

**The problem of staff turnover in the banking industry**  
**Kititsa V.<sup>1</sup>, Sibileva E.<sup>2</sup>**  
**Проблемы текучести кадров в банковской отрасли**  
**Китица В. В.<sup>1</sup>, Сибилева Е. В.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Китица Владимир Владимирович / Kititsa Vladimir – магистрант;

<sup>2</sup>Сибилева Елена Валерьевна / Sibileva Elena – кандидат экономических наук, доцент,  
кафедра экономики и управления производством,  
Финансово-экономический институт

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова, г. Якутск

**Аннотация:** в данной статье рассматриваются проблемы текучести кадров в банковской отрасли. Дано определение текучести кадров и перечислены ее основные виды. Описано, какую опасность представляет текучесть кадров для эффективности работы предприятия. Отражены причины возникновения текучести кадров. Определены негативные последствия высокой текучести персонала, в частности с финансовой и организационной стороны. Описана специфика текучести кадров в банковской отрасли. Приведены основные причины увеличения текучести персонала в банковской сфере, а также даны рекомендации по ее снижению.

**Abstract:** this article describes the problem of staff turnover in the banking industry. The definition of turnover and listed its main types. It described the danger is turnover for the performance of the enterprise. Reflected the causes of turnover. Identified negative effects of the high turnover of staff, in particular the financial and organizational side. Described the specificity of turnover in the banking industry. The main reasons for the increase of staff turnover in the banking sector, as well as recommendations for its reduction.

**Ключевые слова:** текучесть кадров, кадровая политика, персонал, мотивация персонала.

**Keywords:** staff turnover, personnel policy, staff, staff motivation.

Высокий уровень текучести кадров является одной из важнейших проблем, с которыми сталкиваются предприятия в процессе своей деятельности. Серьезность данной проблемы обусловлена в первую очередь тем, что персонал организации является одним из ее основных ресурсов. Поэтому предприятиям следует внимательно следить за тем, чтобы текучесть не выходила за приемлемый уровень. Высокая текучесть кадров негативно сказывается на слаженности работы коллектива, корпоративной культуре, способствует росту затрат времени и других ресурсов.

Определим, что же понимается под текучестью кадров. Текучесть кадров представляет собой процесс незапланированного увольнения работников, обусловленного неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда и пр.) и неудовлетворенностью организации данным работником, его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т.д. [1, с. 594].

Выделяют следующие виды текучести кадров:

- Внутренняя (внутриорганизационная) – связана с трудовыми перемещениями внутри компании (по вертикали и горизонтали). Данный вид текучести чаще всего воспринимается положительно, т.к. свидетельствует о карьерном росте персонала, грамотной политике замещения;
- Внешняя – между организациями, отраслями и сферами экономики;
- Физическая – охватывает тех работников, которые увольняются и покидают организацию в силу различных причин;
- Скрытая (психологическая) - возникает у тех сотрудников, которые выпадают из организационной деятельности, но не покидают компанию физически;
- Естественная текучесть (3-5% в год) – способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Наибольшую опасность для предприятий представляют физическая и скрытая виды текучести. Первая в силу того, что компания теряет не только сотрудника, но и вложенные в него деньги, его опыт. А вторая, потому что снижается заинтересованность работников в развитии организации, падает производительность труда.

Имеется множество причин возникновения текучести кадров. К основным из них относятся:

1) Ошибки при подборе персонала. Нередко будущий уход работника из организации связан с неграмотным подбором персонала. Это может быть связано со спешкой при найме нового сотрудника, предоставлении неполной информации о должности и полномочиях, несоответствие работника требуемым условиям и т.д.

2) Затруднение процесса адаптации на новом месте;

- 3) Отсутствие комфортных и безопасных условий труда, необеспеченность сотрудника всем необходимым для работы;
- 4) Недовольство оплатой труда (низкая заработная плата, задержки, нечеткость системы премиальных и пр.);
- 5) Недостаточный соцпакет или его отсутствие;
- 6) Отсутствие карьерного роста и профессионального развития;
- 7) Неудобный график работы, работа сверхурочно;
- 8) Уход вслед за коллегой, человеком, к которому сотрудник был эмоционально привязан;
- 9) Недовольство работника руководством;
- 10) Недовольство руководства сотрудником;
- 11) Иные причины, связанные с личностью сотрудника и его мотивацией, а также с кадровой политикой компании.

В последнее время все чаще причинами ухода сотрудников являются отсутствие карьерного роста, интереса к работе, видимого результата деятельности. В основном это характерно для молодежи, которая стремится к самореализации.

Высокая текучесть кадров ведет к значительным финансовым и организационным потерям (Таблица 1) [2].

