

*Волянская Н.Г., бакалавр
Руководитель - Царева Н.А., канд. полит. наук, доцент кафедры ЭУ
Владивостокский государственный университет экономики и сервиса*

*Volyanskaya N.G., Bachelor
Head - Tsareva N.A., Candidate of Political Sciences. of Sciences, Associate Pro-
fessor of the Department of EC
Vladivostok State University of Economics and Service*

Разработка программы удержания персонала в банковской сфере

Development of a staff retention program in the banking sector

Аннотация. В статье представлено теоретическое обоснование удержания персонала на предприятии, удовлетворенность и мотивация труда персонала. Приведены основные виды деятельности банка. Представлены результаты анализа кадрового состава банка. Раскрыты результаты проведенного исследования проблемы текучести кадров банка. По итогам исследования разработаны предложения, направленные на удержание персонала в банке.

Ключевые слова и словосочетания: персонал, система управления, удержание персонала, банк.

Annotation. The article presents a theoretical justification for the retention of personnel at the enterprise. The characteristics of the bank are given. The results of the analysis of the personnel of the bank are presented. The results of the study of the bank's staff turnover problems are disclosed. Based on the results of the study, proposals aimed at retaining staff in the bank have been developed.

Keywords and phrases: personnel, management system, enterprise, labor organization

Проблема удержания персонала в организации актуальна во всех сферах деятельности РФ, в том числе и в банковской сфере. Экономические, социальные и политические факторы порождают дефицит качественных специалистов. В ситуации кадрового голода и нехватки квалифицированных кадров перед компаниями встает задача удержания действующих сотрудников.

Нехватка в организации качественных специалистов может снизить эффективность работы, что повлечет за собой снижение или вовсе потерю прибыли. Также стоит отметить, что в каждого ценного сотрудника были вложены инвестиции в виде обучения, адаптации, а также вложены затраты на подбор и привлечение [1]. Удержание сотрудников в организации является необходимостью для ее эффективного функционирования и для поддержания ее конкурентоспособности как на финансовом рынке, так и на рынке труда.

Удержание персонала – это цель организации сокращению текучести кадров путем создания позитивной рабочей атмосферы, способствующей во-

влечению, демонстрации признательности сотрудникам и обеспечения конкурентоспособной заработной платы и льгот, а также здорового баланса между работой и личной жизнью и по удержанию талантливых сотрудников. Удержание персонала является довольно широким понятием, которое включает в себя еще несколько процессов, таких как текучесть, вовлеченность и удовлетворенность [2]. В данном случае эти понятия являются показателями эффективности систем удержания сотрудников в организации.

Анализа текучести на предприятии недостаточно для оценки эффективности текущей системы удержания, а также для разработки и реализации актуальной программы удержания персонала, т.к. сохранять на рабочих местах следует текущих сотрудников, а не уволившихся [3]. Безусловно анализ уровня текучести очень важен, но еще более важен анализ уровня удовлетворенности и вовлеченности персонала.

Понятие удовлетворенности персонала связано с понятием мотивации. Важнейшей составляющей мотивации является степень удовлетворенности сотрудников своей профессиональной деятельностью [4]. Уровень удовлетворенности показывает, насколько эффективна система мотивации, в тоже время как мотивация повышает уровень удовлетворенности сотрудников. Удовлетворенность персонала – это показатель того, насколько сотрудники довольны своей работой [5]. От величины этих показателей зависит как уровень текучести кадров, так и эффективность системы удержания сотрудников.

В качестве примера разработки программы удержания персонала сотрудников была выбрана банковская сфера. На основе данных одного из коммерческих банков г. Владивостока проведен анализ кадрового состава, текучести и удовлетворенности.

Основные направления деятельности банка – это привлечение средств физических и юридических лиц во вклады и размещение их в кредиты корпоративным заемщикам, операции с долговыми ценными бумагами, а также расчетно-кассовое обслуживание юридических и физических лиц, эмиссия и эквайринг пластиковых карт в рублях и иностранной валюте. Организационная структура банка является линейно-функциональной и собирает в себе все функциональные подразделения, которые взаимодействуют между собой, что помогает в достижении общей цели.

Для анализа кадрового состава использовались данные за 2020 и 2021 года. В 2020 году численность персонала на конец года составляла 893, а на конец 2021 года 829 человек. Численность за год уменьшилась почти на 7,2 процента. Значительные изменения в численности произошли в категории «рабочих». Среди сотрудников банка 80 процентов – женщины. Из-за специфики банковской сферы такая статистика объяснима. Средний возраст сотрудников на 2021 год равен 36 годам.

Для того чтобы более точно оценить эффективность системы удержания сотрудников в банке необходимо провести анализ показателей. Уровень текучести в 2020 году составляет 29 процентов и является достаточно высоким по-

казателем для банковской сферы. А в 2021 году коэффициент текучести вырастает на 3 процента. В частности, количество увольнений в 2021 увеличивается, а количество приемов уменьшается.

