связи с тем, что сотрудник может иметь новые для организации подходы к мышлению. Среди недостатков внешнего подбора имеют место быть значительные материальные издержки, издержки на адаптацию и возможность того, что новый сотрудник не сможет успешно адаптироваться и уйдет.

Существует множество различных технологий подбора персонала, с помощью которых руководство организации находит кандидатов на вакантные должности:

* реклама в специализированных СМИ;
* headhunting;
* скрининг резюме;
* executive search;
* рекрутинг;
* государственные службы занятости;
* образовательные учреждения и др.[[16]](#footnote-16)

Реклама в специализированных СМИ представляет собой публикацию вакансий в средствах массовой информации, направленные на взаимодействие между работодателями и соискателями. Примерами подобных средств могут выступать специализированные сайты «SuperJob[[17]](#footnote-17)» и «HeadHunter[[18]](#footnote-18)», которые являются достаточно распространенными в современном обществе.

Executive search – «качественный поиск» или иначе поиск кандидатов на руководящие должности. Данная технология подбора используется в случае, когда организации нужен кандидат, который удовлетворяет особым требованиям определенной вакансии. Как правило, подобных специалистов не так уж и много, и нередко они уже имеют рабочее место в других организациях. В данном случае используется другая технология подбора: headhunting – «охота за головами». Другими словами это переманивание ценных кадров из других компаний, предлагая им наиболее выгодные условия трудоустройства. Специалистам, практикующим данных технологии подбора, необходимо уметь определять, что именно заинтересует каждого из ценных кандидатов, причем безошибочно, что зачастую удается не всем[[19]](#footnote-19).

Скрининг резюме – это достаточно быстрый просмотр немалого количества резюме HR-менеджером. Чаще всего подобная технология подбора востребована в случае массового подбора, когда необходимо за достаточно короткий срок подобрать нескольких кандидатов на не требующие особой ответственности должности. Отрицательной стороной скрининга резюме является тот факт, что множество профессионалов своего дело могут быть «отвергнуты» из-за неправильно составленного резюме, т. к. специалисты по подбору не рассматривают их подробно.

Рекрутинг – это подбор персонала с помощью внешних специалистов, которые хорошо разбираются в тенденциях рынка труда и способны в кратчайшие сроки найти именно тех кандидатов, которые действительно подходят на вакантные должности. Нередко руководство организаций обращается в рекрутинговые агентства, чтобы найти или переманить особо ценных кадров (headhunting и executive search). Таким образом, многие технологии подбора персонала могут взаимодополнять друг друга, при этом имея принципиальные отличия[[20]](#footnote-20).

Государственные службы занятости представляют собой обширную базу данных работодателей и соискателей, которые приняли решение найти кандидатов (со стороны компаний) и рабочие места (со стороны кандидатов) с помощью государства. Образовательные учреждения также являются источником подбора кандидатов. Многие организации предпочитают «выращивать» собственных специалистов, которые через определенное время смогут занять руководящие должности.

После того как было подобрано определенное количество кандидатов на вакантную должность в организации, службам по управлению персонала необходимо отобрать тех, кто в наибольшей степени подходит для дальнейшего трудоустройства. Отбор персонала включает в себя оценку кандидатов и выбор наилучших. Чаще всего оценка представляет собой предложение соискателям выполнить задания, позволяющие определить уровень профессионализма человека, а также различные психологические особенности, что в современном обществе является немаловажным. Но, к сожалению, множество российских компаний не использует современные технологии отбора, оценка кандидатов происходит неструктурированно, что может негативно сказаться на качестве отбора ввиду возможности получения недостаточной информации для принятия решения[[21]](#footnote-21).

Подбор и отбор играют немаловажную роль в жизни организации, т. к. от этого зависит коллектив, формирующийся в компании. Качественно подобранный персонал, в свою очередь, будет способствовать повышению эффективности деятельности компании в целом, повышая прибыль, что является одной из основных целей коммерческих организаций.

После того, как подходящие кандидаты были отобраны для дальнейшего трудоустройства, необходимо создать условия, способствующие наиболее эффективной адаптации новых сотрудников в организации.

Адаптация включает в себя технологии управления персоналом, позволяющие новым сотрудникам успешно ознакомиться с организацией, с коллективом, с перечнем задач и обязанностей и пр. Данный этап очень важен, т. к. нередки случаи, когда сотрудник не может успешно взаимодействовать с коллегами и просто уходит из организации, что влечет за собой дополнительные издержки.

Новый сотрудник способен работать с максимальной эффективностью только после процесса адаптации. Поэтому службы по управлению персонала заинтересованы в том, чтобы данный этап прошел в наиболее краткий срок, но при этом был результативен. Существует несколько этапов адаптации персонала в организации:

1. подготовительный этап представляет собой назначение наставника, перечень действий нового сотрудника на рабочем месте, дату вступления «новичка» в должность, формирование задач, которые работник должен выполнять в процессе адаптации;
2. первый рабочий день, в который сотруднику рассказывают о задачах, которые необходимо выполнить, знакомят с организацией, коллегами, наставником;
3. непосредственно процесс адаптации, происходящий на протяжении 1-6 месяцев. На данном этапе производится ввод «новичка» в должность, контроль за исполнением задач, выявление зон развития и предоставление образовательных программ при необходимости

При окончании срока адаптации непосредственный руководитель беседует с новым сотрудником о его достижениях и результатах деятельности, а также о задачах на будущие периоды трудовой деятельности. Важно провести процесс адаптации таким образом, чтобы работник чувствовал себя максимально комфортно. Также нежелательно его участие в конфликтах в коллективе. Целесообразно будет отметить, что неформальные коммуникации в организации оказывают сильное влияние на производительность труда как новых сотрудников, так и тех, кто работает достаточно давно[[22]](#footnote-22). Для повышения производительности труда сотрудников существуют различные технологии, способствующие повышения заинтересованности специалистов в трудовой деятельности.

Следующие технологии, которые целесообразно рассмотреть – это технологии мотивации персонала в компании. Мотивация представляет собой определенное воздействие на сотрудников с целью повышения их активности и заинтересованности в трудовой деятельности. Необходимо правильно подобрать технологии мотивации, исходя из потребностей сотрудников. Также важно знать, какой способ наказания возможен и будет действенен для каждого человека. В основном мотивация персонала подразделяется на материальную и нематериальную. Материальная мотивация предполагает собой стимулирование с помощью денег. Это могут быть как различные премии, так и система грейдов. Грейдирование представляет собой разделение на уровни профессионализма работников. Соответственно, чем выше грейд, тем выше вознаграждение. Нематериальная мотивация характеризуется стимулированием сотрудников с помощью поощрений, наград, предоставлением социальных гарантий и пр.[[23]](#footnote-23)

Существует несколько типов мотивации согласно теории Герчикова, которые далее будут рассмотрены:

* инструментальный;
* профессиональный;
* хозяйский;
* патриотический;
* избегательный (люмпенский).

Инструментальный тип характеризуется исключительно материальной мотивацией. Работнику не важны одобрение со стороны руководства, признание в коллективе и прочие нематериальные стимулы. Также крайне нежелательно стимулировать их морально, т. к. это может привести к обратному эффекту. Базовая форма стимулирования – деньги, им важно именно это в большей степени.

Люди, чей мотивационный тип патриотический, заинтересованы содержанием работы. Денежная составляющая их не особо волнует. Им также важно нематериальное стимулирование, признание и власть. Им важно ощущать себя ценными в организации. А негативная форма стимулирования может привести к уходу сотрудника из организации, т. к. он не держится за свое место работы.

Хозяйский тип представляет собой желание определенной власти. Сотруднику важно осознавать, что от его выбора многое зависит. Участие в управление является базовым стимулом. А моральные стимулы не имеют особого воздействия. Крайне нежелательно пытаться негативно стимулировать работников, относящихся к хозяйскому типу мотивации.

Патриотический мотивационный тип характеризуется приверженностью к компании. Таких людей наиболее эффективно мотивировать морально. Им важно место, где они работают, и они готовы сделать многое во благо организации. Если необходимо сделать так, чтобы он ушел из организации, руководителю достаточно лишь отстраниться: работник в этом случае примет решение об увольнении.

Ибегательный (люмпенский) тип можно охарактеризовать фразой «инициатива наказуема». Они не стремятся перевыполнить план, им не важен дополнительный источник заработка, они делают только то, что им необходимо. Они отвергают любое участие в управлении и организации. А стимулировать их можно негативно. Это единственное, что их пугает и подталкивает к активной трудовой деятельности[[24]](#footnote-24).

Таким образом, стоит отметить, что необходимо уметь правильно стимулировать сотрудников к повышению производительности труда и заинтересованности в нем. Если, например, для одних специалистов негативное стимулирование может быть действенным, то для других это может оказаться отталкивающим фактором. Также стоит отметить, что для многих работников мотивирующим фактором является возможность обучаться и развиваться в организации.

Обучение персонала представляет собой предоставление возможности сотрудникам получать новые знания в профессиональной области, восполнять существующие «пробелы» и работать над зонами развития. Обучение может проходить как в очной форме, так и дистанционно. Очная форма обучения может производиться как в группе, так и лично. Групповое обучение существует в форме проведения различных лекций, тренингов и пр. Личное взаимодействие сотрудников с обучающими специалистами может происходить в форме бесед, коуч сессий и т. д. Наставничество также может использоваться в качестве технологии обучения персонала[[25]](#footnote-25).

Заочное получение знаний проявляется в публикациях вебинаров, обучающих материалов, заданий, которые необходимо выполнить для усвоения полученной информации. Многие организации активно используют новый метод обучения сотрудников, называемый геймификацией. Данный инструмент представляет собой создание некоторой «игры», в процессе которой работники получают некоторые знания, выполняют задания, и, в случае положительного результата, переходят на следующий уровень. Стоит отметить, что данная технология также выступает в роли мотивирующего фактора, т. к. сотрудник, «прошедший» игру успешно, получает некоторые бенефиты[[26]](#footnote-26).

Целесообразно будет отметить, что в процессе обучения сотрудники развиваются. Получение новых знаний, навыков и способностей делают специалиста более ценным для организации. Соответственно, появляется возможность для развития профессиональной карьеры. Карьерный рост подразделяется на горизонтальный и вертикальный. Чаще всего в компании практикуется «ступенчатый» тип, который характеризуется чередованием горизонтального и вертикального развития. Горизонтальный карьерный рост способствует расширению кругозора, а также препятствует появлению ощущения однообразия в деятельности, что стимулирует появление новой волны интереса к выполняемой работе. Помимо стимулирования, горизонтальный рост способствует поиску наиболее подходящего вида деятельности в случае, если ранее осуществляемая работа не устраивала сотрудника, что также мотивирует его к достижению наилучших возможных результатов. Вертикальный рост также необходим для повышения эффективности работы сотрудника, так как с каждым повышением, наряду с повышением уровня ответственности и расширения круга обязанностей, увеличивается размер заработной платы, что способствует удовлетворению нового вида потребностей или же более качественному удовлетворению прежних[[27]](#footnote-27).

Множество организаций в современном мире используют формирование кадрового резерва как одну из основных технологий развития персонала. Непосредственные руководители наблюдают над своими подчиненными, за их работой, стремлениями. В случае, если сотрудник имеет потенциал к вертикальному карьерному росту и хочет занимать руководящие должности, ему предоставляется возможность участия в программе формирования кадрового резерва. Подобная программа представляет собой обучение сотрудников для того, чтобы «вырастить» их до уровня руководителей. Обучение, например, может включать в себя развитие лидерских навыков. Также формируется индивидуальный план развития, в котором ставятся задачи, которые необходимо выполнить для достижения желаемой цели[[28]](#footnote-28).

Для того, чтобы узнать результаты обучения сотрудников, необходимо оценить их профессиональные знания и навыки. Следовательно, необходимо использовать технологии оценки персонала. Оценка персонала производится не только для выявления результатов обучения. Данный инструмент также эффективен в случае необходимости определения уровня профессионального развития сотрудников в целом. В случае, если некоторые специалисты проявляют положительную динамику в трудовой деятельности, результаты оценки могут быть поводом для их поощрения или продвижения по карьерной лестнице. С другой стороны, в случае отрицательных результатов, руководству необходимо принимать какие-либо меры с целью решения возникнувшей проблемы. Примером может выступать депремирование, выявление зон развитие и формирования плана для их восполнения и т. д.

Современные организации используют различные методы оценки персонала: оценка компетенций, Assessment-center, кейс-метод, деловая игра, ситуационное интервью, методы STAR и PARLA, оценка 360 градусов, MBO, PM и пр. Множество методов оценки направлено на определение качеств и навыков сотрудников в процессе выполнения какого-либо задания, что является достаточно эффективным, т. к. работники в подобных случаях ведут себя именно так, как обычно в рабочем процессе.

Также большинство компаний используют аттестацию сотрудников в качестве основной технологии оценки персонала. Аттестация – это оценка соответствия уровня труда, качеств и потенциала сотрудника требованиям выполняемой деятельности. Данная технология оценки производится путем тестирований, собеседований, самоотчетов и т. д. Результаты оценки позволяют принять решение о формировании кадрового резерва, мероприятий по повышению квалификации, оценки качества трудовой деятельности персонала. На основании результатов аттестации руководство также может принять решение о повышении/понижении специалистов в должности[[29]](#footnote-29).

Интервью по компетенциям представляет собой беседу с представителем (представителями) службы персонала, который задает оцениваемому вопросы. Вопросы задаются таким образом, чтобы интервьюируемый сотрудник должен был подробно рассказать об определенной ситуации, когда он проявлял то или иное качество. В процессе беседы HR-менеджер задает наводящие вопросы, перефразирует сказанное с целью уточнения или дополнения имеющейся информации. После беседы интервьюер определяет уровень компетенции, занимаемый сотрудником. Для наиболее эффективной оценки компетенций необходимо правильно формулировать вопросы, а также важно грамотное составление модели компетенций и ее уровней[[30]](#footnote-30).

MBO (management by objectives) – система оценки результативности труда работников. На основании данного метода можно составить индивидуальный план развития, определить список задач на следующий отчетный период, определить результаты оценки. Далее рассмотрим метод PM (управление результативностью), который показывает, каких результатов добился сотрудник за отчетный период и какими способами он это делал. Данный метод включает в себя обратную связь, чтобы понять, удовлетворяют ли работника его результаты деятельности и чего бы он еще хотел добиться. Assessment-center – это комплексная оценка качеств и навыков персонала. Она может включать в себя теоретическое тестирование, беседы, практические задания и пр. Это необходимо для того, чтобы наиболее качественно и разносторонне оценить навыки и качества оцениваемых сотрудников[[31]](#footnote-31). В Assessment-center также входит «Оценка 360̊», которая предполагает оценку сотрудника с 4 сторон: руководители, коллеги, работающие на том же уровне иерархии в организации и подчиненные, а также самооценку. Подобная технология помогает рассмотреть деятельность работника со всех сторон. Ситуационные интервью, кейс-методы, методы STAR, PARLA подразумевают представление сотрудником определенной ситуации и оценку его действий для решения поставленных задач. Подобные методы позволяют оценить поведение сотрудников в различных ситуациях и заранее знать, что можно ожидать от них[[32]](#footnote-32).

Вышеуказанные технологии управления персоналом направлены на оптимизацию трудовых ресурсов таким образом, чтобы деятельность компании приносила выгоду. Но также существуют технологии, направленные на высвобождение персонала. Высвобождение персонала представляет собой увольнение сотрудника из организации по собственной инициативе или по инициативе руководства. Увольнение работника по инициативе руководства зачастую не очень приятный и беспроблемный процесс. Причинами могут выступать как неудовлетворенность руководством деятельностью специалиста (неэффективные показатели труда, нарушения, конфликты), так и необходимость сокращения штата в связи с воздействием на организацию со стороны внешней среды. В любом случае компании необходимо сохранить положительный имидж работодателя и произвести увольнение наиболее деликатным образом, чтобы избежать каких-либо конфликтов и разногласий. Примером «мягкого увольнения» выступает аутплейсмент. Данная технология уместна в ситуации с сокращением штата сотрудников. Сущность аутплейсмента заключается в помощи уволенным работникам в дальнейшем трудоустройстве. Это может проявляться в рекомендации специалиста в другие компании, размещение резюме в кадровых агентствах или же в выплате дополнительной материальной компенсации «за причиненные неудобства». Подобные мероприятия способствуют формированию и сохранению положительного имиджа работодателя на рынке труда[[33]](#footnote-33).

