

*Кравцова Ю.В.  
бакалавр кафедры экономики и управления  
ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»  
Россия, Владивосток*

*Масилова М.Г., к., социол. н., доцент ка-  
федры экономики и управления  
ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»  
Россия, Владивосток*

*Y.V. Kravtsova, bachelor of the Department of Economics and Management  
Vladivostok State University, Russia, Vladivostok  
Masilova M.G., Candidate of Social Sciences, Associate Professor  
Department of Economics and Management  
Vladivostok State University, Russia, Vladivostok*

**Разработка системы удержания персонала отделения кредитной орга-  
низации (на примере АО «АТБ», г. Владивосток)**

**Development of the system of personnel retention at the branch of a credit  
organization (on the example of ATB JSC, Vladivostok)**

**Аннотация:** В статье описана необходимость и основные аспекты разработки новой системы удержания персонала в отделении АО «АТБ». Автор обращает внимание на неорганизованность системы удержания персонала и высокую текучесть кадров в отделении, предлагая при этом конкретные пути решения проблемы.

**Ключевые слова:** управление персоналом, удержание персонала, текучесть кадров, проектирование системы управления персоналом.

**Abstract:** The article describes the necessity and the main aspects of developing a new system of personnel retention in the branch of ATB JSC. The author draws attention to the disorganization of the personnel retention system and high turnover of personnel in the department, while proposing specific ways to solve the problem.

**Key words:** personnel management, personnel retention, personnel turnover, personnel management system design.

Один из главных факторов успеха любой компании – ее способность не просто привлечь новых талантливых сотрудников, но и удержать тот персонал, который уже работает в компании. Удержание сотрудников – это усилия, которые предпринимает организация, чтобы как можно дольше продолжать

сотрудничество со специалистами. Определение удержания персонала отличается от понятия мотивации тем, что подразумевает не только создание благоприятных условий для работы, но и активное противодействие факторам, которые могут привести к потере ценных кадров из организации [1].

Среди современных методов удержания персонала можно выделить Методику «Stay Interviews» («Интервью на удержание») – изучение мнений работников о том, что заставляет их оставаться в компании или желать уйти [2]. Типологически по результатам таких опросов одной из основных причин ухода сотрудников является недостаточная оплата труда [3]. Если человек не получает достаточно денег за свой труд, то он начинает искать работу с более высокой зарплатой. Кроме того, один из ключевых элементов системы удержания персонала – это создание благоприятных условий работы для всех сотрудников через различные программы инициатив: например, предоставление гибкого графика работы или возможность удаленной работы; определение ясных задач и целей; проведение тренингов и обучений; а также предоставление возможностей для профессионального развития [4].

Важной, и одной из самых эффективных стратегий удержания персонала является создание положительного имиджа компании как работодателя, или HR-бренда. HR-бренд, или бренд работодателя, представляет собой уникальный набор характеристик, ассоциирующихся с компанией как с местом работы. Он формируется на основе восприятия сотрудников и кандидатов о компании, ее культуре, ценностях и возможностях.

М.И. Плутова сформулировала наиболее действенные методы удержания сотрудников.

- 1 Гибридные рабочие места. В связи с нестабильной ситуацией стране, гибкий рабочий график стал не преимуществом, а вполне естественным ожиданием кандидатов.

- 2 Участие в программах КСО (корпоративная социальная ответственность).

- 3 Внедрение ESOP (плана владения акциями сотрудников ESOP) (Employee Stock Ownership Plan) – это программа, в рамках которой компания предоставляет своим сотрудникам возможность приобретения акций компании.

- 4 Формирование культуры обратной связи. Изучение индивидуальных потребностей позволяет создать комфортную обстановку, в которой люди хотят работать и оставаться на долгосрочной основе.

- 5 Предоставление денежных выгод. Чтобы избежать этого, важно давать справедливую оценку каждому сотруднику и регулярно повышать зарплату. Можно использовать пакет конкурентных преимуществ, таких, как повышение заработной платы; поощрения и бонусы. Повышение заработной платы может быть связано с достижением определенных целей, ростом продуктивности или стажем работы в компании. Это помогает сотрудникам видеть результат своего труда и оценивать его соответственно [5].

