

ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ

УДК 331.1

БРУСЕНЦОВА Лилия Самимовна,

кандидат социологических наук, доцент

E-mail: lbrusbox@mail.ru

ФГБУ ВО «Уфимский филиал Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации», г. Уфа, Россия

ШЕИНА Анастасия Юрьевна,

кандидат экономических наук, доцент

E-mail: ms.sheina90@mail.ru

ФГБУ ВО «Уфимский филиал Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации», г. Уфа, Россия

МАШКОВА Анастасия Михайловна,

магистрант

E-mail: mashkova_am95@mail.ru

ФГБУ ВО «Уфимский филиал Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации», г. Уфа, Россия

УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА БАНКА С УЧЕТОМ ПОКОЛЕНЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ

Данное исследование сосредоточено на проблеме текучести персонала в банковской сфере. Проанализированы причины текучести персонала, основное внимание уделено специфике трудового поведения сотрудников разных поколений. Целью данного исследования является выявление особенностей управления текучестью персонала банка с учетом поколенческих особенностей. В соответствии с целью работы были поставлены следующие задачи: рассмотреть экспертные оценки проблемы текучести кадров в банках, проанализировать поколенческие различия, провести исследование структуры персонала в операционных офисах Банка ВТБ и выявить проблемы и особенности управления текучестью персонала банка. В результате исследования выявлена необходимость выстраивать работу всех элементов управления персоналом с учетом поколенческих особенностей, баланса диджитализации и личных коммуникаций для повышения вовлеченности сотрудников в достижение целей организации.

Ключевые слова: текучесть кадров, анализ поколений, поколенческие особенности, персонал, банк, управление персоналом, банковская сфера, сотрудники, мотивация, организационная культура, управление.

Для цитирования: Брусенцова Л. С., Шеина А. Ю., Машкова А. М. Управление текучестью персонала банка с учетом поколенческих особенностей // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2020. № 4 (49). С. 67–73. DOI: 10.47598/2078-9025-2020-4-49-67-73

Текучесть кадров, являясь, с одной стороны, механизмом адаптации персонала к со-

циально-экономическим и психологическим условиям рыночной экономики, с другой, яв-

ляется свидетельством нерациональности модели управления человеческими ресурсами организации, не учитывающей в том числе поколенческую разницу в восприятии мотивационных компонентов. Регулирование текучести кадров актуализирует проблему изучения причин увольнения и формирования профессиональной мотивации персонала современных банков.

Среди объективных причин текучести кадров можно выделить тренд на изменение отношения к труду в обществе. У сотрудников возрастает стремление к самореализации, независимости, достижению, прежде всего, собственных целей. Организации, в свою очередь, вынуждены перестраиваться и все больше внимания уделять корпоративной культуре для удержания сотрудников, повышения их преданности организации и мотивации труда.

Субъективных причин, характерных для каждого банка, значительно больше. Они связаны с преобладающими способами стимулирования труда, вовлеченностью сотрудников в процесс управления, характерными для компании механизмами управления, организационной культуры и другими факторами.

Проанализируем позиции ряда экспертов в банковской сфере по данному вопросу (таблица 1).

Представленные мнения и анализ других источников позволяют сформулировать ряд причин текучести кадров в банковской сфере:

1) длительный «поисковый» период молодых сотрудников (так называемых «кочевников» или «перелетных птиц»): в банк нанимаются претенденты на старте своего профессионального пути, не имеющие реального представления о характере работы. По мере обучения и приобретения профессионального опыта сотрудники, получившие реальное представление о профессии, расходящееся с ожиданиями, увольняются;

2) предъявление высоких требований к скорости и качеству работы и сервиса в обслуживании клиентов;

3) наличие высокой конкуренции в банковском секторе, приводящей к высокой чувствительности к стимулам и, соответственно, к быстрой смене работодателя, предоставляющего эти стимулы;

4) рутинный характер исполняемых служебных обязанностей специалистов фронт-офиса,

Таблица 1 — Экспертная оценка проблем текучести кадров в банках [1]