Стоит отметить, что существует явление, способствующее неудачной реализации нововведений в организации. Данное явление представляет собой сопротивление персонала в организации. Одной из причин сопротивления могут являться особенности возраста персонала. Существует несколько возрастных групп, на которые можно распределить сотрудников: 16-23 года, 24-35 лет, 36-60 лет. Представители каждой из групп имеют свои цели, некоторые им необходимо достигнуть в процессе трудовой деятельности, а также положительные и отрицательные черты. Цели трудовой деятельности сотрудников в возрасте от 16 до 23 лет представляют собой поиск жизненных ориентиров, определение направления трудовой деятельности с учетом профессиональной ориентации. Положительными факторами являются: стремление к завоеванию новой информации и приобретений новых умений; желание устанавливать новые контакты. Отрицательные факторы: высокое эмоциональное напряжение; отсутствие опыта работы; высокий риск ошибок.

Цели представителей возрастной группы от 24 до 35 лет представляют собой социальный и профессиональный рост, рост дееспособности от самооценки, профессионального опыта и делового потенциала. Из положительных факторов можно выделить следующие: физическая выносливость и работоспособность; интерес к новым знаниям; стремление к повышению; креативность мышления. Отрицательные факторы: недостаточное понимание своих возможностей и ограничений; недостаточность профессиональных знаний; излишняя амбициозность.

Группа представителей возрастной группы от 36 до 60 лет также имеет свои цели: вершина социальной профессиональной зрелости, большой профессиональный опыт, высокие требования к использованию собственных способностей. Положительные факторы представляют собой: жизненный и профессиональный опыт; взвешенные решения; самоанализ, самоконтроль; уверенность в себе. Из отрицательных факторов стоит отметить: снижение выносливости и работоспособности; стремление к сохранению собственного статуса; снижение активности и способности принимать нововведения[[34]](#footnote-34).

Таким образом, стоит отметить, что, судя по отрицательным факторам, в наибольшей степени сопротивлению изменениям подвергается самая старшая возрастная группа сотрудников – от 36 до 60 лет. Представители этой группы уже имеют определенные представления о том, как им нужно работать, поэтому к нововведениям они относятся к особой осторожностью, им сложно менять привычную процедуру трудовой деятельности, а также их может пугать возможность изучения чего-то нового. Причиной страха может выступать неуверенность в своих способностях и мысли о том, что они могут не справиться, и это может полностью расстроить процесс работы.

Существует несколько видов сопротивления персонала: активное и открытое; пассивное и скрытое. Для организации лучше, чтобы сопротивление было открытое, т. к. в подобном случае сотрудники в открытую говорят, что им не нравится, соответственно, проще удовлетворить их требования в случае необходимости. Намного сложнее обстоят дела со скрытым сопротивлением. Никто не выражает каких-либо возражений, но при этом нововведения не работают, т. к. сотрудники просто не выполняют новые требования. Причины сопротивления персонала, в свою очередь подразделяются на четыре группы:

* экономические;
* организационные;
* социальные;
* личностные.

Экономические причины выражаются в страхе сотрудников потерять доход. При технологических нововведениях может развиться страх сокращении штата или перехода на полный рабочий день в связи с тем, что ручной труд может стать неактуальным. Вторая группа (социальные причины) характеризуется нежеланием менять привычный режим рабочей жизни. Нововведения могут спровоцировать перераспределение обязанностей, что для многих сотрудников является нежелательным. Социальные причины представляют собой возможное разногласие между новаторами, принимающими активное участие во внедрении нововведений. Разногласие может проявляться в расходящихся мнениях относительно целей и задач нововведений. Личностные причины проявляются в психологических особенностях сотрудников. Страх к нововведениям, потеря личностного статуса среди коллег, усиление влияния руководителей нередко побуждают работников сопротивляться изменениям[[35]](#footnote-35).

Существуют мягкие и жесткие способы преодоления сопротивлений персонала. Мягкие способы представляют собой: обучение и предоставление информации; привлечение к участию в проекте; стимулирование и поддержка; переговоры и соглашения. Жесткие способы можно подразделить на кадровые перестановки и назначения и скрытые и явные меры принуждения. Для подробного рассмотрения характеристики методов и выявления положительных и отрицательных сторон целесообразно составить сводную таблицу способов преодоления сопротивления.

*Таблица 2*

**Способы преодоления сопротивления персонала**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Способы преодоления сопротивления | Причины применения | Преимущества | Недостатки |
| Обучение и предоставление информации | Недостаточно информации или предоставление искаженной информации | При убеждении сотрудников в необходимости в изменениях они активно начинают в них участвовать | Крупные временные издержки в случае необходимости охвата большого количества сотрудников |
| Привлечение к участию в проекте | Дефицит информации у инициаторов проекта | Участники активно участвуют в изменениях и предлагают свои идеи | Крупные временные издержки в случае неправильного представления о целях изменений |
| Стимулирование и поддержка | Сопротивление изменениям в связи со сложной адаптацией к отдельным изменениям | Облегчает процесс адаптации и достижение целей изменений | Крупные временные и материальные издержки |
| Переговоры и соглашения | Сопротивление среди групп сотрудников, опасающихся потерять свои позиции, привилегии в процессе изменений | Предоставление стимулирующей поддержки позволяет успешно провести изменения без сопротивлений | Крупные материальные издержки, возможны претензии со стороны других групп сотрудников |
| Кадровые перестановки и назначения | Недейственность других способов или слишком высокие издержки | Быстрая ликвидация сопротивления, не требует больших затрат на реализацию | Недоверие со стороны сотрудников, угроза будущим проектам |
| Скрытые и явные меры принуждения | Острый дефицит времени, недостаточно власти у руководства | Угроза санкций подавляет сопротивление, не требует больших затрат | Возможна агрессия, пассивное сопротивление в отношении реализаторов проекта |

Составлено на основании источника[[36]](#footnote-36).

В процессе анализа способов преодоления сопротивлениям персонала, имеет смысл сделать вывод о том, что мягкие способы способствует преодолению неудовлетворенности и нежелания сотрудников участвовать в изменениях. С другой стороны, это требует множество затрат, как материальных, так и временных. Подобные способы эффективны в случае если необходимо сохранить доверие персонала и не инициировать их уход из компании. Жесткие методы, наоборот, не требуют больших затрат, характеризуются реализацией в достаточно небольшой срок. Отрицательной стороной выступает недоверие со стороны персонала, возможность пассивного сопротивления, агрессии, в крайнем случае, ухода сотрудников из организации. Данные способы эффективны в условиях недостатка времени и недостаточного авторитета руководителя. Руководство организации должно самостоятельно определять, какой из способов выбирать, исходя из положения и условий, в которых находится компания. С другой стороны, важно не создать условия, при которых сотрудники начнут массово увольняться по собственному желанию в связи с неудовлетворенностью условиями труда.

В случае, когда сотрудник увольняется из организации по собственному желанию, необходимо выявить причины подобного решения. Это важно, в первую очередь, для компании-работодателя, т. к. способствует выявлению проблем, связанных с условиями труда, атмосферой в коллективе и др. Когда причины увольнения имеют определенную закономерность, это является мотивом для принятия мер по устранению проблем и избеганию повышения текучести кадров. Проблема повышенной текучести кадров в современной России достаточно распространена, и поэтому целесообразно исследовать технологии управления текучестью персонала.

## 1.2 Технологии управления текучестью персонала: понятия, особенности

Использование технологий управления персоналом может влиять на уровень текучести кадров. Например, развитие сотрудников может являться удерживающим фактором, тем самым сокращая возможное количество уволившихся специалистов по собственному желанию. Для успешного управления персоналом на предприятиях с высокой текучестью, необходим особенный подход к взаимодействию с работниками. Подобное явление в организациях – не редкость, поэтому стоит обратить внимание на причины их проявления и на то, как приобрести определенные выгоды, направленные на наиболее качественную работу персонала.

Для последующего рассмотрения технологий управления текучестью персонала, необходимо определить смысл понятия текучести кадров. Понятие «текучесть персонала» имеет множество определений, таким образом, имеет смысл сравнить трактовки, которые были найдены из различных источников информации:

*Таблица 3*

**Определение понятия «текучесть персонала»**

|  |  |
| --- | --- |
| Источник информации | Определение |
| Базык Е. Ф., Сазонова Д. И. «Снижение текучести кадров в современных экономических условиях» | В современных условиях под текучестью кадров следует понимать движение рабочей силы, которое обуславливается неудовлетворенностью работников рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником[[37]](#footnote-37). |
| Щанина Е. В., Синева А. Г. «Текучесть персонала как один из основных показателей эффективности работы с персоналом» | Текучесть персонала – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником[[38]](#footnote-38). |
| Энциклопедический словарь экономики и права | Текучесть кадров – показатель, фиксирующий уровень изменения состава работников предприятия вследствие увольнения и перехода на другую работу по личным мотивам[[39]](#footnote-39). |

Составлено автором

Проанализировав указанные выше определения, можно сделать вывод о том, что текучесть персонала характеризуется как движение рабочей силы в организации, вызванное неудовлетворенностью условиями работы в компании.

Для того чтобы определить уровень текучести персонала и понять, есть ли отклонения от нормы (что представляет собой примерно 5% в год), существует формула расчета коэффициента текучести кадров:

* где Kтек  – коэффициент текучести,
* Хсж  – общее число уволенных работников по собственному желанию за отчетный период,
* Хдпс  – общее число уволенных работников за нарушение трудовой дисциплины, прогулы, по судимости за отчетный период,
* S – среднесписочная численность персонала за отчетный период[[40]](#footnote-40).

Таким образом, стоит отметить, что текучесть кадров обуславливается не только увольнением по собственному желанию, а также увольнению за нарушение трудовой дисциплины, прогулы, судимости и пр. Это вынуждает внести некоторые коррективы в выведенное определение текучести: текучесть персонала характеризуется как движение рабочей силы в организации, вызванное неудовлетворенностью условиями работы в компании, а также как неудовлетворенностью работником со стороны руководства.

Исходя из определений понятий «технологии управления персоналом» и «текучесть персонала», имеет смысл вывести понятие «технологии управления текучестью персонала». Технологии управления текучестью персонала – это совокупность приемов, способов и методов воздействия на персонал с целью предотвращения повышения допустимого уровня движения рабочей силы в организации и получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности.

Т. к. текучесть может охватывать весь персонал организации, существуют различные виды текучести кадров[[41]](#footnote-41), которые представлены на рисунке 1.

Рисунок 1. **Виды текучести**

Источник: Кошарная Г.Б., Щанина Е.В. Экономика и социология труда. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2013.

Внутриорганизационная текучесть представляет собой перемещение сотрудников внутри организации, внешняя текучесть связана с перемещением сотрудников между организациями или же сферами деятельности. Физическая текучесть – это процент сотрудников, покинувших организацию. Скрытая текучесть показывает потенциальный процент перемещения кадров, естественная – уровень текучести, необходимый для обновления организации и привнесения новых идей[[42]](#footnote-42).

Данное явление имеет как негативные, так и положительные стороны. Положительное влияние представляет собой обновление состава работников, которые могут предложить некоторые изменения в процессе организации труда или же работы предприятия. А также существует возможность формирования положительного климата в системе взаимоотношений, более эффективной работоспособности, чем у прежних работников и т. д. С другой стороны, процесс обновление кадрового состава должен иметь свои границы, и переход за эти границы вызывает множество негативных эффектов.

Повышенная текучесть персонала в организации не дает возможности службам по управлению персоналом проводить отбор наиболее качественно, то же касается и процесса адаптации, обучения и развития, мотивации сотрудников на новых рабочих местах. А также может проявиться проблема, связанная с «перегрузкой» деятельности отдела кадров, т. к. надо постоянно искать работников на вновь освободившуюся должность. Это довольно негативно может сказаться на мотивации, обучении и прочих процессах, стимулирующих рост производительности труда, поскольку у HR-менеджеров просто может не быть на это времени.

Причиной повышенной текучести также может выступать изменение отношения к труду, завышение требований. Сотрудники стали больше ориентироваться на развитие собственной карьеры, уровень приверженности к организации снижается. Тем самым подтверждается предположение о том, что малейшая неудовлетворенность условиями труда может привести к увольнению[[43]](#footnote-43).

Рассмотрим более подробно возможные причины повышения текучести кадров на предприятии:

* процесс подбора в условиях спешки, что негативно сказывается на качестве подбора;
* отсутствие программ адаптации сотрудников;
* неудовлетворительные условия труда на рабочем месте;
* недовольство руководством;
* отсутствие возможности карьерного роста;
* уход вслед за сотрудником, с которым были хорошие взаимоотношения;
* давление со стороны руководства;
* некомпетентность руководителя[[44]](#footnote-44).

Вышеперечисленные причины указывают на то, что службам по управлению персоналом стоит обращать большее внимание на подбор, адаптацию персонала, а также обеспечивать сотрудникам возможность развиваться и положительную атмосферу в коллективе. Существует множество технологий управления персоналом, которые могут способствовать снижению уровня неудовлетворенности сотрудников своим рабочим местом и перспективами. Например, узнав потребности и цели персонала, можно правильно мотивировать его, тем самым, создавая ощущение у работников их важности в организации.

Первое впечатление о компании производит именно подбор персонала. В условиях повышенной текучести службы по управлению персоналом чаще всего стремятся закрыть вакансию в кратчайший срок, то есть страдает качество подбора персонала. А также сам сотрудник может почувствовать отсутствие его важности для компании, что способствует незаинтересованности работой. Если компания заинтересована в снижении уровня текучести, стоит больше обращать внимание на качество, нежели чем на скорость найма персонала. При подборе могут использоваться различные методы оценки персонала, которые будут описаны более подробно чуть позже, а также могут проводиться интервью, анализ резюме и т. д. Для того, чтобы знать, на что способен сотрудник, существуют различные способы определения наклонностей характера с помощью анализа физиологических особенностей человека, например, физиогномика. Хоть и в современном мире существует пластическая хирургия, способная исправить внешний вид человека, в большинстве случаев данные методы могут правильно определить черты характера будущих сотрудников[[45]](#footnote-45). Обобщая вышеизложенную информацию, целесообразно использовать при отборе персонала комплексную оценку Assessment-center, т. к. именно она позволяет оценить потенциального работника со всех сторон и получить наибольшее количество о нем.

Изначально стоит обратить внимание на материальное стимулирование сотрудников. «Большое значение для работников любого промышленного предприятия имеет эффективная оплата труда. Система оплаты труда должна быть, во-первых, справедливой для работников и, во-вторых, эффективной для предприятия, то есть имеющей определенную стоимость, затраты на свою эксплуатацию, достаточно прозрачной и понятной[[46]](#footnote-46).» Это говорит об оплате труда соответственно затраченным усилиям и результативности проделанной работы сотрудников.

Нередки ситуации, когда одним работникам выплачивают заработную плату больше, чем другим, что также может являться причиной недовольства руководством. Для того чтобы избежать подобных проблем, выходом может являться формирование системы грейдов. Данная система представляет собой некую классификацию должностей, известную для персонала. Таким образом, сотрудники стремятся получить другую должность для работы в условиях, более востребованных для них (условия могут представлять собой более высокий уровень заработной платы, получение дополнительных привилегий от руководства и пр.), если предыдущая позиция в организации их не устраивает. Целесообразно отметить, что подобная система способствует повышению мотивации среди работников[[47]](#footnote-47).