Текучесть, как один из показателей эффективности, демонстрирует некачественное функционирование системы удержания персонала в банке. Следует использовать и другие показатели уровня эффективности системы. Одним из таких показателей является анализ удовлетворенности сотрудников.

Анкетирование поможет более детально разобрать проблему удержания персонала. После анкетирования есть возможность улучшить состояние рабочего процесса, чем удержать действующих сотрудников и повысить их лояльность. Такое анкетирование необходимо проводить с некоторой регулярностью для контроля вовлеченности персонала и изменения уровня и видов потребностей. Среди сотрудников банка было проведено анкетирование по оценке уровня удовлетворенности.

Опрос прошли порядка 112 сотрудников из 829. Результаты опроса показали низкую удовлетворенность в шкале «Размер заработной платы соответствует ситуации на рынке труда». Следующим низким показателем является уровень удовлетворенности в следующих утверждениях: «Решения в Банке принимаются быстро и без лишних задержек» и «Мне понятны решения, принятые руководством Банка». Далее, самый низкий уровень удовлетворенности сотрудников Банка в рамках карьерного ожидания. Респонденты не видят возможности роста в Банке и не уверены в том, что руководство заинтересовано в их профессиональном росте. Также сотрудники, прошедшие опрос, не понимают по каким принципам дают повышение по должности.

На основе анализа эффективности системы удержания персонала были предложены следующие рекомендации:

Анкетирование сотрудников для оценки удовлетворенности персонала работой, который необходимо проводить для контроля вовлеченности персонала и уровня удовлетворенности трудом. Также необходимо брать обратную связь у новых сотрудников по окончании испытательного срока. Для этого предлагается использование геймифицированной платформы Harry Job.

Геймифицированный опрос Harry Job за счет интересного процесса прохождения анкеты повысит вовлеченность сотрудников в рабочие процессы и мероприятия. Такой формат опросов может положительно повлиять на бренд работодателя.

Следующей рекомендацией является повышение заработных плат на основе мониторинга зарплаты на рынке труда на аналогичных должностях в других банках. Рекомендуется увеличить заработную плату сотрудникам минимум на 5 тыс. рублей. Увеличение заработных плат и регулярный мониторинг зарплат на рынке труда и дальнейшее повышение удовлетворит потребности сотрудников. Таким образом, сотрудники не будут искать другую работу и уходить туда, где заработная плата выше. Персонал будет осознавать свою значимость для работодателя и понимать, что его труд несет пользу и ценится.

Третья рекомендация – организация и усовершенствование внутренних коммуникаций. Информацию можно транслировать на уже существующих каналах: внутренний портал, закрытое сообщество сотрудников Банка «ВКонтакте» и корпоративная почта. Также контент можно публиковать в различных форматах:

- информационные публикации;
- «вопрос-ответ» (может включать в себя как открытые вопросы, так и анонимные);
- видеообращения от высшего руководства.

Рекомендуется использовать календарь публикации контента. Для ведения таких коммуникаций предлагается ввести 0,3 ставки на должность специалиста по внутренним коммуникациям. Взаимодействие высшего руководства с сотрудниками посредством внутренних коммуникаций повысит лояльность сотрудников к Банку и уровень сплоченности коллектива.

Четвертой рекомендацией является построение системы планирования карьеры для сотрудников Банка и формирования внутреннего кадрового резерва. Кадровый резерв – это определенное количество рядовых сотрудников, которые потенциально будут способны в случае необходимости занять руководящие посты вследствие предварительного отбора и специальной квалифицированной подготовки. Благодаря работе с внутренним кадровым резервом у сотрудников повысится мотивация к работе, т.к. будет пониматься своего карьерного пути в Банке.

Последняя рекомендация – разработка чат-бота для адаптации. Чат-бот даёт сотруднику нужную информацию, не перегружая его. Информация приходит дозированно, в нужное время, в нужном объеме. Чат-бот можно создать самостоятельно по индивидуальному сценарию на платформе «Sendpulse». Разработка чат-бота по адаптации уменьшит количество увольнений на испытательном сроке, так как помимо информационной составляющей чат-бота, есть также анализ уровня удовлетворенности новых сотрудников работой.

Библиографический список:

1. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 278 с.
2. Тихонов А.И. Основные факторы удержания сотрудников в российских компаниях [Электронный ресурс] / А.И. Тихонов – Москва.: Московский экономический журнал. – 2020. - №7 – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-factory-uderzhaniya-sotrudnikov-vrossiyskih-kompaniyah/viewer>
3. Текучесть кадров, как измерить, как предотвратить [Электронный ресурс]// hr-media.ru. – Режим доступа: <https://hr-media.ru/tekuchest-kadrov-isposoby-ee-predotvrashheniya/#.YrhMAxHP3IU>
4. Царева Н.А. Вовлеченность персонала как фактор его удержания в компании // АНИ: педагогика и психология. 2020. № 3(32) С.410-412.
5. Yakimova Z. V., Tsareva N. A., Vlasenko A. A. Value personnel management: diagnostic tools and development mechanisms // The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication TOJDAC December 2017 Special Edition.

Pp.1571-1572.