- 6 Проведение Exit Interview (интервью при увольнении).

7 Создание благоприятной корпоративной культуры. Компании, где ценятся и поддерживаются ценности каждого сотрудника, обладают более высоким уровнем лояльности и удовлетворенности персонала.

8 Возможности для профессионального и личностного развития. Компании, которые инвестируют в обучение и развитие своих сотрудников, демонстрируют свою заботу о них и стимулируют рост как личности.

При анализе системы удержания персонала, прежде всего, необходимо определить эффективность существующей системы удержания. А для этого анализируются показатели текучести персонала. Анализ текучести персонала помогает понять причины ухода сотрудников и разработать стратегии для их удержания. Для определения статистики текучести надо рассчитать коэффициент текучести персонала, который рассчитывается как отношение числа уволившихся сотрудников к среднему числу сотрудников за определенный период. Расчет производится по формуле (1.1) [6]:

$$\text{Коэффициент текучести} = (\text{Число уволившихся} / \text{Среднее число сотрудников}) * 100\% \quad (1.1)$$

Далее можно разделить увольнения на добровольные и принудительные, а также по причинам (например, уход по собственному желанию, сокращение, выход на пенсию и т.д.). Проведение выходных интервью с уволившимися сотрудниками может помочь выявить причины их ухода. Это может быть сделано через анкеты или личные беседы.

Азиатско-Тихоокеанский банк – один из крупнейших банков Дальнего Востока и Сибири с мультирегиональной сетью. Работает на российском рынке с 1992 года. Организационная структура д/о № 30 АО «АТБ», на материалах которого подготовлено исследование, приведена на рисунке 1.

У банка линейно-функциональная организационная структура, которая является одной из наиболее распространенных моделей управления в банках. Эта структура сочетает в себе элементы линейной и функциональной организаций, что позволяет эффективно управлять различными процессами.

Кадровый состав Отделения рассчитан в таблице 1.

Таблица 1 – Кадровый состав Отделения банка в 2021–2023 гг.

Возраст	Количество сотрудников отделения			Отклонение, 2023 от 2021	
	2021	2022	2023	Абсолютное	Относительное, в %
Администрация	2	3	3	1	+50,0
Бухгалтерия	2	2	2	0	0
Отдел операционного управления	2	2	2	0	0

В человеках

Кредитный отдел	2	2	2	0	0
Отдел депозитарного обслуживания	4	4	4	0	0
Отдел ИТ	2	2	2	0	0
Служба безопасности	2	2	2	0	0
Уборщица	1	1	1	0	0
Всего	17	18	18	+1	+5,9

По данным таблицы 2.4 можно сделать выводы, что в 2023 году общее количество сотрудников осталось на уровне 18 человек, что на 1 человека больше (+5,9%) по сравнению с 2021 годом. Это свидетельствует о стабильности численности персонала за последние два года. В этом отделе наблюдается рост числа сотрудников с 2 до 3, что составляет абсолютное увеличение на 1 человека (+50%). Число сотрудников в других отделах осталось неизменным (по 2 или 4 человека), что говорит о стабильности должностей в штатной сетке и отсутствии необходимости в дополнительном персонале в этих направлениях.

Далее проанализируем качественный кадровый состав персонала по таким критериям, как стаж работы, наличие образования, возраст, пол. Распределение сотрудников персонала по возрасту приведено в таблице 2.5.

Для оценки эффективности системы удержания персонала кредитной организации использован коэффициент удержания персонала. Коэффициент удержания персонала – это ключевой показатель, позволяющий оценить, сколько сотрудников осталось в компании за определенный период. Он помогает анализировать эффективность стратегий удержания и выявлять проблемные зоны [7]. Коэффициент рассчитывается по следующей формуле:

Формула для расчета коэффициента удержания:

$$K_y = \frac{\text{Число}_{\text{сотрудников}}_{\text{в}_{\text{конце}}_{\text{периода}}} - \text{число}_{\text{принятых}}_{\text{сотрудников}}}{\text{число}_{\text{сотрудников}}_{\text{в}_{\text{начале}}_{\text{периода}}} * 100} \quad (1.1)$$

Для оценки системы удержания персонала д/о №30 АО «АТБ» были использованы два метода:

1) расчет коэффициента удержания персонала, который позволяет оценить эффективность стратегий удержания, вычисляя долю сотрудников, оставшихся в компании за определенный период.