Далее рассмотрим нематериальную мотивацию. Сотрудник должен быть уверен в завтрашнем дне и понимать, что он представляет ценность для организации. А также ему необходимы различные стимулы для развития, т. к., развиваясь, он способен повышать эффективность деятельности предприятия в целом.

Для того, чтобы понимать, в какую сторону сотрудникам развиваться, их деятельность необходимо оценить. Результаты оценки показывают, какие недостатки присутствуют в работе персонала. Соответственно, восполнение недостатков может привести к повышению уровня заинтересованности сотрудниками в их трудовом процессе. Также причинами недостаточно эффективной работы специалистов могут выступать внешние факторы, воздействующие на них со стороны организации. Например, давление руководства или нездоровые отношения в коллективе нередко оказывают негативное влияние на психологическое состояние персонала, что способствует снижению работоспособности сотрудников. Своевременное выявление и устранение подобных проблем позволяет повысить уровень удовлетворенности персонала условиями труда, тем самым снизить количество увольнений по собственному желанию, соответственно, и уровень текучести кадров.

После проведения оценки персонала руководители представляют, какие области деятельности необходимо развивать сотрудникам. Результаты оценки, особенно негативные, важно преподносить работникам в наиболее деликатной форме, чтобы их не обидеть и способствовать их мотивации к восполнению имеющихся «пробелов». В качестве возможностей для развития недостающих аспектов деятельности сотрудников можно использовать предоставление различных проектов, организацию работы с сотрудником, у которого нет подобных недостатков, которые необходимо восполнить, чтобы на личном примере он мог показать и научить правильным действиям. А также существует множество различных обучающих программ, тренингов, где работник может развивать недостающие качества и умения.

Помимо обучения существуют различные конкурсы мастерства, за первые места в которых сотрудники могут получить различные благодарности и награды, что также может спровоцировать их полную вовлеченность в процесс работы. Также особо важен процесс адаптации новых сотрудников для их дальнейшей комфортной работы на предприятии и сохранении дружественной атмосферы в коллективе. Для того чтобы избежать профессионального выгорания сотрудников, целесообразно обеспечивать им своевременные курсы по повышению квалификации, что может способствовать росту профессиональной карьеры и вовлеченности в рабочий процесс[[48]](#footnote-48). Предотвращение профессионального выгорания помогает сотрудникам быть заинтересованными в своей работе, а также способствует осознанию важности персонала в компании.

Для расширения кругозора сотрудников и исключения ситуаций, где работникам «надоедает» их деятельность, существует ротация персонала. «Ротация кадров – это регулярное перемещение персонала внутри организации на новые для работника должности и рабочие места. В результате ротации кадров персонал приобретает необходимый кругозор и понимание механизма функционирования организации[[49]](#footnote-49)». Иными словами, ротация – это перемещение сотрудника на другие должности. Чаще всего это нужно для того, чтобы работник не потерял интерес к организации и не ушел в другие компании, а также ротация стимулирует развитие кругозора, различных способов мышления и т. д. Помимо этого ротация обеспечивает горизонтальный карьерный рост, что поможет сотруднику получить представление о компании в целом и, возможно, найти работу, которая ему больше подходит, чем предыдущая, не говоря об опыте, навыках и умениях, которые он не получил бы, занимая прежние должности. А также данное явление способствует разбавлению коллектива, появлению новых лиц, которые помогут создать что-либо креативное, что поможет организации развиваться еще с большим успехом. Отрицательными сторонами ротации является то, что сотрудник на новой должности может быстро приспособиться новым обязанностям, но при этом не найти общий язык с коллективом, что может привести психологическому давлению на сотрудника или же к конфликту, что в любом случае отрицательно скажется на результатах работы. Соответственно, ротация полезна для работников, но с определенной периодичностью. Возможно, стоит перед тем, как принять решение о переводе сотрудника в другое подразделение, определить, готов ли он к этому и освоил ли он все необходимые навыки. Ротация активно используется в Японии, чтобы избежать профессионального выгорания[[50]](#footnote-50).

Многие компании формируют и подготавливают так называемый резерв руководителей[[51]](#footnote-51). При подобной практике, наблюдая за работой персонала, руководители выбирают сотрудников, чей потенциал позволил бы им занимать руководящие должности. Далее начинается обучение отобранных сотрудников, обеспечение им получения знаний, возможности нарабатывать опыт. Подготовка сотрудников к руководящим должностям требует долгого и кропотливого труда, ведь руководители в ответе за то, как в будущем будет выполнять свою работу сотрудник после повышения. И конечным этапом является обеспечение замещения новым сотрудником освободившейся должности руководителя и, в конце концов, утверждения его на новой должности.

Также, для того, чтобы создать положительную атмосферу в рабочем коллективе, необходимо работать с руководителями на предмет развития их лидерских навыков. Примерами подобной работы могут выступать различные тренинги лидерства, вебинары, которые способны научить руководителей наиболее успешно взаимодействовать с подчиненными, не провоцируя конфликты. Нередко сотрудники принимают решение об увольнении по причине плохих взаимоотношений с руководителем. Они понимают, что подобные обстоятельства способны создать невыносимые условия рабочей деятельности, поэтому самый часто встречающийся способ – уход от конфликта (в данном случае – увольнение).

Для того, чтобы понять, как некоторые направления снижения негативного воздействия повышенной текучести персонала способны воздействовать на ликвидацию различных причин ухода сотрудников, стоит сопоставить данные методы и причины, соответственно. Результаты представлены в таблице №4.

*Таблица 4*

**Направления снижения повышенного уровня текучести кадров**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Направления снижения повышенного уровня текучести кадров | Причины текучести, влияние которых можно уменьшить |
| 1 | Assessment-center при отборе | Процесс подбора в условиях спешки, незаинтересованность рабочим процессом |
| 2 | Метод прозрачной системы оплаты труда | Недовольство руководством, недовольство уровнем заработной платы |
| 3 | Система грейдов | Отсутствие возможности карьерного роста, недовольство руководством и уровнем заработной платы |
| 4 | Конкурсы мастерства | Недовольство руководством, невовлеченность в рабочий процесс |
| 5 | Технологии адаптации персонала | Отсутствие программ адаптации сотрудников, процесс подбора в условиях спешки, неудовлетворительные условия труда |
| 6 | Повышение квалификации | Недовольство руководством, отсутствие возможности карьерного роста, профессиональное выгорание |
| 7 | Ротация персонала | Недовольство руководством, условиями труда, невовлеченность в рабочий процесс, профессиональное выгорание |
| 8 | Формирование кадрового резерва | Отсутствие возможности кадрового роста, профессиональное выгорание |
| 9 | Развитие лидерских навыков руководителей | Давление со стороны руководства, некомпетентность руководителей |

Составлено автором.

Стоит отметить, что данные направления снижения повышенного уровня текучести в организации эффективны в случае, если руководству организации известны причины возникновения данной проблемы. Причины можно выяснить путем исследования климата в рабочем коллективе (наблюдения, беседы HR-менеджеров с сотрудниками, анонимные опросники и пр.). Также имеет смысл проводить беседы с сотрудниками, которые уже приняли решение покинуть организацию, а также предоставить им возможность заполнить опрос или анкету. Анкета может содержать возможные причины увольнения, которые просто нужно выбрать из списка. Стоит отметить, что специалисты, находящиеся уже на стадии увольнения, не будут скрывать истинные причины, т. к. терять им уже нечего. Существуют другие способы определения причин повышения уровня текучести кадров в организации. Например, привлечение специалиста со стороны, который оценит существующую систему управления персонала и даст свое экспертное мнение по поводу имеющихся проблем. Данное мероприятие предполагает оценку деятельности специалистов служб по управлению персоналом и непосредственных руководителей, т. к. нередко нездоровый климат в коллективе провоцирует уход сотрудников из организации по собственному желанию.

Таким образом, существует множество способов снижения уровня текучести на предприятиях, то есть негативных последствий. Большинство из них направлено на избежание неудовлетворенности сотрудников условиями работы, профессионального выгорания, незаинтересованности рабочим процессом и др. От таких причин повышенной текучести кадров, как неудовлетворенности руководством или давления со стороны руководства можно избавиться только в случае, если руководители сами это осознают и готовы меняться, что также можно понять в процессе оценки руководителей.

Технологии управления текучестью персонала в организациях представляет собой комплекс инструментов воздействия на персонал, который способствует повышению заинтересованности сотрудников в рабочем процессе и улучшению условий труда, что, в свою очередь, может снизить уровень текучести персонала в организации. Далее стоит рассмотреть технологии управления текучестью персонала в финансово-кредитной организации.

# ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В ФИНАНСОВО-КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 2.1 Характеристика деятельности компании «Х» и деятельности служб по управлению персоналом

Компания «Х» – российская финансовая группа, включающая более 20 кредитных и финансовых компаний, работающих во всех основных сегментах финансового рынка[[52]](#footnote-52).

Банк был основан в 1990 году, изначальная цель создания была интеграция России в мировое хозяйство. На протяжении многих лет организация активно развивалась, создавая дочерние компании по всему миру. На данный момент компания «Х» распространена в 22 странах, а именно в Армении, на Украине, в Беларуси, Казахстане, Азербайджане, Австрии, Германии, Франции, Великобритании, на Кипре, в Сербии, Грузии, Анголе, Китае, Индии, Сингапуре, Дубае, США, Гонконге, Болгарии, Вьетнаме и в России. Организация имеет по России порядка 81 филиалов и 52 дочерних компаний, и на 60,9% принадлежит государству. Уставный капитал составляет более 651 млрд. руб. Общее количество размещенных обыкновенных акций составляет почти 13 триллионов штук, привилегированных именных акций первого типа – более 21 триллиона штук, второго типа – более 3 триллионов штук, стоимостью 0,01 рубля каждая (370 млрд. рублей).

На 01.01.18. чистая прибыль составляет 124 млрд. руб., капитал – 1062 млрд. руб., чистые активы – 10041 млрд. руб. Среднесписочная численность сотрудников группы составляет 72,7 тыс. человек. Количество клиентов группы составляет:

* юридических лиц – более 535 тыс.
* физических лиц – более 21000 тыс. чел[[53]](#footnote-53).

Компания «Х» имеет 3 глобальных бизнес-линии:

* средний и малый бизнес;
* розничный бизнес;
* корпоративно инвестиционный бизнес.

Вышеуказанные бизнес-линии предполагают собой различные услуги, предоставляемые организацией. На сегодняшний день «Х» предоставляет следующий перечень услуг:

* выпуск банковских карт;
* ипотечное и потребительское кредитование;
* автокредитование;
* услуги дистанционного управления счетами;
* кредитные карты с льготным периодом;
* срочные вклады;
* аренда сейфовых ячеек;
* денежные переводы[[54]](#footnote-54).

Миссия компании звучит следующим образом: «Мы предоставляем финансовые услуги международного уровня, чтобы сделать более обеспеченным будущее наших клиентов, акционеров и общества в целом». Ценности организации включают в себя следующие аспекты: доверие клиентов, надежность, открытость, универсальность, команда[[55]](#footnote-55). Организационная структура – линейно-функциональная, подробней с ней можно ознакомиться в приложении 1.

Компания «Х» имеет стратегию развития на 2017-2019 годы, которая включает в себя следующие программы:

1. повышение рентабельности бизнеса и рост прибыли;
2. объединение банка с дочерней компанией и формирование единого универсального банка;
3. масштабная технологическая трансформация группы (включает в себя доведение сроков вывода новых продуктов до наикратчайших возможных, улучшение качества обслуживания и работы с клиентами).

Также в группе компании существует политика банка «Х» в области корпоративной социальной ответственности, которая направлена на «повышение прозрачности ведения бизнес-процессов и эффективности взаимодействия с основными заинтересованными сторонами Группы, инвестиционной привлекательности и качества управления бизнесом, укрепления репутации и имиджа «Х»».

Программа осуществляет развитие по пяти направлениям:

* внутренняя среда Банка;
* рыночная среда территорий присутствия Банка;
* социальная среда территорий присутствия Банка;
* социальная (экономическая) экология;
* управление корпоративным поведением (находится на пересечении вышеуказанных четырех направлений и выделяется в базовое направление деятельности Банка).

Организация стремится активно поддерживать промышленность России и способствовать ее развитию. Например, в 2016 году было выполнено несколько проектов, направленных на развитие обрабатывающей промышленности страны. Данные проекты подразумевали кредитование нижеуказанных клиентов с целью развития некоторых технологий:

*Таблица 5*

**Крупнейшие проекты Банка, направленные на развитие обрабатывающей промышленности**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Клиент | Назначение | Вид поддержки | Сумма, млн. руб. |
| ПАО «Челябинский электрометаллургический комбинат | Финансирование текущей деятельности предприятия | Кредитная линия | 5000 |
| ГК «Объединенная компания «РусТехнологии»» | Закупка сырья для вновь созданного металлообрабатывающего производства во Владимирской области | Кредитный лимит | 3000 |
| ГК «Вологодские лесопромышленники» | Пополнение оборотных средств компаний в составе группы и приобретение лесозаготовительной техники и оборудования для пеллетного производства, а также выдача гарантий в адрес налоговых органов | Кредитный лимит | 2000 |
| ПАО «Племзавод-Юбилейный» | Строительство единственного на Урале завода по глубокой переработке пшеницы производительностью 120 тыс. тонн в год | Кредитный лимит | 1000 |
| ООО «Белозерсклес» | Финансирование проекта «Организация производства по выпуску продукции углубленной деревообработки в Белозерском районе Вологодской области | Кредит | 1000 |

Составлено на основании источника[[56]](#footnote-56)

Помимо содействия развития обрабатывающей промышленности страны, компания также способствует финансовой поддержке развития сельского хозяйства, транспортной инфраструктуры, жилищно-коммунального хозяйства, а также системы капитального ремонта (социальной инфраструктуры).

Компания «Х» стремится к беспрерывному совершенствованию качества обслуживания своих клиентов. Одним из основных направлений деятельности стало развитие дистанционного банковского обслуживания, т. к. в современном мире большинство операций производится без непосредственного взаимодействия клиентов и работников банка. Данные инновационные изменения создают тенденции развития различных каналов дистанционного банковского обслуживания с целью упрощения множества операций.

*Таблица 6*

**Ключевые проекты по каналам дистанционного банковского обслуживания**

|  |  |
| --- | --- |
| Канал дистанционного банковского обслуживания | Реализованные проекты |
| Интернет-банк | * Расширение платежного функционала: оплата налогов, увеличение количества получателей платежей до 3500, оплата штрафов с 50%-ной скидкой и пр. * Повышение удобства использования: адаптация формы регистрации для мобильных устройств, сервисы поиска по совершенным операциям, повышение доступности операций и т. д. * Расширение продающего функционала: внедрение баннеров, обмен валюты с отображением курса |
| Мобильный банк | * Дистанционное подтверждение операций * Расширение платежного функционала * Внедрение карты с отображением cash-back и возможностью пополнения баланса * Обучение, направленное на освоение функций мобильного банка новыми клиентами |
| Банкоматы | * Расширение перечня получателей платежей, в т. ч. И в государственные органы * Чтение QR-кодов * Открытие вкладов через специального помощника – калькулятор * Расширение обучающего функционала |
| Дистанционное банковское обслуживание для малого бизнеса | * Внедрен Мобильный банк (информационный функционал) * Запущена web-версия Интернет-банк клиента |

Составлено на основании социального отчета банка за 2016 год.

Компания «Х» позиционирует себя как банк, предоставляющий социально-значимые услуги для клиентов. Данные услуги представляют собой поддержку социально нуждающихся слоев населения, а также выпуск различных социальных карт, которые подразумевают различные льготы для нуждающихся клиентов. Особое внимание оказывается клиентам, которые понесли потери во всевозможных трагических событиях (взрывы, крушения самолетов и пр.). Поддержка заключается в аннулировании задолженностей по вкладам или в возможности их погасить на особых наиболее выгодных условиях. Также для сотрудников бюджетной сферы появилась возможность пользоваться картами, обслуживание которых является бесплатным. Таким образом, стоит отметить, что деятельность банка направлена на поддержку нуждающимся слоям населения, обеспечивая им льготные кредитные условия, проценты по вкладам, или же в особых случая аннулируя различные задолженности[[57]](#footnote-57).