Эксперты банковской сферы	Мнения по проблеме текучести
Алексей Степанов, Альфа-Банк, директор Центра Корпоративного обучения и развития	Основная текучесть наблюдается в категории специалистов массовых должностей (подразделения продаж, обслуживания и поддержки клиентов, операционные подразделения).
Михаил Янчук, БИНБАНК, директор Департамента стратегического и корпоративного управления	Текучесть персонала в банках, в среднем в год составляющая 30%, связана, прежде всего, с высокой конкуренцией на рынке данных услуг. Наибольшую долю увольняющихся из банка сотрудников составляют сотрудники, напрямую взаимодействующие с клиентами, чувствительные даже к небольшому повышению зарплаты. Быстрее переходят на работу в конкурирующий банк, если им предлагают должность чуть выше.
Иодко Алексей Дмитриевич, «Райффайзен-Лизинг», генеральный директор	Кадровая статистика свидетельствует о том, что наибольшая текучесть кадров в банках наблюдается в группах сотрудников фронт-офиса. В большинстве случаев эти позиции являются для сотрудников стартовыми, их преимущественно занимает молодежь.
Каневская Марина Александровна, Банк «МИА», начальник отдела кадров	Основанием ухода может быть одна из следующих причин: сотрудник достиг своего «потолка», ему некуда подниматься дальше по карьерной лестнице. Вторая причина — большие денежные ожидания. Наиболее редкий случай — человек банально устал, ему надоело каждый день делать одну и ту же работу, и он хочет поменять сферу деятельности.

необходимость непреклонного следования регламентам, сведение к минимуму элементов творчества;

5) несовершенная система мотивации, отсутствие возможности продвижения по карьерной лестнице;

6) отсутствие дифференцированного подхода к управлению сотрудниками разных поколений.

Регулярный, тщательный мониторинг и анализ причин, побуждающих сотрудников уходить из компании, позволит работать над удержанием сотрудников и формировать базу для построения предиктивной аналитики по оттоку персонала.

В рамках данной статьи предлагается уделить внимание такой причине, как разница поколений.

В соответствии с теорией поколений Н. Хоува и В. Штрауса людям сходного возраста свойственны сходные ценности, следовательно, их чувствительность к наборам стимулов будет схожей [2].

В практике управления сотрудниками теорию поколений уже широко используют как инструмент для планирования потребности компании в персонале и прогнозирования вопросов привлечения специалистов.

Современный рынок труда характеризуется преимущественно наличием представителей трех поколений: Boomers, X и Y. И уже на подходе поколение Z. По результатам других ис-

следований, поколение Z уже представлено на рынке труда.

Поколенческие различия в отношении к жизни и работе представлены в таблице 2.

Значительная доля собственников и топ-менеджеров в России принадлежат к поколению Boomers и, сами того не понимая, пытаются внедрить в систему мотивации и управления понятные для себя методы, но мир меняется, а с ним совершенствуется и рынок труда. Значимые для представителей этого поколения деньги, статус, работа как признание собственной ценности и необходимости и принимаемые вследствие этого управленческие решения зачастую не приводят к повышению эффективности и росту компании.

Ключевыми ценностями представителей поколения X являются свобода и наличие баланса между работой и семьей. В отличие от предшественников они уже меньше готовы работать на общественное благо, предпочитая познание себя и самообразование.

Парадигма поколения Y уже достаточно далека от поколения Boomers: представители поколения Y не готовы начинать карьеру с низовых позиций, они ориентированы на немедленное вознаграждение. Примечателен пример компании McDonalds как работодателя, которая для соискателей из генерации Y, ориентируясь на попадание «в яблочко» ценностей, использует следующие призывы: «Зара-

Таблица 2 — Характеристики поколений, присутствующих на рынке труда [3]

	Boomers (1946–1964)	Поколение X (1965–1980)	Поколение Y (1981–2000)
Отношение к руководству	Соперничество, вызов	Игнорирование	Выбери себе босса сам
Взгляд на технологии	Освоить их	Наслаждаться ими	Использовать их
Отношение к жизни	Нет проблем	Нет страха	Будь, что будет
Семья и работа	Работать, чтобы жить	Баланс между работой и семьей	Баланс между работой и семьей
Обратная связь и вознаграждение	Деньги и должность	Свобода — лучшее вознаграждение	Требуют постоянной обратной связи
Работа	Приключение	Вызов	Средство достижения цели
Слова-мотиваторы	Вы ценны и необходимы	Сделай это по-своему	Вы будете работать с другими людьми

батывай! Цени свое время! Расти! Присоединяйся!».