2) анкеты удовлетворенности персонала позволяет выявить потенциальные риски увольнений и слабые места в управлении персоналом.

Расчет коэффициента удержания персонала д/о № 30 представлен ниже, а динамика для наглядности приведена на рисунке 2.7.

$$K_{y2021} = (18-7)/17 = 64,7\%$$

$$K_{y2022} = (18-8)/18 = 55,6\%$$

$$K_{y2023} = (17-10)/18 = 38,9\%$$

Для наглядности отразим динамику коэффициента удержания на рисунке

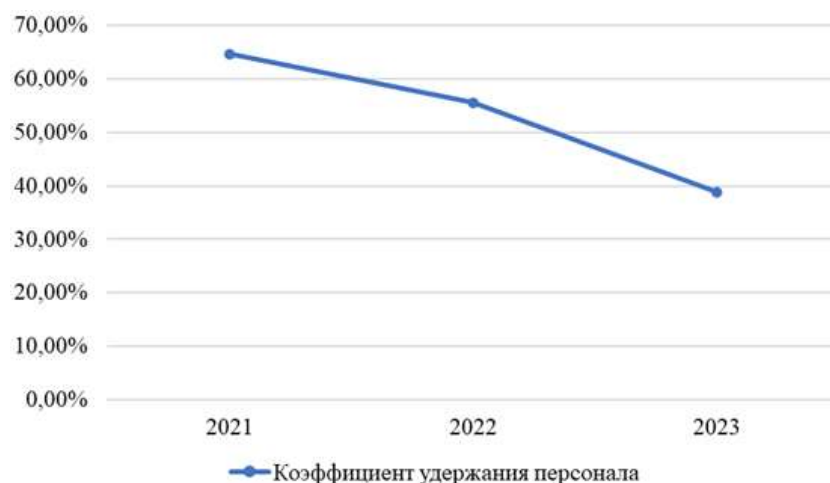


Рисунок 1 – Динамика коэффициента удержания персонала в д/о № 30 АО «АТБ» по г. Владивостоку

Как видим из рисунка 2, коэффициент удержания персонала демонстрирует сильную отрицательную динамику на протяжении последних трех лет, что говорит о том, что система удержания в компании неэффективна.

Кроме того, сотрудникам были предложены вопросы анкеты. Было опрошено 15 сотрудников. Половина опрошенных сотрудников работают от 1 года до 3 лет, что указывает на нестабильность ядра коллектива, а 50% – новички (менее 1 года), что требует усиления программ удержания. 73,3% оценивают условия как «отличные» или «хорошие», что крайне позитивный показатель. Но 26,7%, то есть почти треть опрошенных, как «удовлетворительные» и «плохие». Важно выяснить причины недовольства (например, оборудование, режим работы). 73,4% сотрудников в той или иной степени удовлетворены зарплатой, треть – 26,7% недовольны – это группа риска для текучести персонала. 73,3% получают возможности для роста «всегда» или «иногда», а 26,7% «редко» и «никогда», то есть, видимо, есть необходимо расширить программы обучения и карьерного развития. Что касается системы мотивации, то 60 % считают систему «очень эффективной» или «эффективной», а 40% «неэффективной» и «очень неэффективной», то есть требуется пересмотр методов мотивации (нематериальные стимулы, бонусы). 46,6% опрошенных сотрудников испытывают «очень высокий» или «высокий» стресс. Это тревожный показатель. Необходимо внедрить программы поддержки (тренинги по тайм-менеджменту, психологическая помощь).

Следовательно, персонал д/о № 30 АО «АТБ» демонстрирует высокий уровень удовлетворенности по ключевым параметрам, но требует точечных улучшений в области мотивации, развития и снижения стресса.

Можно рекомендовать на основании сказанного следующие мероприятия.

1 Усилить программы развития для сотрудников с опытом работы 5–10 лет и тех, кто редко получает возможности роста.