Для наиболее подробного изучения деятельности компании «Х» необходимо выполнить PEST-анализ организации, в который входят политические, экономические, социокультурные и технологические факторы, влияющие на функционирование банка.

*Таблица 7*

**PEST-анализ компании «Х»**

|  |  |
| --- | --- |
| Политические факторы | Экономические факторы |
| Выборы президента Российской Федерации  Антимонопольное регулирование  Государственное влияние на деятельность Банка  Ужесточение законодательства в финансовой сфере  Распространенность банка на международном уровне | Уровень инфляции влияет на ставки по вкладам и кредитам  Последствия финансового кризиса 2014 года  Изменение курса валют  Повышение доступности кредитов  Стремление к первому месту среди банков на российском рынке |
| Социокультурные факторы | Технологические факторы |
| Повышение среднего уровня жизни населения  Ориентация клиентов на краткосрочное кредитование в виду финансового кризиса  Смена сферы деятельности персонала (уход из финансово-кредитных организаций в смежные сферы деятельности)  Социальные гарантии в процессе трудовой деятельности являются приоритетом для сотрудников | Появление новых технологий способствует сокращению штата сотрудников  Развитие технологий дистанционного банковского обслуживания  Возможность с помощью интернета мгновенно переводить различные суммы денег  Возможность оплаты коммунальных и пр. услуг с помощью «мобильных банков» |

Составлено автором

По результатам анализа можно сделать вывод о том, что деятельность банка зависит от изменения курса валют, и экономическая ситуация в стране еще не полностью стабилизировалась после финансового кризиса 2014 года. А также банковская сфера деятельности перестает быть востребованной среди работников, т. к. существует тенденция к смене сферы деятельности труда. Постоянное развитие и совершенствование технологий позволяет упрощать многие процессы, как для организации, так и для клиентов. Также необходимо отметить, что различные технологические новшества способствуют сокращению штата сотрудников. Но, с другой стороны, это способстует созданию новых рабочих мест.

На основании PEST-анализа целесообразно будет составить SWOT-анализ, с помощью которого, возможно, можно будет определить направление совершенствования технологии управления персоналом в организации. Данный анализ позволяет определить сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы, которые существуют со стороны внешней среды.

*Таблица 8*

**SWOT-анализ компании «Х»**

|  |  |
| --- | --- |
| **S** | **W** |
| Лидирующие позиции среди других банков в регионе  Наличие дочерних компаний за рубежом  Содействие развитию промышленности России  Содействие развитию социальной инфраструктуры России  Большое количество предоставляемых услуг  Крупный масштаб организации  Устойчивое положение на рынке  Высокое качество банковских услуг  Уровень заработной платы выше среднего по региону  Высокий уровень удовлетворенности клиентов  Обширная клиентская база  Хорошо развитая корпоративная культура  Высокий уровень профессионализма персонала  Государственная поддержка банка | Высокий уровень бюрократизации  Высокая конкуренция  Сложная организационная структура, неоперативность в принятии быстрых решений  Негибкий график работы  Стоимость услуг выше среднего  Недостаточность маркетингового продвижения среди потребителей  Сложность получения некоторых услуг |
| **O** | **T** |
| Упрощение системы документооборота  Оптимизация системы принятия решений и коммуникации среди подразделений  Возможность занять лидирующую позицию на российском рынке  Развитие маркетинга компании  Предоставление возможности более гибкого графика работы для сотрудников, работающих на низших должностях (способствует уменьшению текучести) | Уровень инфляции может негативно влиять на ставки по кредитам, что может способствовать оттоку клиентов  Существует тенденция увольнения персоналом в связи со сменой сферы трудовой деятельности  Угроза появления преимуществ у других банков, с более простой системой взаимодействия между подразделениями |

Составлено автором

Данный анализ указывает на большое количество сильных сторон организации, но также существуют и слабые стороны, являющиеся в свою очередь направлениями для развития банка (возможностями). В случае, если не работать со слабыми сторонами, угрозы могут стать действительными недостатками для компании «Х».

Компания «Х» является привлекательным работодателем для персонала, т. к. существует множество направлений деятельности по работе с сотрудниками, а также социальных гарантий. Уровень заработной платы считается выше среднего на рынке финансовых услуг. Кадровая политика осуществляется полностью в соответствии с трудовым законодательством.

Приоритетными направлениями кадровой политики являются:

* привлечение, обучение и развитие персонала;
* мотивация и оплата труда сотрудников;
* развитие внутренних коммуникаций и корпоративной культуры;
* охрана труда.

В связи с хорошо развитой корпоративной культурой в компании ежегодно проводятся HR-конференции, на которых обсуждаются актуальные проблемы, связанные с управлением персонала. Также организацией активно поддерживается разработки и создание различных проектов, направленных на оптимизацию технологии управления персоналом. Например, в 2016 году одна из дочерних компаний стала победителем конкурса HR-проектов, представив самый яркий проект «Домашний клиентский центр». Подобные мероприятия способствуют мотивации сотрудников к развитию, к внесению вклада в деятельность организации.

Среднесписочная численность сотрудников составляет более чем 70 тыс. человек. Половозрастная структура персонала выглядит следующим образом: средний возраст сотрудников составляет примерно 35 лет, вне зависимости от должности, соотношение мужчин и женщин примерно 30 на 70 процентов соответственно[[58]](#footnote-58).

В связи с тем, что большинство сотрудников – женщины, представители служб по управлению персоналом отмечают, что количество детей персонала примерно столько же, сколько и самих сотрудников.

Служба управления персоналом разделена на 4 основных группы: кадровое администрирование и охрана труда, подбор, оценка, обучение персонала. Подбор представляет собой проведение Assessment-center среди кандидатов, который позволяет выявить и определить основные качества и навыки потенциальных сотрудников. На основании оценки персонала администрация принимает решение о перспективах развития работников. Что касается обучения, сотрудники имеют возможность развивать свои навыки очно (тренинги, лекции и пр.), дистанционно и на рабочем месте (наставничество). Наставничество несет в себе роль адаптации сотрудников на протяжении испытательного срока, по результатам которого принимается решение о его дальнейшем трудоустройстве.

Для того, чтобы оценить качество работы служб по управлению персоналом, целесообразно провести анализ количества вакансий в компании «Х». Ниже предоставлены данные за последние 12 месяцев (апрель 2017 г. – март 2018 г.).

*Таблица 9*

**Количество вакансий на протяжении с апреля 2017 г. по март 2018 г.**

|  |  |
| --- | --- |
| Месяц, год | Общее количество вакансий |
| Апрель 2017 г. | 485 |
| Май 2017 г. | 436 |
| Июнь 2017 г. | 535 |
| Июль 2017 г. | 519 |
| Август 2017 г. | 449 |
| Сентябрь 2017 г. | 426 |
| Октябрь 2017 г. | 339 |
| Ноябрь 2017 г. | 385 |
| Декабрь 2017 г. | 374 |
| Январь 2018 г. | 958 |
| Февраль 2018 г. | 1176 |
| Март 2018 г. | 943 |

Составлено на основании отчета системы СПАРК[[59]](#footnote-59)

Для наиболее наглядной оценки ситуации о закрытии вакансий данные таблицы представлены в виде графика.

Рисунок 3. **Общее количество вакансий**.

Источник: Информационный ресурс СПАРК. URL: http://www.spark-interfax.ru (Дата обращения 11.03.2018.).

Предоставленные данные сигнализируют о том, что на протяжении 2017 года существовала тенденция к снижению количества вакансий, но в 2018 году количество увеличилось более чем в 2 раза. Причиной этому может быть объединение организации с дочерней компанией, что поспособствовало увеличению масштабов банка. Наибольшее количество незакрытых вакансий приходится на февраль 2018 года (1176). Далее наблюдается снижение данного показателя, что говорит о том, что группа подбора компании за 1 месяц закрыла 233 вакансии, когда в 2017 году количество закрытых вакансий едва превышало 100 шт. за месяц.

Следующим показателем деятельности службы по управлению персоналом является текучесть персонала. Уровень текучести в компании «Х» определяется с помощью следующей формулы:

Количество уволенных сотрудников подразумевает собой увольнение, как по собственному желанию, так и по инициативе администрации. Сокращение штата работников не входит в количество уволенных сотрудников по инициативе администрации. Более того, представители группы кадрового администрирования отмечают, что чаще всего увольнение по инициативе администрации происходит в виде увольнения по соглашению сторон, а информация о причине ухода работников передается в службу безопасности компании. Таким образом, работодатели с новых мест работы уволенных сотрудников имеют возможность связаться с прошлыми работодателями для получения информации о трудовой деятельности потенциального сотрудника.

## 2.2 Анализ деятельности компании «Х» на предмет применения технологий управления текучестью персонала

Технологии управления персоналом в компании «Х» включают в себя различные инструменты воздействия на персонал:

* подбор и отбор персонала;
* адаптация;
* обучение;
* развитие;
* мотивация;
* оценка;
* высвобождение.

Определенным образом внедренные технологии управления персоналом могут выступать в роли технологий управления текучестью персонала. Далее будет целесообразно расписать все технологии, имеющиеся в компании «Х».

*Подбор и отбор* персонала существует в форме проведения Assessment-center среди соискателей, который включает в себя несколько этапов. Изначально специалист рассматривает резюме потенциального сотрудника, и, в случае его соответствия требованиям, соискателя направляют на собеседование. Собеседование происходит чаще всего в группах до 10 человек. Первый этап представляет собой самопрезентации кандидатов, в которых они, помимо общей информации о себе и опыте работы, говорят о причине желания трудоустройства именно в компанию «Х», а также об ожиданиях и о возможных вкладах в развитие компании. Далее следует этап, в котором потенциальные сотрудники разрабатывают мини-проект создания нового банковского продукта, описывая его сильные и слабые стороны. Такой подход позволяет оценить уровень осведомленности кандидатов о существующих банковских продуктах и о сфере в целом. Специалист по подбору, проводящий собеседование, задает критикующие вопросы, что позволяет оценить стрессоустойчивость и способность отстаивать точку зрения кандидатов.

Следующий этап представляет собой проведение теста на логику и способность к обучению и адаптации к меняющимся условиям окружающей среды. Данный тест представляет собой лист, разделенный на множество ячеек, в которых содержатся различные геометрические фигуры, цифры и буквы. Специалист дает указания, что необходимо сделать в каждой ячейке, при этом задания повторяются только один раз, и на каждое из них дается от 3 до 5 секунд. Данный подход позволяет оценить внимательность кандидатов и способности к логическому мышлению. Далее следует тест, в котором содержатся задачи на подсчет кредитных процентов, что позволяет оценить скорость и точность расчетов. На данный тест отводится 7 минут, количество задач – 5. Завершением процедуры собеседования является тест на знание законодательства и операционной системы, которой пользуются в банках. После проведения Assessment-center результаты тестов, самопрезентаций и презентаций проектов оцениваются специалистами по подбору, и подходящие кандидаты приглашаются для дальнейшего трудоустройства.

Подобный способ отбора персонала в организацию позволяет всесторонне оценить навыки и качества соискателей. А также комплексная оценка кандидатов способствует сокращению уровня текучести персонала. Именно при подобном способе отбора существует возможность определения потенциальных сотрудников, которые уволятся или будут уволены по инициативе администрации в ближайшее время после трудоустройства.

*Адаптация* новых сотрудников проходит в форме ознакомления с основными операциями, которые необходимо будет выполнять, и наставничества. Наставники на протяжении испытательного срока дают рекомендации, как лучше выполнять работу и наблюдают за результатами деятельности новых сотрудников. Компания часто идет навстречу и предоставляет возможность проходить испытательный срок в офисе, в который был направлен новый сотрудник, или же в другой ближайший офис в случае, если не удалось найти наставника в офисе, который может стать постоянным местом работы. Процесс адаптации способствует сокращению количества увольнений сотрудников в первый год работы, тем самым сокращая уровень текучести персонала.

Компания «Х» активно проводит *обучение* сотрудников – имеется свой центр обучения. В среднем каждый сотрудник в год проходит примерно 61 час обучения. Большие обороты набирает дистанционное обучение, что способствует охвату большего количества сотрудников. Также в компании имеется очное обучение, которое включает в себя различные тренинги, деловые игры, круглые столы и пр. Тематики обучения разнообразны: стратегии ведения переговоров, agile-методология (гибкая методология разработки программных решений), лидерство, адаптация под изменения внешней среды, публичные выступления, командное взаимодействие и др. Каждый сотрудник на протяжении трудовой деятельности проходит различные виды обучения. При поступлении на работу для «новичков» проводятся вводные занятия, далее на протяжении стажировки их обучают наставники. После 2-3 месяцев работы сотрудников отправляют на различные тренинги по продажам. Далее со временем работники регулярно проходят обучение с помощью других тренингов, круглых столов, деловых игр и т. д. В случае, если руководитель видит в сотруднике потенциал к *развитию* и желание, его рекомендуют для формирования кадрового резерва.

Для того, чтобы попасть в кадровый резерв руководителей, существуют некоторые критерии, по которым отбирают сотрудников для дальнейшего развития. Сотрудник должен работать в компании не менее 9 месяцев, иметь стабильные показатели производительности труда, возраст примерно от 23 до 40 лет, также сотрудник должен иметь высшее образование и не иметь дисциплинарных взысканий, отзыв руководителя тоже имеет немалое значение. Иногда бывают случаи, когда один из критериев не соблюдается, т. к. это не сильно влияет на качество работы сотрудника, соответственно, на его дальнейшее обучение. Одна из особенностей кадрового резерва руководителей заключается в добровольном участии. Сотрудникам, которых компания готова развивать, на корпоративную почту приходит письмо с предложением участвовать в формировании кадрового резерва, а решение уже следует за ними.

Целесообразно отметить тот факт, что организация развивает, как сотрудников, уже имеющих управленческий опыт (HiPro), так и тех, кто опыта не имеет (HiPo). Оценка кандидатов на участие в программе происходит в зависимости от опыта.

*Таблица 10*

**Оценка кандидатов на участие в программах HiPro и HiPo**

|  |  |
| --- | --- |
| HiPro | HiPo |
| Интервью по лидерскому потенциалу  Оценка 360 градусов  Assessment-center | Тесты способностей  Assessment-center (оцениваются те качества, в зависимости от того, какие необходимы) |

Составлено автором.

В случае если оценка прошла успешно, кандидаты принимают участие в программах развития кадрового резерва руководителей. Участие подразумевает обучение и выполнение проекта наряду с повседневными должностными обязанностями. Сотрудник в любое время может отказаться от участия в программах.

Помимо формирования кадрового резерва руководителей в компании «Х» существует развитие профессионалов своего дела, которые в свою очередь в дальнейшем будут иметь возможность консультировать других работников по вопросам, связанным с их деятельностью. Чаще всего подобные профессионалы становятся наставниками для новых сотрудников.

*Мотивация* персонала в организации используется как материальная, так и нематериальная. Материальная мотивация подразумевает получение премии в конце каждого квартала. Размер премии зависит от эффективности деятельности сотрудников, и ее размер может составлять несколько заработных плат в зависимости от размера оклада. Начальник говорит подчиненному, что ему необходимо сделать для того, чтобы получить премию, т. е. повышение производительности труда происходит именно в том направлении, которое на данный момент необходимо для организации. Также в компании существует материальная поддержка работников.

Помимо возможного изменения размера премии, существует возможность изменить фиксированную часть оплаты труда – оклад. Один раз в год руководство имеет право пересмотреть размер оклада сотрудников по результатам оценки. Таким образом, формируется система грейдов в организации. Также стоит отметить, что и размер оклада, и размер премии может меняться как в большую, так и в меньшую сторону.