Нынешнее поколение Z (начиная с 2000 г. р.) вступает в фазу активных трудовых отношений. Не смотря на то, что делать выводы о том, что впитало, вобрало в себя поколение Z и что проявит в трудовой деятельности с учетом быстрой смены технологий преждевременно. Исследователи отмечают, что Z-там присущи как умение строить отношения, помогающие раскрывать способности, так и нежелание рисковать, чтобы добиться успеха.

К безусловным преимуществам поколения Z исследователи относят, во-первых, техническую грамотность и «свободу» в цифровом мире, мире мобильных технологий и глобализации. Во-вторых, сформированные навыки работы в динамично изменяющемся и многозадачном режиме. Это преимущество имеет определенные последствия — Z-ты выбирают возможность самостоятельно гибко планировать режим работы и отдыха, зачастую они не могут работать в рамках традиционного регламента ежедневного рабочего дня с 9 утра до 18 вечера пять дней в неделю. В-третьих, для них характерна клиповая культура с ее элементами фрагментарности, отрывистости, мозаичности информации, позволяющей адаптироваться к увеличению разнообразных задач и поступающей информации, решить которые нужно одновременно.

Учет специфики трудового поведения поколений сотрудников, основанный на учете спе-

цифики мышления, мировосприятия, мотивации и отношения к труду, поможет в построении программы привлечения, развития и удержания сотрудников-представителей разных поколений.

В ряде уфимских операционных офисах Банка ВТБ было проведено исследование структуры персонала в рамках поколенческой дифференциации. Отметим, что на возраст человека и его принадлежность к определенному поколению влияют ряд внешних и внутренних факторов. И в этом смысле у человека несколько разных возрастов. Специалисты различают фактический (паспортный) возраст человека; константный, физиологический, психологический и другие. При анализе структуры персонала операционных отделений банка для отнесения к группам поколений использован год рождения в соответствии с типологией Н. Хоува и В. Штрауса.

Операционный офис — это внутреннее структурное подразделение кредитной организации (филиала), которое вправе осуществлять все или часть банковских операций, предусмотренных выданной кредитной организации лицензией на осуществление банковских операций. В структуре сотрудников операционных офисов преобладает доля сотрудников «фронт-офиса», напрямую взаимодействующих с клиентами, то есть находящихся на «передовой».

В настоящее время в структуре персонала операционных офисов банка преобладает поколение Y (рис. 1). Выявлено, что всего

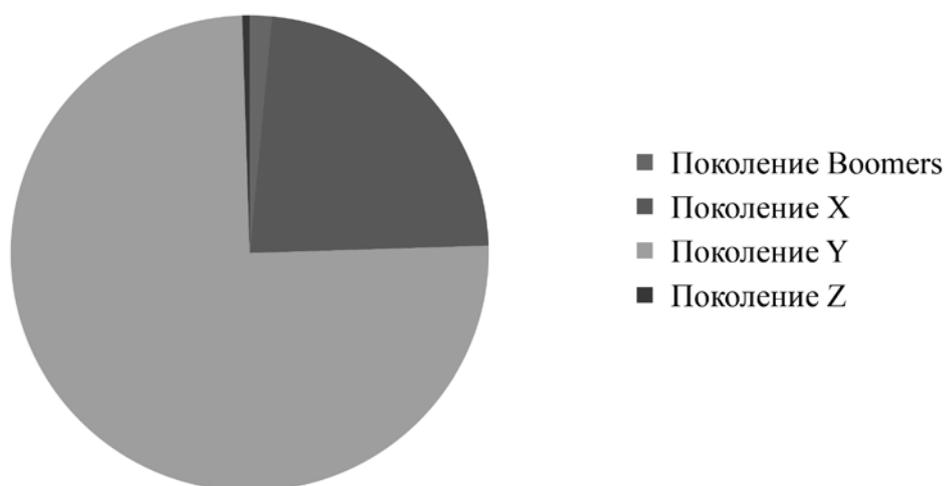


Рисунок 1 — Поколенческая структура персонала в операционных офисах Банка ВТБ в г. Уфа