2 Пересмотреть систему мотивации с акцентом на нематериальные стимулы (гибкий график, признание заслуг).

3 Снизить уровень стресса через оптимизацию нагрузки и поддержку развития софт-скиллов.

Также можно улучшить обратную связь для 20% сотрудников, которые редко ее получают.

Предлагаемая система удержания сотрудников фокусируется на проактивном управлении, а не на реактивных мерах. Важно сочетать материальные и нематериальные стимулы, а также обеспечить прозрачность и вовлеченность сотрудников в изменения.

Приведем диаграмму Ганта по реализации предлагаемых мероприятий.

Таблица 2– Диаграмма Ганта по предлагаемым мероприятиям

Мероприятия	5.25	6.25	7.25	8.25	9.25	10.25	11.25	12.25
1 Нематериальная мотивация								
2 Развитие и карьерный рост								
3 Улучшение условий труда и атмосферы								
4 Управление стрессом и развитие эмоционального интеллекта								
5 Система обратной связи и вовлеченности								
Подведение итогов проекта								

В таблице 3 приведем примерные затраты на предлагаемые мероприятия, а также ответственных лиц.

Таблица 3 – Затраты на мероприятия, сроки проведения и ответственные лица

В тысячах рублей

Направление	Стоимость	Сроки реализации	Ответственное лицо
1 Нематериальная мотивация	20	Май-июнь 2025 г.	Управляющий офисом, HR-менеджер
2 Развитие и карьерный рост	350	Май-декабрь 2025 г.	Управляющий офисом, HR-менеджер
3 Улучшение условий труда и атмосферы	450	Май 2025 г.	Управляющий офисом, HR-менеджер
4 Управление стрессом и развитие эмоционального интеллекта	150	Май-июнь 2025 г.	Управляющий офисом, HR-менеджер
5 Система обратной связи и вовлеченности	20	Май-декабрь 2025 г.	Управляющий офисом, HR-менеджер
Итого	990	-	-

Таким образом, затраты составят 990 000 руб.

Исходим из того, что, по данным отдела кадров средняя стоимость замены сотрудника (включая увольнение, подбор, адаптацию и обучение) – 400 000 руб. Если система предотвращает 3 увольнения в год, то экономия составляет  $3 \times 400\,000 = 1\,200\,000$  руб. Эффективность составляет  $1\,200\,000 - 990\,000 = +210\,000$  руб., следовательно, затраты на систему окупятся.

### **Библиографический список**

- 1 Маланина Ю.Н. Способы удержания персонала / Ю.Н. Маланина, Д.С. Львова // Финансовые аспекты структурных преобразований экономики. - 2024. - № 10. - С. 282-289.
- 2 Захаров Д.К. Привлечение и удержание персонала: стимулирование сотрудников и автоматизация основных процессов / Д.К. Захаров, Е.В. Каштанова, А.С. Лобачева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2024. - Т. 13. - № 5. - С. 16-20.
- 3 Масилова, М. Г. Социальная ориентированность как составляющая управленческой компетентности руководителя / М. Г. Масилова, Н. Н. Богдан // Управленец. – 2014. – № 3(49). – С. 24-29. – EDN SKEUVL.
- 4 Грищенко Б.Ю. Сохранение современного персонала и удержание на основе мотивации специалистов / Б.Ю. Грищенко // Коррекционно-педагогическое образование: электронный журнал. - 2022. - № 2-2 (32). - С. 40-46.
- 5 ПлUTOва М.И. Инструменты удержания персонала в условиях трудонедостаточной конъюнктуры рынка / М.И. ПлUTOва, В.В. Шипицына // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. - 2023. - № 32. - С. 56-64.
- 6 Ромичев Д.Д. Распределение человеческих ресурсов на предприятии: проблемы мотивации и удержания персонала и тенденции их решения / Д.Д. Ромичев / В сборнике: Современные вызовы экономики и систем управления в России в условиях многополярного мира. - Санкт-Петербург, 2024. - С. 145-152.
- 7 Царева Н.А. Привлечение и удержания персонала: современные подходы и методы / Н.А. Царева, А.С. Лутченко // Вестник Академии знаний. - 2023. - № 6 (59). - С. 726-731.