В последнее время среди персонала начала проявляться тенденция становления нематериальной мотивации на первый план, нежели чем материальная составляющая. Таким образом, в компании «Х» существует множество мероприятий для нематериальной мотивации сотрудников. Например, конкурсы профессионализма, социальные гарантии, благодарности и пр. Ранее упомянутые возможности для развития также играют мотивирующую роль. Ежегодно в организации проводится масса различных корпоративных мероприятий. В целом банк направлен на то, чтобы сотрудники понимали, что они небезразличны для компании.

Вышеперечисленные технологии управления персоналом позволяют сотрудникам осознавать свою важность для организации, а также предоставляют возможности для развития. Данные мероприятия являются удерживающими факторами для специалистов. Таким образом, количество уволенных сотрудников по собственной инициативе может сократиться, что является одной из составляющих при подсчете коэффициента текучести персонала. Соответственно, текучесть также может снизиться.

Система *оценки* персонала имеет особую важность и для компании, и для сотрудников. Для сотрудников результаты оценки могут повлиять на повышение в должности или изменение уровня оплаты труда. Для организации это возможность определить сильные и слабые стороны, следовательно, направления для развития. На данный момент с 2017 года осуществляется внедрение системы оценки «управление эффективностью деятельности», которое будет продолжаться до 2019 года включительно. Данная система позволяет оценить количественные показатели, а также уровни компетенций сотрудников. По результатам оценки формируются KPI и индивидуальные/групповые планы развития. Сами результаты определяются с помощью оценок от А до Е. Как правило, в организациях наибольшее количество сотрудников со средними показателями эффективности (оценка С). Процесс подразумевает собой оценку персонала по 4 основным компетенциям:

* клиентоориентированность;
* ответственность за результат;
* работа в команде;
* готовность к изменениям.

В организации присутствует система MBO (management by objectives) – управление по целям. В начале года руководство компании устанавливает глобальные цели, которые необходимо достичь к следующему году. Глобальные цели делятся на менее значимые, которые достигаются на протяжении 1 квартала. В среднем за год ставится 10 целей, которые помогут добиться положительных результатов в зависимости от выбранного направления развития компании. Постановка целей производится в соответствии с принципом SMART (specific, measurable, achievable, relevant, time-bound).

Оценка персонала позволяет определить зоны развития сотрудников. Составление планов развития способствует стремлению работников совершенствоваться в профессиональной деятельности. Данный аспект является мотивирующим фактором, и, в свою очередь удерживающим.

В случае, если *высвобождение* персонала происходит по причине сокращения штата сотрудников, оптимизации структуры, для сотрудников имеется возможность перевестись на другую должность или в другой офис. Компания всегда старается идти навстречу своим работникам. Также в организации существует система аутплейсмента. Администрация способствует дальнейшему трудоустройству сотрудников, рекомендуя их резюме своим партнерам. Подобное «мягкое увольнение» способствует созданию положительного имиджа работодателя. Работники осознают, что о них позаботятся, поэтому не боятся сокращений штата.

Далее целесообразно будет оценить уровень текучести персонала в компании «Х». Значения данного показателя распределены на 3 зоны: красная, зеленая, желтая. Для наглядности уровень текучести показывают значения процентиля: 50% и 75%. 75 процентиль указывает на 28 процентов текучести кадров, 50 процентиль – 21,67 процентов текучести. Далее представлена таблица с сопоставлением цветов рабочих зон и показателей текучести.

*Таблица 11*

**Рабочие зоны**

|  |  |
| --- | --- |
| Рабочая зона | Процентиль |
| Красная | Выше 75 |
| Желтая | От 50 до 75 |
| Зеленая | Ниже 50 |

Составлено автором

В 2014 году уровень текучести кадров превышал 28%, что говорило о том, что компания находится в «красной зоне». Данные показатели подтолкнули руководство на принятие мер по предотвращению данной проблемы. На протяжении года было множество собраний коллективов, где обсуждались возможные причины ухода сотрудников. Также появилось нововведение, которое представляло собой заполнение анкеты при увольнении, которая содержала в себе информацию о причинах. Анкета представлена в приложении 2.

После того, как были выявлены причины повышенного уровня текучести, руководителям начали ставить цели, которые будут способствовать уменьшению уровня текучести кадров, а также показатели текучести включили в оценку руководителей. Данные мероприятия поспособствовали стимулом к решению проблемы. Результатом работы стало снижение уровня текучести до 16% в 2015 году, что перенесло ситуацию в «зеленую» рабочую зону. В 2016 году показатель составил 18%, в 2017 – 19%.

Для наглядности ниже представлен график динамики уровня текучести персонала в компании «Х» на рисунке 2:

Рисунок 2. **Динамика уровня текучести в компании «Х»**

Источник: интервью с представителем службы персонала компании «Х»

Как можно заметить, существует тенденция повышения показателя и риск перехода в «желтую рабочую зону». Данная тенденция свидетельствует о необходимости предпринимать меры по сокращению уровня текучести. Таким образом, стоит исследовать имеющиеся проблемы, способствующие повышению уровня текучести персонала в компании «Х».

Результаты анкетирования увольняющихся сотрудников показали, что основной причиной увольнения является смена сферы деятельности. Данную тенденцию представители службы персонала компании «Х» объяснили изменением отношения к банковской сфере. В современной России финансово-кредитные организации выбирают клиентоориентированность в качестве основной стратегии, т. к. их становится все больше и больше, и, чтобы иметь конкурентное преимущество, им необходимо привлекать клиентов наиболее выгодными предложениями. Данную причину очень сложно исправить, т. к. на современные тенденции непросто воздействовать финансово-кредитным организациям.

В процессе прохождения преддипломной практики был составлен неструктурированный отчет о неформальных взаимоотношениях между сотрудниками в коллективе. Данный отчет велся на протяжении 3 рабочих недель. Первая рабочая неделя выступала в роли ознакомления с организацией, и сотрудники вели себя максимально сдержанно и дружелюбно по отношению к своим коллегам. Изначально складывается впечатление очень дружного и слаженного коллектива, где специалисты всегда идут навстречу друг другу и готовы ответить на любой вопрос.

Вторая и третья рабочие недели сопровождались некоторыми обсуждениями сотрудниками отдела кадрового администрирования коллег из других отделов. При этом при прямом взаимодействии соблюдаются все нормы делового общения и доброжелательного отношения. Для подтверждения данных наблюдений ниже изложены примеры поведения, зафиксированные на протяжении прохождения преддипломной практики.

* 28.02.2018 г. в отдел кадрового администрирования обратился сотрудник, который принял решение об увольнении из организации. Его вопрос заключался в том, что ему необходимо сделать, чтобы приступить к процедуре увольнения. Специалисты отдела вежливо объяснили ему, что нужно принести обходной лист, в котором будет подтверждение того, что его руководители в курсе его решения и не имеют к нему никаких претензий по этому поводу. Как только сотрудник покинул кабинет, началось его обсуждение. По их мнению, все сотрудники организации должны знать процесс процедуры увольнения и что необходимо для этого сделать. При обсуждении использовались такие фразы как: «совсем думать не хотят», «почему мы должны им все объяснять» и пр.
* 01.03.2018 г. в отел кадрового администрирования обратилась сотрудница, находящаяся в отпуске по уходу за ребенком с вопросом, почему она не получает пособия (вопрос был задан достаточно спокойно и без каких-либо претензий). Специалисты отдела поинтересовались об ее личности, проверили ее в базе данных и вежливо объяснили, что в программе все в порядке, и она должна получать пособия, для уточнения информации ей необходимо обратиться в головной офис, который находится в Москве. После того, как она поблагодарила и удалилась, начались обсуждения по поводу того, что им были предъявлены претензии относительно того, на что они вообще не могут повлиять. Также велись разговоры о том, что тон сотрудницы был дерзким, и в нем слышалась явная претензия, когда на самом деле этого не было.
* 05.03.2018 г. отдел кадрового администрирования посетили 2 сотрудника с целью формирования документов при поступлении на работу. Обстоятельства сложились таким образом, что процедура затянулось, и специалист по кадровому администрированию вынужден был задержаться и уйти на обеденный перерыв немного позже. Новые сотрудники принесли извинения за причиненные неудобства, на что специалист ответил, что все в порядке, и это не затрудняет его. После того, как процесс был завершен и новые сотрудники покинули кабинет, специалист начал активно возмущаться по поводу того, что он не обязан в свое свободное время этим заниматься, и у него отняли много времени, который он мог потратить на другие, более важные дела.

Данные наблюдения говорят о том, что в организации на самом деле присутствует лишь иллюзия слаженного и дружного коллектива. Сотрудники вежливо общаются между собой, но, как только появляется возможность, они активно обсуждают друг друга.

Также стоит отметить, что у сотрудников имеются проблемы с взаимодействием с другими отделами организации. Большинство коммуникаций производится с помощью электронной почты и телефонных звонков. Нередко были слышны разговоры о том, что специалисты из одних отделов стремятся «переложить» свои обязанности на коллег из других отделов.

* 02.03.2018 г. состоялся конфликт между сотрудницей отдела кадрового администрирования и сотрудником из головного офиса в г. Москва. Конфликт заключался в том, что сотрудница отправила по электронной почте все необходимые документы, и, по мнению коллеги из головного офиса, она должна была еще оформить отчет. Проконсультировавшись со своим непосредственным начальником, выяснилось, что это не входит в ее обязанности, и выполнять это должен сотрудник, работающий в головном офисе. Далее произошел разговор по телефону, в котором коллеги доказывали друг другу, у кого какие обязанности.
* 06.03.2018 г. произошла ситуация, в которой множество сотрудников отправляли внутренней почтой документы не на тот адрес, на который это было надо сделать. Причиной подобной ошибки оказалось неинформирование сотрудников о том, что адрес получателя изменился в связи с реорганизацией структуры компании. В процессе решения данной проблемы выяснилось, что сотрудники, которым отправляли документы, не посчитали необходимым проинформировать своих коллег о смене адреса и решили, что это сделает кто-то другой. В результате множество оригиналов документов было потеряно.
* 07.03.2018 г. в отдел кадров поступила информация о том, что уже на протяжении 2 недель в Санкт-Петербурге работает сотрудница, переведенная из офиса города Череповец. Как оказалось, перевод был не согласован с некоторыми руководителями, и, в случае невыполнения условия согласования со всеми необходимыми сотрудниками, ее необходимо было перевести обратно в Череповец. Коллеги из Череповца отказались заниматься решением данной проблемы и переложили ответственность на сотрудников, работающих в Санкт-Петербурге, просто отправив им документы переводящегося специалиста.

Подобные ситуации сигнализирует о том, что в организации отсутствует взаимопомощь и поддержка между коллегами. Они стремятся переложить свои обязанности на других сотрудников, из чего нередко вырастают различные конфликты. Таким образом, складывается впечатление о том, что каждый отдел обособлен от других и стремится отстоять свои права, не пытаясь осознать возможность собственной неправоты.

В процессе работы с личными делами сотрудников, заполняя внутреннюю опись уже уволившихся работников, рассматривая анкету, заполняемую при уходе, достаточно часто был замечен отмеченный пункт «нездоровый климат в коллективе». Наблюдения, приведенные выше, подтверждают наличие данной проблемы. Также стоит отметить, что, заполняя анкету при увольнении, сотрудники могут выбрать лишь один вариант. Подобное ограничение может быть причиной выявления не всех проблем, имеющихся в организации.

Таким образом, рассмотрев имеющиеся проблемы, связанные с повышением уровня текучести кадров в компании «Х», имеет смысл предложить некоторые рекомендации по оптимизации технологий управления текучестью персонала.

## 2.3 Рекомендации по оптимизации технологий управлению текучестью персонала в компании «Х»

Анализ технологий управления текучестью персонала и проблем, имеющихся в организации, показал, что в организации существуют недостатки во взаимодействии между сотрудниками в компании «Х». Недостатки проявляются в наличии «нездоровой» атмосферы в коллективе. Отсутствует взаимоподдержка между коллегами, отделы существуют как обособленные единицы в структуре компании. Также целесообразно будет предложить некоторые изменения в анкету, которую сотрудники заполняют при увольнении.

Некоторые пункты в анкете сформированы достаточно «широко», и, для более подробного исследования возможных причин повышения уровня текучести кадров, необходимо конкретизировать несколько вариантов. Пункт «нездоровый климат в коллективе» также недостаточно конкретизирован. Возможно, стоит раздробить данный пункт на несколько более точных. Например, сплетни, ссоры, разборки, или же просто человек не может сработаться с коллегами из-за темперамента. Пункт «взаимоотношения с руководителем» можно раздробить на:

* давление со стороны руководства;
* взаимная личная неприязнь;
* некомпетентность, неспособность руководителя соблюдать субординацию.

Пункт «объем работ» также может вызвать некоторые вопросы. Необходимо уточнить, что именно не устраивает сотрудников в объеме их работ. Возможно, что он слишком большой, и специалистам сложно справляться с ним в срок. С другой стороны, существуют ситуации, когда работник считает, что объем его работ недостаточен, и он может сделать больше для организации, но вместо этого, ему приходится создавать видимость рабочего процесса после выполнения всех необходимых задач. Все вышеперечисленные рекомендации целесообразно будет объединить в сводную таблицу:

*Таблица 12*

**Корректировка пунктов анкеты, заполняемой при увольнении**

|  |  |
| --- | --- |
| Прежнее название пункта | Новые названия пунктов |
| Нездоровый климат в коллективе | Сплетни, ссоры, конфликты в коллективе |
| Невозможность сработаться с коллегами из-за темпераментов |
| Взаимоотношения с руководителем | Давление со стороны руководства |
| Взаимная личная неприязнь с руководителем |
| Некомпетентность, неспособность руководителя соблюдать субординацию |
| Объем работ | Слишком большой объем работ |
| Недостаточный объем работ |

Составлено автором

В случае внедрения данных корректировок в анкету, необходимо разработать направления снижения негативного влияния вышеуказанных пунктов. Для того чтобы избежать сплетен, ссор и конфликтов в коллективе, необходимо создать атмосферу, в которой сотрудники смогут лучше узнать друг друга и пересмотреть свои мнения относительно своих коллег. Для этого стоит проводить беседы со специалистами, наиболее часто участвующими в конфликтах, выяснить причины разногласий. А также возможным решением проблемы может являться вовлечение конфликтующих сотрудников в проектную групповую работу, результаты которой могут быть поводом для премирования или депремирования в противном случае. В подобной ситуации коллегам будет необходимо найти общий язык, чтобы качественно выполнить проект. Если сотрудникам сложно сработаться в коллективе по причине невозможности взаимодействия людей с разными темпераментами, выходом из данной ситуации может быть ротация кадров. Цель данного мероприятия заключается в уходе от возможных конфликтов. Также данное мероприятие позволит сотруднику развиваться всесторонне, что сыграет роль удерживающего фактора.

Если причиной ухода сотрудников является давление со стороны руководства, необходимо провести обучение руководителей на предмет развития их лидерских навыков. А также имеет смысл провести беседы, как с подчиненными, так и с руководителями на предмет выяснения причин давления. Подобные направления действий направлены на определение слабых сторон руководителей. В случае, если причиной ухода является взаимная личная неприязнь между сотрудником и руководителем, возможным способом нивелировать конфликт выступает предложение сотруднику перевести его в другой отдел. Иными словами, наиболее эффективный способ – это ротация. В случае, если подобные случаи повторяются и с другими сотрудниками, необходимо работать с руководителем, т. к. причиной может выступать его некомпетентность. Способом повышения уровня компетенций руководителя является обучение.