*Таблица 1. Финансовые и организационные потери от текучести персонала*

<b>Финансовые потери</b>	<b>Организационные потери</b>
Расходы на обучение вновь принятых сотрудников, в т.ч. командировочные расходы (в случаях проведения обучения в ином структурном подразделении организации)	Излишняя занятость кадрового работника приемами-увольнениями. В тех организациях, в которых нет выделенного работника для ведения кадрового учета, зачастую приходится вводить должность кадровика из-за большого объема работ по оформлению приемов-увольнений
Почтовые расходы на отправку уведомлений в отделы воинских комиссариатов о приеме/увольнении военнообязанных работников, уведомлений о приеме бывших государственных служащих по предыдущему месту работы (в течение двух лет со дня увольнения последних) в целях выполнения требований	Повышенная занятость специалистов IT-поддержки на подключение и отключение новых/увольняющихся сотрудников
Судебные расходы - в случае наличия судебных споров, несоблюдения трудового законодательства	Ухудшается имидж компании на рынке труда, среди компаний-конкурентов. Это приводит к практической невозможности привлечь или «переманить» хорошего специалиста
Расходы на увеличение фонда оплаты труда – если работодатель пытается остановить текучку повышением заработных плат	Компания становится неким трамплином для карьерного роста уволившихся сотрудников, которые устроились в организацию только ради начального опыта
Низкий результат экономической деятельности компании в целом или отдельно взятого подразделения: из-за постоянной «текучки» не выполняются месячные и квартальные нормы, «ускользают» выгодные предложения и контракты	Постоянное перераспределение нагрузки между оставшимися сотрудниками, постоянные переработки
Расходы на оплату услуг кадровых агентств (если подбор персонала поручается агентству)	Постоянные «встряски» коллектива появлением новых его членов. Соответственно - отвлечение от работы на изучение и принятие нового коллеги
Расходы на формирование корпоративного духа (тренинги, совместные мероприятия)	Уменьшение производительности труда решивших уволиться сотрудников

Норма текучести кадров может сильно различаться в зависимости от специфики бизнеса и отрасли, к которой относится организация. Так для производственной сферы текучесть кадров не должна превышать 10%. В ресторанном и гостиничном бизнесе высокая текучесть кадров является обычным явлением и нормой считается текучесть до 30%, а иногда и выше. Также норма текучести отличается у разных групп персонала. Так, текучесть высококвалифицированного управленческого персонала не должна превышать 3-5%, в то время как у сотрудников низшего звена этот показатель выше.

Банковская отрасль также имеет свою специфику текучести кадров.

Банковский сектор отличается высокой степенью текучести кадров, которая может достигать 20-30% [3]. В первую очередь это относится к линейному персоналу (специалисты операционного блока,

операторы call-центра). Часто, удерживать или нет этих сотрудников, определяется собственной кадровой политикой банка. Однако оставлять текучесть линейного персонала на таком высоком уровне все же не рекомендуется, иначе банк будет регулярно нести большие потери.

В банковской сфере, помимо общераспространенных причин текучести, имеются свои специфичные:

- Работа в банке связана с постоянным стрессом. Причиной тому непрерывная работа с людьми, рутинность, высокий темп работы и уровень ответственности. Многие сотрудники не могут выдержать постоянное напряжение в течение продолжительного времени и увольняются.
- Низкая заработная плата при высокой степени напряженности у сотрудников операционного блока.
- Должности специалистов операционного блока зачастую рассматриваются в качестве стартовых (на них устраиваются только для быстрого получения опыта).

Для снижения уровня текучести персонала руководству банков необходимо предпринять следующие действия:

1) Снизить нагрузку на работников, чтобы уменьшить уровень стресса. Это можно сделать разными путями. Например, добиться максимально возможной автоматизации процессов, чтобы высвободить сотрудникам время для эффективной работы и отдыха. Также неплохим вариантом станет активное внедрение онлайн-обслуживания клиентов. Эффективным способом снизить нагрузку на работника может стать введение гибкого графика работы.

2) Внедрение гибкой системы оплаты труда. Так, например, АКБ «Алмазэргиэнбанк» АО для повышения эффективности работы сотрудников и уменьшения текучести ввел систему оплаты труда на основе грейдов [4]. Система грейдов основана на оценке широкого набора критериев и веса должности, позволяет оценить сотрудников с разных ракурсов, и является более прозрачной и честной как по отношению к работникам низших звеньев, так и к управляющему персоналу.

3) Обеспечение линейного персонала возможностями дальнейшего быстрого карьерного роста.

4) Развитие корпоративной культуры, максимизация интеграции целей работников с целями банка.

5) Введение практики интервью при увольнении для определения истинных причин ухода работников.

Отталкиваясь от данных рекомендаций руководство банка (если того требует кадровая политика) сможет значительно снизить текучесть персонала и повысить эффективность своей работы.

В заключение хочется еще раз отметить важность персонала как основного ресурса предприятия и как необходимо иметь сплоченный профессиональный коллектив, чему способствует должный контроль за текучестью кадров.

### *Литература*

1. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с. (Высшее образование).
2. Официальный сайт проекта HR-Portal [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/tekuchest-kadrov-prichiny-i-sledstvie-puti-vyhoda-iz-situacii/> (дата обращения: 02.12.2016).
3. Официальный сайт Информационного агентства Банкир.ру. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://bankir.ru/> (дата обращения: 03.12.2016).
4. *Китица В. В.* Повышение эффективности работы персонала в Республике Саха (Якутия) на основе системы грейдов // Инновационные научные исследования: теория, методология, практика: сб. статей. Пенза, 2016. С. 130-136.