Проблема повышенного/недостаточного объема работ также нередко побуждает сотрудников к увольнению по собственному желанию. Изначально необходимо провести «фотографию рабочего дня» сотрудника, который столкнулся с подобной проблемой. Данная технология представляет собой подробное описание деятельности работника на протяжении рабочего дня. В случае если объем работ является действительно большим, имеет смысл дополнительно нанять новых сотрудников, чтобы равномерно распределить обязанности и уменьшить нагрузку на одного сотрудника. Если объем работ является недостаточным, и специалист большую часть своего времени проводит за личными занятиями, при этом выполняя план работ, стоит задуматься о том, что при планировании численности персонала была допущена ошибка. В таком случае стоит сократить необходимое количество сотрудников для проблемы недостаточного объема работ. Таким образом, стоит сформировать таблицу, в которой представлены направления снижения негативного влияния возможных причин повышения уровня текучести кадров.

*Таблица 13*

**Направления снижения негативного влияния возможных причин повышения текучести персонала**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Причины увольнения | Направления снижения негативного влияния |
| 1 | Сплетни, ссоры, конфликты в коллективе | Беседы на предмет выявления причин конфликтов, вовлечение в проектную групповую работу |
| 2 | Невозможность сработаться с коллегами из-за темпераментов | Ротация кадров |
| 3 | Давление со стороны руководства | Развитие лидерских навыков руководителей, беседы с подчиненными с целью выявить слабые места руководителей |
| 4 | Взаимная личная неприязнь с руководителем | Ротация кадров |
| 5 | Некомпетентность, неспособность руководителя соблюдать субординацию | Обучение руководителей |
| 6 | Слишком большой объем работ | Подбор новых сотрудников |
| 7 | Недостаточный объем работ | Сокращение штата сотрудников |

Составлено автором

Для устранения проблем с нездоровыми взаимоотношениями в коллективе стоит при подборе ввести тестирование на определение командных ролей по М. Белбину. По мнению Белбина существуют эффективные и неэффективные группы. Правильное сочетание ролей обеспечивает наиболее эффективную деятельность членов команды. Ниже представлен перечень ролей:

* Исследователь ресурсов (Resource Investigator);
* Душа компании (Team Worker);
* Координатор (Co-ordinator);
* Генератор идей (Plant);
* Аналитик (Monitor Evaluator);
* Специалист (Specialist);
* Реализатор (Implementer);
* Мотиватор (Shaper);
* Контролер (Completer Finisher)[[60]](#footnote-60).

Далее рассмотрим каждую из ролей наиболее подробно. Роли имеют свои слабые и сильные стороны, в связи с чем существуют эффективные и неэффективные комбинации в рабочих группах.

1. Исследователь ресурсов (Resource Investigator). Использует свою любознательную природу для поиска идей, чтобы принести пользу команде. Стоит отметить, что данный член команды загорается чужой идеей, а не занимается поиском своих. Сильные стороны: энтузиаст, экстраверт, использует идеи и устанавливает внешние контакты. Слабые стороны: может быть слишком оптимистичным, может не заметить другие идеи, загорается одной единственной. Не удивляйтесь, если они могут забыть «возглавить» операцию.
2. Душа компании (Team Worker). Помогает участникам группы взаимодействовать друг с другом, создает доброжелательный климат. Сильные стороны: кооперативный, проницательный и дипломатичный. Предотвращает конфликты. Слабые стороны: может быть нерешительным в кризисных ситуациях и старается избежать противостояния. Не удивляйтесь, если они могут быть нерешительными при принятии непопулярных решений.
3. Координатор (Co-ordinator). Фокусируется на цели команды, обозначает членов команды и делегирует работу надлежащим образом. Сильные стороны: зрелый, уверенный, определяет таланты, формулирует цели. Слабые стороны: может выглядеть манипулятивным и продвигать собственные интересы в работе команды. Не удивляйтесь, если он может распределять полномочия, оставив себе наименьшую часть работы.
4. Генератор идей (Plant). Имеет тенденцию быть высококреативным и силен в решении проблем нетрадиционными способами. Сильные стороны: креативный, творческий, свободно рассуждающий, генерирует идеи и решает сложные проблемы. Слабые стороны: может игнорировать непредвиденные расходы, и слишком озабоченным к эффективному общению. Не удивляйтесь, если они могут быть рассеянными и забывчивыми.
5. Аналитик (Monitor Evaluator). Представляет «логический глаз», выдвинутые беспристрастные суждения являются необходимыми и весомыми для команды. Сильные стороны: здравомыслящий, стратегический и проницательный. Рассматривает все варианты и суждения тщательно. Слабые стороны: иногда недостаточно стремления вести за собой и способности вдохновлять других и может быть слишком критичным. Не удивляйтесь, если они могут быть медленными при принятии решений.
6. Специалист (Specialist). Приносит углубленные знания в ключевой области для команды. Сильные стороны: целенаправленный, воодушевляющий и специализирующийся, обеспечивает специализированные знания и навыки. Слабые стороны: тенденция к выделению узкой специальности и может останавливаться на формальностях. Не удивляйтесь, если он перегрузит вас информацией.
7. Формирователь (Shaper). Представляет необходимую руководящую роль для того, чтобы команда двигалась в правильном направлении и не отходила от ключевой задачи. Сильные стороны: непростой, динамичный, наживается на давлении. Он может управлять и вдохновлять на преодоление препятствий. Слабые стороны: может быть склонным к провокациям и иногда может задеть человеческие чувства. Не удивляйтесь, если они могут становиться агрессивными и пребывать в плохом настроении при попытках добиться цели.
8. Реализатор (Implementer). Нуждается в планировании работающей стратегии и в выполнении ее настолько эффективно, насколько это возможно. Сильные стороны: практичный, надежный, работоспособный. Превращает идеи в действия и обеспечивает работу, которая необходима. Слабые стороны: может быть негибким и медлительным, чтобы реагировать на новые возможности. Не удивляйтесь, если им может быть сложно отказаться от их планов в пользу позитивных изменений.
9. Контролер (Completer Finisher). Наиболее эффективен в конце заданий для «шлифования» и тщательного исследования работы на ошибки, подводя ее к высочайшим стандартам контроля качества. Сильные стороны: кропотливый, добросовестный, беспокойный. Находит ошибки, доводит работу до совершенства. Слабые стороны: может быть слишком взволнованным и не желает разделять полномочия. Не удивляйтесь, если они доводят свой перфекционизм до максимализма.[[61]](#footnote-61).

Существует список взаимодополняемых ролей, которые при взаимодействии способствуют дополнению слабых сторон друг друга и преумножению сильных сторон. Например, взаимодополняющей ролью для координатора является формирователь, который способен мотивировать остальных членов команды к действию. Координатор собирает участников в единую команду, распределяет полномочия, а формирователь направляет их действия в нужное русло. Таким образом, данные две роли способны успешно взаимодействовать друг с другом.

Также формирователь может успешно работать с душой команды. Душа команды представляет собой мягкость, связующее звено между членами команды, всегда стремится уладить конфликт. Формирователь же склонен к агрессии и резким выражениям, которые могут задеть других членов команды, роль души команды заключается в нивелировании конфликтов и напряженности в коллективе.

Генератор идей и аналитик считаются взаимодополняющими ролями. Генератор идей – творческий, креативный человек, который способен придумать множество идей. Аналитик же способен подвергнуть данный поток идей критике, привести положительные и отрицательные стороны каждой из идей. Генератор идей также успешно взаимодействует с исследователем ресурсом. Интроверту (генератору идей) необходима поддержка экстраверта (исследователя ресурсов). Исследователь ресурсов способен отобрать самые лучшие идеи представителя взаимодополняющей роли и продвигать их в команде.

Для того, чтобы привести идеи в действие, необходима роль реализатора, который готов выполнять работу, нацеливаясь на максимальную эффективность. В случае, когда команде необходимы дополнительные данные, важна помощь специалиста, который охотно их предоставит и проконсультирует по всем вопросам, касающимся области его специализации. На финальном этапе выполнения рабочей задачи важно, чтобы результат был оценен, были приведены рекомендации, как исправить недостатки, что готов выполнить контроллер.

Также существует определенный набор ролей, которые необходимы на каждом этапе выполнения рабочей задачи. На начальной стадии необходимы следующие командные роли: генератор идей, выполняющий роль генерирования возможных вариантов достижения цели, исследователь ресурсов, способствующий выбору из различных вариантов наиболее подходящего и продвижению его в группе, специалист, выполняющий роль предоставления необходимой информации, координатор, способный собрать всех в команду, готовую действовать. На стадии непосредственного выполнения задач наиболее полезными будут: формирователь, мотивирующий членов команды к действию, реализатор, приводящий планы в действие, и душа команды, формирующий положительный климат в коллективе. В финальной части реализации задач необходим контроллер, способствующий доведению результатов работы до надлежащего уровня качества[[62]](#footnote-62).

Данная теория подходит для формирования команд, выполняющих определенные проекты, или для рабочих групп, которые систематически выполняют определенные задачи. Идеальный баланс появляется тогда, когда в каждой команде присутствуют различные представители ролей, которые в дальнейшем будут лучше других выполнять работу, наиболее свойственную для каждого из них. Для того, чтобы внедрить использование данной модели, необходимо ввести тестирование на определение командных ролей, как среди работающих сотрудников, так и среди кандидатов. При необходимости по результатам теста будет целесообразно произвести некоторую ротацию среди кадров, а также определять новых сотрудников в те команды, где их роль не нарушит баланса. Данные мероприятия потребует множество трудозатрат, но в результате это может поспособствовать повышению эффективности деятельности сотрудников. Также в правильно сформированной команде будет меньше ссор, взаимодействие с коллегами станет более комфортным, что в свою очередь сможет выступить как удерживающий фактор.

Для того чтобы успешно внедрить данную технологию, необходимо произвести анализ сотрудников групп на предмет принадлежности к ролям. В случае если в результате анализа имеются несбалансированные группы, необходимо изменить рокировку состава команд. Это можно реализовать с помощью ротации персонала (при необходимости). Аналитический отдел создает отчет для руководства, в котором подробно излагаются все аспекты формирования команды и рекомендации по изменению формации рабочего состава. При отказе от ротации, следует прибегнуть к высвобождению. В результате процесса высвобождения сотрудник получает от руководства организации предложение с должностями, никем не замещаемыми на данный момент. Также возможно использование технологий аутплейсмента персонала. При подборе новых сотрудников также необходимо проводить тестирование на определение командных ролей и в дальнейшем распределять их в соответствии с совместимостью их ролей с уже имеющимися сотрудниками. Данное нововведение представляет собой долгосрочную ориентацию. В ближайшее время возможно повышение уровня текучести кадров, но в дальнейшем это поспособствует стабилизации текучести персонала в компании «Х» и становлению показателя в «зеленой рабочей зоне».

Далее рассчитаем срок окупаемости вложений во внедрение формирования команд согласно командным ролям Белбина. Для этого необходимо рассчитать затраты на реализацию рекомендации. Средняя заработная плата сотрудника службы подбора персонала составляет 60 тыс. руб., соответственно, 2,7 тыс. руб. в день, и 350 руб. в час. Для подбора одного сотрудника необходимо 9,5 часов (просмотр резюме на специализированном сайте «hh.ru», телефонное интервью, проведение собеседования, оценка результатов). Затраты на работу сотрудника службы персонала при подборе одного сотрудника составляют: 350\*9,5=3325 рублей. Количество вакансий в организации в среднем составляло примерно 1000 шт. в месяц. В случае внедрения рекомендованной технологии существует вероятность увеличения количества вакансий в месяц до 1500 шт., и для достижения предыдущего значения специалистам по подбору будет необходимо закрывать дополнительно 500 вакансий в мес., 6000 вакансий в год.

Стоит отметить, что непосредственно тестирование на определение командных ролей уже существующих сотрудников будет проводиться в онлайн режиме, трудозатраты составят лишь 15 минут, что несущественно. Далее сотрудники при помощи корпоративной почты направляют результаты тестирования сотрудникам службы управления персоналом, и они проводят анализ. Стоимость анализа результатов составляет: 7,27 тыс. час \* 350 руб./час = 2544500 рублей. Аналогична стоимость формирования новых рабочих групп. На аутплейсмент затраты составят примерно 120 млн. руб.

*Таблица 14*

**Затраты на реализацию рекомендации**

|  |  |
| --- | --- |
| Затраты | Сумма, руб. |
| Работа сотрудника службы персонала при подборе одного сотрудника | 3325 |
| Стоимость размещения вакансии на hh.ru | 800 |
| Общие затраты на подбор одного сотрудника | 4125 |
| Стоимость закрытия дополнительных вакансий в год | 24750000 |
| Анализ результатов тестирования | 2544500 |
| Формирование новых рабочих групп | 2544500 |
| Аутплейсмент | 120000000 |
| Всего на реализацию | 149839000 |

Составлено автором

Далее целесообразно выявить экономию в год от внедрения технологии формирования командных ролей. В 2017 г. Коэффициент текучести составлял 19%. Специалистам по подбору персонала приходилось ежегодно закрывать количество вакансий: 72700 (среднесписочная численность) \* 0,19 = 13813 шт. После внедрения технологии планируется снижение уровня текучести кадров до 10%, соответственно количество закрытых вакансий составит: 72700 чел. \* 0,1 = 7270 шт. Затраты на закрытие вакансий до внедрения и после составят:

* До: 13813\*4125=56978625 рублей.;
* После: 7270\*4125=29988750 рублей.
* Экономия: 56978625-29988750=26989875 рублей.

Имея все необходимые данные, можно посчитать срок окупаемости внедрения рекомендуемой технологии:

* Срок окупаемости: 149839000/26989875=5,6 лет.

Таким образом, стоит повториться, что данная рекомендация несет в себе долгосрочный характер, и, в случае успешного внедрения, уровень текучести кадров снизится до 10% в год. Также стоит отметить, что данный уровень будет держаться на данном уровне достаточно долго, т. к. была решена одна из важнейших проблем – проблемы с взаимоотношениями в рабочем коллективе.

В качестве следующей рекомендации выступает внедрение технологии Blockchain в систему управления персоналом. Blockchain представляет собой некую цепочку блоков, взаимосвязанных между собой, которые содержат определенную информацию. Доступ к информации имеется у всех участников «цепочки». Доступ к информации определяется сверкой достаточности протокола[[63]](#footnote-63). В системе управления персоналом данная технология может выглядеть следующим образом: блоки содержат в себе информацию о показателях и процессах деятельности каждого сотрудника. Данная система позволяет своевременно выявить отклонения от правил и норм трудовой деятельности сотрудников, и в подобном случае будет возможность устранить появившиеся проблемы. Также Blockchain предполагает собой переход на электронную систему документооборота, что позволит существенно сократить объем «бумажной версии» документов, и значительно сократит время, отведенное на формальные операции. Система позволяет своевременно выявить падение производительности труда сотрудников, как следствие, выяснить причины данного явления и предпринять меры по устранению возникшей проблемы. Таким образом, персонал начинает осознавать свою необходимость и важность для организации, что, в свою очередь, может выступать в качестве удерживающего фактора.

При условии оказания поддержки правительства и ЦБ совокупные затраты на внедрение технологии составят:

* 2 млрд. руб. – внедрение технологии;
* 0,5 млрд. руб. – обучение персонала;
* 0,3 млрд. руб. в мес.; 3,6 млрд. руб. в год – обслуживание ;
* Затраты на внедрение составят: 3,36 млрд. руб.

При отсутствии поддержки стоимость внедрения технологии ориентировочно может составить 10 млрд. руб. Необходимо перевести множество процессов в электронный вид, подготовить оборудование и пр. Также затраты на обучение составят 500 млн. руб. Стоимость обслуживания составит:

* 10 млрд. руб. – внедрение технологии;
* 0,5 млрд. руб. – обучение персонала;
* 0,3 млрд. руб. в мес.; 3,6 млрд. руб. в год – обслуживание ;
* Затраты на внедрение составят: 11,36 млрд. руб.

Экономия от внедрения, в первую очередь, представляет собой сокращение издержек на заработную плату сотрудникам, которые в результате применения нововведения подлежат к высвобождению. Таким образом, количество высвобожденных сотрудников составит 3000 чел. со средней заработной платой 45 тыс. руб.

* Экономия от сокращения штата: 3000\*45000\*12=1620000000 рублей.

Также появится возможность сократить издержки на аренду помещений, т. к. в результате перевода множества печатных вариантов документов в электронную версию не будет необходимости в аренде помещений под хранение архивной документаци. Данное нововведение также позволит экономить на канцелярских принадлежностях.

* Экономия от сокращения издержек на аренду: 20000\*12\*81=19440000 рублей;
* Экономия от сокращения издержек на канцелярские принадлежности: 6250\*12\*81=6075000.
* Всего экономия составит: 1620000000+19440000+6075000=1645515000 рублей в год. (1,65 млрд. руб.).

Позитивная прогнозная оценка срока окупаемости составит:

* 3,36/1,65=2 года.

Негативная прогнозная оценка срока окупаемости:

* 11,36/1,65=7 лет.

Также необходимо разработать систему показателей эффективности для специалистов служб управления персоналом. Т. к. предмет исследовательской работы заключается в управлении текучестью персонала, основные показатели должны быть связаны именно с данным явлением. Примеры показателей эффективности управления текучестью персонала:

* уровень (коэффициент) текучести (норма – до 21,62 %, коэффициент – 3);
* срок (время) работы одного сотрудника в компании (не менее 5 лет, коэффициент – 3);
* производительность труда сотрудников (в динамике относительно прошлых периодов, коэффициент – 1,5);
* количество новых сотрудников, участвующих в конфликтах (норма – 0, коэффициент – 1,5);
* удельный вес затрат на персонал в составе общих затрат (не менее 50%, коэффициент – 0,5);
* удельный вес количества сотрудников, проходящих обучение и развитие, в составе общего числа персонала (норма – 100%, коэффициент – 0,5);

Для того чтобы определить эффективность внедрения вышеуказанных нововведений, необходимо предоставить возможность руководителям оценить данные индикаторы по шкале от 1 до 5 баллов, которая представлена в приложении 3. Также каждому индикатору присвоен коэффициент весомости в зависимости от приоритета в организации. При наиболее благоприятном развитии событий коэффициент производительности технологий управления текучестью персонала составит 0,5.

Таким образом, в соответствии с оценками руководителей по показателям эффективности, необходимо провести подсчеты, которые позволят определить эффективность внедрения того или иного нововведения.

*Таблица 15*

**Подсчет эффективности показателей**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Оценка | Коэффициент | Результат |
| Уровень (коэффициент) текучести | Х | 3 | Х\*3 |
| Срок (время) работы одного сотрудника в компании | Х1 | 3 | Х1\*3 |
| Производительность труда сотрудников (в динамике относительно прошлого отчетного периода) | Х2 | 1,5 | Х2\*1,5 |
| Количество новых сотрудников, участвующих в конфликтах | Х3 | 1,5 | Х3\*1,5 |
| Удельный вес затрат на персонал в составе общих затрат, % | Х4 | 0,5 | Х4\*0,5 |
| Удельный вес количества сотрудников, проходящих обучение и развитие, в составе общего числа персонала, % | Х5 | 0,5 | Х5\*0,5 |
| Итого | | Х\*3+Х1\*3+Х2\*1,5+Х3\*1,5+Х4\*0,5+Х5\*0,5 | |

Составлено автором

Данный коэффициент может способствовать выявлению эффективности внедрения рекомендованных нововведений. Необходимо рассчитать коэффициент эффективности технологий управления текучестью персоналом в компании «Х» до внедрения нововведений, а также после них, чтобы оценить, насколько изменилось значение мультипликатора.

Таким образом, данные рекомендации могут способствовать противодействию увеличения уровня текучести кадров в компании «Х». Данные технологии управления текучестью персонала позволят сохранить положение уровня текучести в «зеленой рабочей зоне» и предупредить возможные причины повышения текучести в компании, которые могут проявляться в будущем.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Технологии управления персоналом представляют особую важность для организации, т. к персонал является одним ключевых ресурсов организации. Существует множество трактовок понятия «технологии управления». Определение понятия технологий управления персоналом звучит следующим образом: «совокупность приемов, способов и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и высвобождения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности».

Во множестве организаций имеется проблема повышенной текучести персонала, и важно правильно использовать технологии, способствующие сокращению уровня текучести кадров. Технологии управления текучестью персонала – это совокупность приемов, способов и методов воздействия на персонал с целью предотвращения повышения допустимого уровня движения рабочей силы в организации и получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности. Основными направлениями снижения повышенного уровня текучести кадров выступают применение Assessment-center при отборе персонала, формирование прозрачной системы оплаты труда, системы грейдов, конкурсы мастерства, применение технологий адаптации персонала, повышения квалификации, ротация персонала и формирование кадрового резерва.

Большинство из вышеуказанных направлений требует немалых материальных издержек, но в дальнейшем это будет способствовать повышению производительности труда персонала. Также необходимо правильно формировать состав руководителей, которые будут способны надлежащим образом мотивировать своих подчиненных работать более продуктивно и не оказывать морального давления на них.

Компания «Х» – крупная финансово-кредитная организация, имеющая кадровую политику, направленную на максимизацию производительности труда персонала. В рамках ее деятельности применяется множество технологий управления персоналом, большинство из которых выступают в роли технологий управления текучестью персонала. Деятельность руководства компании также направлена на применение мер по сокращению текучести кадров. Но, судя по динамике коэффициента текучести персонала, имеется тенденция к его увеличению и переходу в «желтую рабочую зону», что говорит о превышении значения коэффициента 21%. Поэтому необходимо разработать некоторые рекомендации по сокращению уровня текучести кадров.

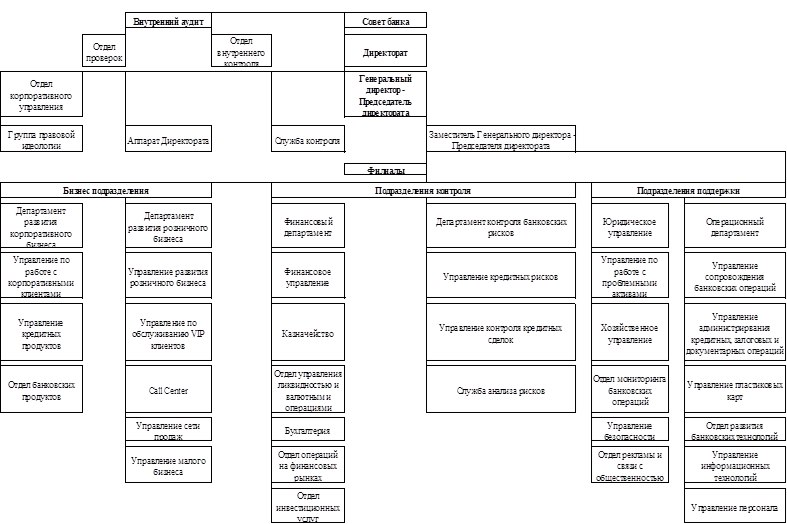
В организации существует процедура получения обратной связи от увольняющихся сотрудников о причинах их ухода. Заключается она в заполнении сотрудником анкеты, в которой содержится перечень возможных причин. Стоит отметить, что некоторые пункты не позволяют полноценно определить имеющуюся проблему в организации, связанную с управлением персонала. Таким образом, автором было предложено несколько рекомендаций по уточнению нескольких пунктов имеющейся анкеты, а также направлений снижения их негативного влияния.

Также в качестве рекомендации выступает введение формирования рабочих групп согласно теории Белбина, который сформировал перечень командных ролей. Все командные роли имеют свои сильные и слабые стороны, и, в зависимости от особенностей, существуют взаимодополняемые роли, которые необходимы для успешной работы команды. Данная рекомендация может способствовать сокращению количества конфликтов в организации и формированию положительного климата.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агапова Е. Н. Подготовка менеджеров к управлению развитием персонала на основе подхода «обучение действием». Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Москва – Научно-информационный издательский центр и редакция журнала «Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук». 2013. – №3 – С. 230-234.
2. Базык, Е. Ф. Снижение текучести кадров в современных экономических условиях / Базык Е. Ф., Сазонова Д. И. //Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Москва: Научно-информационный издательский центр и редакция журнала "Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук». – 2015. № 9-1. – С. 109-115.
3. Большой экономический словарь. — М.: Институт новой экономики. А.Н. Азрилиян. 1997.
4. В. И. Герчиков. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала. М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2003
5. Волкова Н. С. Применение технологии геймификации для повышения мотивации персонала коммерческой фирмы на основе мобильных технологий/ Волкова Н. С., Середа А. И., Яковлева М. Ю.//Качество информационных услуг. Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции – Тамбов. ООО «Консалтинговая компания Юком»:, 2017.– С. 1
6. Горбатенко Е. А. Сопротивление изменениям как проблема организационного развития. – Материалы III-й конференции СПБ клуба консультантов и тренеров «Как создать и продвигать новый тренинг или бизнес-семинар. (Таганрог). – 2016. № 3. – 4 С.
7. Годовой отчет банка за 2017 г.
8. Грехем X.T., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами. — М.: Юнити, 2003.
9. Джавадова Ю. С. Текучесть кадров как современная проблема управления персоналом. /Джавадова Ю. С., Резникова О. С. // Современные технологии управления персоналом: сборник научных трудов преподавателей, аспирантов, соискателей, магистрантов и студентов / Под науч. ред. д. э. н. О. С. Резниковой. – Симферополь: Аэтерна, 2016. – С. 180-183.
10. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
11. Информационный ресурс СПАРК. URL: http://www.spark-interfax.ru (Дата обращения 11.03.2018.)
12. Кизюн Ю. Н.. Рекрутинг как современная технология отбора персонала – Общество в эпоху перемен: современные тенденции развития: Материалы Междунар. науч. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, проводимой в рамках II Междунар. форума студентов, аспирантов и молодых ученых «Управляем будущим!». Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Новосибирск – Изд-во СибАГС. 2014. – С. 112-113.
13. Киселева, Е. В. Планирование и развитие карьеры : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Е. В. Киселева. – Вологда : Легия, 2010. – 332 с.
14. Комаров В.Ф. Управленческие имитационные игры. Новосибирск: Наука. Сиб. Отделение, 1989. 272 с.
15. Коростелева Д. А. Работа с кадровым резервом как современная проблема управления персоналом. Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Москва – Научно-информационный издательский центр и редакция журнала «Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук». 2017.– №3-1– С. 93-97.
16. Корпоративный сайт группы компаний HeadHunter. URL: https://hh.ru (Дата обращения 13.03.2018.)
17. Корпоративный сайт IT-компании «SuperJob». URL: https://www.superjob.ru (Дата обращения 13.03.2018.)
18. Кошарная Г.Б., Щанина Е.В. Экономика и социология труда. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2013.
19. Коэффициент текучести кадров // PRO-personal.ru: сайт для специалистов по кадрам и управлению персоналом. 2014. URL: https://www.pro-personal.ru/question/528576-red-koeffitsient-tekuchesti-kadrov (Дата обращения 10.11.2017).
20. Лапченко И. В. Теоретические аспекты применения технологий мотивации персонала – Инновационные научные исследования: теория, методология, практика. Пенза – Наука и просвещение. 2018. – С. 306-308.
21. Кульчитская Е. В. Аудит и контроллинг персонала. Рабочая тетрадь – конспект. СПб: Свое издательство. 2017.
22. Ляшова В. С. Аутплейсмент в системе устойчивого развития управления персоналом / Ляшова В. С., Барыло И. В.. //Инновационные технологии в машиностроении, образовании и экономике. Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет. – 2016. № 2. – С. 35-41.
23. Маклаков А.Г. Профессиональный психологический отбор персонала: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2008.
24. Межлумян Н. С. Современные технологии обеспечения организации человеческими ресурсами – Теория и практика управления человеческими ресурсами: сборник статей IV Международной очно-заочной научно-практической конференции. Чита – Забайкальский государственный университет. 2017. – С. 55-61.
25. Основные функции управления персоналом // Журнал «Директор по персоналу» – практический журнал по управлению человеческими ресурсами. 2016. URL:https://www.hr-director.ru/article/63438-red-qqq-15-m4-osnovnye-funktsii-upravleniya-personalom-organizatsii?ustp=W (Дата обращения 07.11.2017).
26. Припорова Е. А Обзор методов оценки персонала (центр оценки, оценка «360 градусов», аттестация). Симбирский научный вестник. Ульяновск – Ульяновский государственный университет. 2014. – № 2 (16) – С. 115-120.
27. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. — М.: Аспект Прогресс, 2002.
28. Р. Мередит Белбин. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач/ Пер. с англ. М.: HIPPO, 2003. 315 с.
29. Резникова О. С. Сопротивление персонала нововведениям как современная проблема управления персонала / Резникова О. С., Бочкова В. Д.//Достижения науки и образования – Олимп:, 2017.– № 4 (17). – С. 22-24.
30. Рзаева, Э. Н. Влияние кадровых технологий в управлении персоналом / Э. Н. Рзаева, О. Н. Чернова // Сборники конференций НИЦ социосфера. – 2014. № 57. – С. 167-171.
31. Сафронова А.. В. Особенности развития технологий оценки, подбора, отбора и найма персонала организации/ Сафронова А.. В., Бабченкова Д. Р. //SCIENCE TIME. – Казань. Индивидуальный предприниматель Кузьмин Сергей Владимирович:, 2016. № 4 (28). – С. 748-754.
32. Софронова О.Б. Адаптация зарубежных технологий управления в российских компаниях // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Сер. 8. 2005. Вып. 2. С. 57-71.
33. Социальный отчет банка за 2016 г.
34. Технологии управления персоналом в организации // Журнал «Директор по персоналу» – практический журнал по управлению человеческими ресурсами. 2016. URL:https://www.hr-director.ru/article/63438-red-qqq-15-m4-osnovnye-funktsii-upravleniya-personalom-organizatsii?ustp=W (Дата обращения 07.11.2017).
35. Толкование понятия «текучесть кадров» // Энциклопедический словарь экономики и права. 2004. URL: https://dic.academic.ru/dic.nsf/dic\_economic\_law/15915 (Дата обращения 03.11.2017).
36. Управление деловой карьерой : учеб. пособие для студ. высш. учеб. Заведений / Г. Г. Зайцев, Г. В. Черкасская. – М. : Издательский центр «Академия», 2007. 256 с. – С. 133
37. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А. Я. Кибанова. – 4 изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010 – 695 с. – (Высшее образование). – С. 443.
38. Устав банка от 22.12.17
39. Финансовый словарь «Финам». URL: https://www.finam.ru/dictionary/wordf02DBD/ (Дата обращения 15.04.2018.)
40. Чмирева Е. В. Методы оценки персонала – выбор метода оценки. – Экономика и современный менеджмент: теория и практика. Ассоциация научных сотрудников "Сибирская академическая книга" (Новосибирск). – 2015. № 56. – С. 173-177.
41. Шевченко О. П.. Отбор и найм персонала как технология кадрового менеджмента в организациях на современном этапе/ Шевченко О. П., Демьянченко Н. В.//Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – Кисловодск. Кисловодский институт экономики и права:, 2014. № 11 (71). – 7 С.
42. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. — М.: ЗАО «Бизнес—школа «Интел—Синтез», 2002.
43. Шульгина М. А. Текучесть персонала на промышленных предприятиях и способы ее снижения – Лучшая студенческая статья 2016: сборник статей II Международного научно-практического конкурса. Пенза – Наука и Просвещение. 2016. – С. 167-169.
44. Щанина Е. В. Текучесть персонала как один из основных показателей эффективности работы с персоналом / Щанина Е. В., Синева А. Г. // Традиционное, современное и переходное в условиях модернизации российского общества: сборник статей XII Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза: Приволжский Дом знаний, 2015. – С. 125-128.
45. Янцен Е. А. Технология управления адаптацией персонала – Математические модели современных экономических процессов, методы анализа и синтеза экономических механизмов. Актуальные проблемы и перспективы менеджмента организаций в России. Самара – Самарский научный центр РАН. 2017. – С. 299-304.
46. Blockchain Luxembourg S.A. URL: https://www.blockchain.com/about/index.html (Дата обращения 13.04.2018.)
47. The Nine Belbin Team Roles. URL: http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/ (Дата обращения 11.04.2018.)
48. URL: https://www.vtb.ru/o-banke/ (Дата обращения 12.03.18)

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КОМПАНИИ «Х»



Источник: корпоративный сайт компании

# ПРИЛОЖЕНИЕ 2. АНКЕТА, ЗАПОЛНЯЕМАЯ СОТРУДНИКАМИ ПРИ УВОЛЬНЕНИИ

***Анкета для заполнения работниками при увольнении***

**Уважаемый коллега!**

**Просим вас заполнить данную анкету. Она поможет нам проанализировать причины увольнения из Банка. Из предложенного списка Вам необходимо выбрать одну причину, которая побудила Вас принять решение об увольнении**

***ФИО\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

|  |  |
| --- | --- |
| ***Более интересная работа*** |  |
| ***Изменение направления деятельности*** |  |
| ***Наличие частых командировок*** |  |
| ***Невыполнение обещаний, данных при приеме на работу*** |  |
| ***Нездоровый климат в коллективе*** |  |
| ***Взаимоотношения с руководителем*** |  |
| ***Неудобный режим работы*** |  |
| ***Объем работ*** |  |
| ***Условия труда*** |  |
| ***Отсутствие перспективы карьерного роста*** |  |
| ***Переход на работу в рамках Группы*** |  |
| ***Предложение более высокой должности*** |  |
| ***Предложение должности по специальности*** |  |
| ***Предложение работы с более высокой заработной платой*** |  |
| ***Предложение работы с оплатой образования*** |  |
| ***Невозможность совмещения работы с учебой*** |  |
| ***Место работы в отдаленном районе*** |  |
| ***Перемена места жительства*** |  |
| ***Призыв на военную службу*** |  |
| ***Семейные обстоятельства*** |  |
| ***Состояние здоровья*** |  |
| ***Уход за ребенком*** |  |
| ***Уход за членом семьи*** |  |
| ***Я бы не хотел(а) указывать причину увольнения*** |  |

***Подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

Источник: собеседование с представителем группы кадрового администрирования

# ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ШКАЛА ОЦЕНОК ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Значение шкалы |
| Уровень (коэффициент) текучести | * 9-12% – 5 баллов; * 13-16%; 5-8% – 4 баллов; * 17-22%; 0-5% – 3 балла; * 23-30% – 2 балла; * 31-50% – 1 балл. |
| Срок (время) работы одного сотрудника в компании | * Более 5 лет – 5 баллов; * 4 года – 4 балла; * 3 года – 3 балла; * 2 года – 2 балла; * 1 год – 1 балл. |
| Производительность труда сотрудников (в динамике относительно прошлого отчетного периода) | * Превышает более, чем в 2 раза – 5 баллов; * В 1,6-1,9 раз – 4 балла; * В 1,1-1,5 раз – 3 балла; * В 0,7-1 раза – 2 балла; * Превышает менее, чем в 0,6 раза – 1 балл. |
| Количество новых сотрудников, участвующих в конфликтах | * 0-5 сотрудников – 5 баллов; * 6-10 сотрудника – 4 балла; * 11-15 сотрудников – 3 балла; * 16-25 сотрудников – 2 балла; * Более чем 26 сотрудников – 1 балл. |
| Удельный вес затрат на персонал в составе общих затрат, % | * 45-55 – 5 баллов; * 35-44; 56-65 – 4 балла; * 25-34; 66-75 – 3 балла; * 15-24; 76-85 – 2 балла; * 0-15; 86-100 – 1 балл. |
| Удельный вес количества сотрудников, проходящих обучение и развитие, в составе общего числа персонала, % | * 80-100 – 5 баллов; * 60-79 – 4 балла; * 40-59 – 3 балла; * 20-39 – 2 балла; * 0-19 – 1 балл. |

Составлено автором

1. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. — М.: ЗАО «Бизнес—школа «Интел—Синтез», 2002. [↑](#footnote-ref-1)
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. — М.: ИНФРА—М, 2005. [↑](#footnote-ref-2)
3. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. — М.: Аспект Прогресс, 2002. [↑](#footnote-ref-3)
4. Грехем X.T., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами. — М.: Юнити, 2003. [↑](#footnote-ref-4)
5. Маклаков А.Г. Профессиональный психологический отбор персонала: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2008. [↑](#footnote-ref-5)
6. Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с. — (Высшее образование). [↑](#footnote-ref-6)
7. Основные функции управления персоналом // Журнал «Директор по персоналу» – практический журнал по управлению человеческими ресурсами. 2016. URL:https://www.hr-director.ru/article/63438-red-qqq-15-m4-osnovnye-funktsii-upravleniya-personalom-organizatsii?ustp=W (Дата обращения 07.11.2017). [↑](#footnote-ref-7)
8. Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с. — (Высшее образование). [↑](#footnote-ref-8)
9. То же. [↑](#footnote-ref-9)
10. Большой экономический словарь. — М.: Институт новой экономики. А.Н. Азрилиян. 1997. [↑](#footnote-ref-10)
11. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Комаров В.Ф. Управленческие имитационные игры. Новосибирск: Наука. Сиб. Отделение, 1989. 272 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Софронова О.Б. Адаптация зарубежных технологий управления в российских компаниях // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Сер. 8. 2005. Вып. 2. С. 57-71. [↑](#footnote-ref-13)
14. Финансовый словарь «Финам». URL: https://www.finam.ru/dictionary/wordf02DBD/ (Дата обращения 15.04.2018.) [↑](#footnote-ref-14)
15. Рзаева, Э. Н. Влияние кадровых технологий в управлении персоналом / Э. Н. Рзаева, О. Н. Чернова // Сборники конференций НИЦ социосфера. – 2014. № 57. – С. 167-171. [↑](#footnote-ref-15)
16. Сафронова А.. В. Особенности развития технологий оценки, подбора, отбора и найма персонала организации/ Сафронова А.. В., Бабченкова Д. Р. //SCIENCE TIME. – Казань. Индивидуальный предприниматель Кузьмин Сергей Владимирович:, 2016. № 4 (28). – С. 748-754. [↑](#footnote-ref-16)
17. Корпоративный сайт IT-компании «SuperJob». URL: https://www.superjob.ru (Дата обращения 13.03.2018.) [↑](#footnote-ref-17)
18. Корпоративный сайт группы компаний HeadHunter. URL: https://hh.ru (Дата обращения 13.03.2018.) [↑](#footnote-ref-18)
19. Межлумян Н. С. Современные технологии обеспечения организации человеческими ресурсами – Теория и практика управления человеческими ресурсами: сборник статей IV Международной очно-заочной научно-практической конференции. Чита – Забайкальский государственный университет. 2017. – С. 55-61. [↑](#footnote-ref-19)
20. Кизюн Ю. Н.. Рекрутинг как современная технология отбора персонала – Общество в эпоху перемен: современные тенденции развития: Материалы Междунар. науч. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, проводимой в рамках II Междунар. форума студентов, аспирантов и молодых ученых «Управляем будущим!». Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Новосибирск – Изд-во СибАГС. 2014. – С. 112-113. [↑](#footnote-ref-20)
21. Шевченко О. П.. Отбор и найм персонала как технология кадрового менеджмента в организациях на современном этапе/ Шевченко О. П., Демьянченко Н. В.//Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – Кисловодск. Кисловодский институт экономики и права:, 2014. № 11 (71). – 7 С. [↑](#footnote-ref-21)
22. Янцен Е. А. Технология управления адаптацией персонала – Математические модели современных экономических процессов, методы анализа и синтеза экономических механизмов. Актуальные проблемы и перспективы менеджмента организаций в России. Самара – Самарский научный центр РАН. 2017. – С. 299-304. [↑](#footnote-ref-22)
23. Лапченко И. В. Теоретические аспекты применения технологий мотивации персонала – Инновационные научные исследования: теория, методология, практика. Пенза – Наука и просвещение. 2018. – С. 306-308. [↑](#footnote-ref-23)
24. В. И. Герчиков. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала. М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2003 [↑](#footnote-ref-24)
25. Агапова Е. Н. Подготовка менеджеров к управлению развитием персонала на основе подхода «обучение действием». Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Москва – Научно-информационный издательский центр и редакция журнала «Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук». 2013. – №3 – С. 230-234. [↑](#footnote-ref-25)
26. Волкова Н. С. Применение технологии геймификации для повышения мотивации персонала коммерческой фирмы на основе мобильных технологий/ Волкова Н. С., Середа А. И., Яковлева М. Ю.//Качество информационных услуг. Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции – Тамбов. ООО «Консалтинговая компания Юком»:, 2017.– С. 1 [↑](#footnote-ref-26)
27. Киселева, Е. В. Планирование и развитие карьеры : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Е. В. Киселева. – Вологда : Легия, 2010. – 332 с. [↑](#footnote-ref-27)
28. Коростелева Д. А. Работа с кадровым резервом как современная проблема управления персоналом. Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Москва – Научно-информационный издательский центр и редакция журнала «Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук». 2017.– №3-1– С. 93-97. [↑](#footnote-ref-28)
29. Припорова Е. А Обзор методов оценки персонала (центр оценки, оценка «360 градусов», аттестация). Симбирский научный вестник. Ульяновск – Ульяновский государственный университет. 2014. – № 2 (16) – С. 115-120. [↑](#footnote-ref-29)
30. Леонтьева М. А. Интервью по компетенциям при оценке персонала: Акмеология. Москва – Научно-исследовательский институт школьных технологий. 2016. – № S1 (57) – С. 70-71. [↑](#footnote-ref-30)
31. Кульчитская Е. В. Аудит и контроллинг персонала. Рабочая тетрадь – конспект. СПб: Свое издательство. 2017. [↑](#footnote-ref-31)
32. Чмирева Е. В. Методы оценки персонала – выбор метода оценки. – Экономика и современный менеджмент: теория и практика. Ассоциация научных сотрудников "Сибирская академическая книга" (Новосибирск). – 2015. № 56. – С. 173-177. [↑](#footnote-ref-32)
33. Ляшова В. С. Аутплейсмент в системе устойчивого развития управления персоналом / Ляшова В. С., Барыло И. В.. //Инновационные технологии в машиностроении, образовании и экономике. Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет. – 2016. № 2. – С. 35-41. [↑](#footnote-ref-33)
34. . Резникова О. С. Сопротивление персонала нововведениям как современная проблема управления персонала / Резникова О. С., Бочкова В. Д.//Достижения науки и образования – Олимп:, 2017.– № 4 (17). – С. 22-24. [↑](#footnote-ref-34)
35. Резникова О. С. Сопротивление персонала нововведениям как современная проблема управления персонала / Резникова О. С., Бочкова В. Д.//Достижения науки и образования – Олимп:, 2017.– № 4 (17). – С. 22-24. [↑](#footnote-ref-35)
36. Горбатенко Е. А. Сопротивление изменениям как проблема организационного развития. – Материалы III-й конференции СПБ клуба консультантов и тренеров «Как создать и продвигать новый тренинг или бизнес-семинар. (Таганрог). – 2016. № 3. – 4 С. [↑](#footnote-ref-36)
37. Базык, Е. Ф. Снижение текучести кадров в современных экономических условиях / Базык Е. Ф., Сазонова Д. И. //Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Москва: Научно-информационный издательский центр и редакция журнала "Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук». – 2015. № 9-1. – С. 109-115. [↑](#footnote-ref-37)
38. Щанина Е. В. Текучесть персонала как один из основных показателей эффективности работы с персоналом / Щанина Е. В., Синева А. Г. // Традиционное, современное и переходное в условиях модернизации российского общества: сборник статей XII Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза: Приволжский Дом знаний, 2015. – С. 125-128. [↑](#footnote-ref-38)
39. Толкование понятия «текучесть кадров» // Энциклопедический словарь экономики и права. 2004. URL: https://dic.academic.ru/dic.nsf/dic\_economic\_law/15915 (Дата обращения 03.11.2017). [↑](#footnote-ref-39)
40. Коэффициент текучести кадров // PRO-personal.ru: сайт для специалистов по кадрам и управлению персоналом. 2014. URL: https://www.pro-personal.ru/question/528576-red-koeffitsient-tekuchesti-kadrov (Дата обращения 10.11.2017). [↑](#footnote-ref-40)
41. Кошарная Г.Б., Щанина Е.В. Экономика и социология труда. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2013. [↑](#footnote-ref-41)
42. Кошарная Г.Б., Щанина Е.В. Экономика и социология труда. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2013. [↑](#footnote-ref-42)
43. Базык, Е. Ф. Снижение текучести кадров в современных экономических условиях / Базык Е. Ф., Сазонова Д. И. //Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Москва: Научно-информационный издательский центр и редакция журнала "Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук». – 2015. № 9-1. – С. 109-115. [↑](#footnote-ref-43)
44. Джавадова Ю. С. Текучесть кадров как современная проблема управления персоналом. /Джавадова Ю. С., Резникова О. С. // Современные технологии управления персоналом: сборник научных трудов преподавателей, аспирантов, соискателей, магистрантов и студентов / Под науч. ред. д. э. н. О. С. Резниковой. – Симферополь: Аэтерна, 2016. – С. 180-183. [↑](#footnote-ref-44)
45. Кульчитская Е. В. Аудит и контроллинг персонала. Рабочая тетрадь – конспект. СПб: Свое издательство. 2017. [↑](#footnote-ref-45)
46. Шульгина М. А. Текучесть персонала на промышленных предприятиях и способы ее снижения – Лучшая студенческая статья 2016: сборник статей II Международного научно-практического конкурса. Пенза – Наука и Просвещение. 2016. – С. 167-169. [↑](#footnote-ref-46)
47. То же. [↑](#footnote-ref-47)
48. Шульгина М. А. Текучесть персонала на промышленных предприятиях и способы ее снижения – Лучшая студенческая статья 2016: сборник статей II Международного научно-практического конкурса. Пенза – Наука и Просвещение. 2016. – С. 167-169. [↑](#footnote-ref-48)
49. Большой экономический словарь. — М.: Институт новой экономики. А. Н. Азрилиян. 1997. [↑](#footnote-ref-49)
50. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А. Я. Кибанова. – 4 изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010 – 695 с. – (Высшее образование). – С. 443. [↑](#footnote-ref-50)
51. Управление деловой карьерой : учеб. пособие для студ. высш. учеб. Заведений / Г. Г. Зайцев, Г. В. Черкасская. – М. : Издательский центр «Академия», 2007. 256 с. – С. 133. [↑](#footnote-ref-51)
52. URL: https://www.vtb.ru/o-banke/ (Дата обращения 12.03.18) [↑](#footnote-ref-52)
53. Устав банка от 22.12.17 [↑](#footnote-ref-53)
54. URL: https://www.vtb.ru/o-banke/ (Дата обращения 12.03.18) [↑](#footnote-ref-54)
55. Годовой отчет банка за 2017 г. [↑](#footnote-ref-55)
56. Социальный отчет банка за 2016 г. [↑](#footnote-ref-56)
57. Социальный отчет Банка за 2016 г. [↑](#footnote-ref-57)
58. Социальный отчет банка за 2016 г. [↑](#footnote-ref-58)
59. Информационный ресурс СПАРК. URL: http://www.spark-interfax.ru (Дата обращения 11.03.2018.) [↑](#footnote-ref-59)
60. The Nine Belbin Team Roles. URL: http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/ (Дата обращения 11.04.2018.) [↑](#footnote-ref-60)
61. The Nine Belbin Team Roles. URL: http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/ (Дата обращения 11.04.2018.) [↑](#footnote-ref-61)
62. Р. Мередит Белбин. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач/ Пер. с англ. М.: HIPPO, 2003. 315 с. [↑](#footnote-ref-62)
63. Blockchain Luxembourg S.A. URL: https://www.blockchain.com/about/index.html (Дата обращения 13.04.2018.) [↑](#footnote-ref-63)