лишь 2% сотрудников принадлежат к поколению Boomers, 23% — к поколению X и остальные 75% — к поколению Y. И уже встречается поколение Z, пока преимущественно в статусе практикантов.

Также в результате исследования было выявлено, что преобладающая текучесть кадров (X%) наблюдается среди поколения Y.

С целью выявления ценностей сотрудников и последующей разработки предложений по регулированию текучести кадров проведен опрос среди менеджеров поколения Y. Анализ полученных данных позволил определить, что основными ценностями (в порядке убывания значимости) стали: свобода, работа в команде и приветливый коллектив, заработная плата, творческая работа, успех.

По результатам опроса определено, что основными мотиваторами опрошенных сотрудников банка из числа поколения Y являются похвала, привлечение к принятию решений, получение льгот, саморазвитие.

Диагностика организационной культуры на основе опроса сотрудников позволила заключить, что в банке большое внимание уделяется согласованности (все уровни организации тесно взаимосвязаны между собой, возникающие разногласия устраняются быстро), а также миссии организации, ее целям и задачам, что показывает стремление организации к стабильности и ориентации на внешние аспекты работы. Соответственно, большое внимание уделяется стратегическому планированию, прогнозированию и видению будущего компании. Высокая степень вовлеченности сотрудников в рабочий процесс оценена на основе выявленного достаточно высокого индекса у фактора «полномочия».

В то же время анализ мотивационной настроенности Y-ков и Z-тов в операционных офисах банка показал, что им не достает:

- 1) позитивности в общении (как с клиентами, так и с вышестоящими руководителями);
- 2) динамичности в развитии их профессиональных компетенций;
- 3) возможности быть самостоятельными и свободными, выполняя служебные обязанности. И первые, и вторые отметили наличие большого числа регламентов и стандартов;

4) возможности периодической психологической и физической разгрузки, позволяющей длительное время сохранять значительную концентрацию внимания при выполнении однообразных функций.

Кроме того, опрошенные сотрудники всех поколений отметили, что в компании недостаточно внимания уделяется ориентации на командную работу (напомним, для поколения Y и в еще большей степени для Z быть частью команды единомышленников является основополагающим).

Таким образом, анализ системы управления персоналом организации выявил некоторые недостатки, которые снижают уровень удовлетворенности персонала своей работой и часто становятся причиной принятия решения об увольнении: отсутствие нематериальной мотивации; отсутствие необходимого уровня компетенций у персонала; отсутствие эффективной системы обучения персонала; фиксированный график работы; руководство сети сконцентрировано только на подборе и увольнении кадров, а не на их развитии.

При такой системе управления достаточно тяжело добиться значимых результатов, тем более в сфере услуг, где так важен непосредственно человеческий капитал и живое общение, посредством которого осуществляются продажи.

Анализ выявленных ограничений в удовлетворении потребностей представителей поколений Y и Z — преимущественно специалистов массовых должностей в банках (то есть специалистов, специализирующихся на продажах, обслуживании клиентов в операционных подразделениях), являющихся причиной высокой текучести молодых кадров в банке, позволяет сделать заключение о необходимости разработки и внедрении системы мероприятий совместно с подразделением управления персоналом.

Вышеприведенный анализ поколений показывает необходимость выработки системы управления персоналом с учетом поколенческих особенностей, специфики банковской сферы, возможности удаленной работы и привлечения фрилансеров. Очевидно, что изменения должны коснуться всех элементов: от

бора, подбора, найма, адаптации, мотивации, оценки, развития, высвобождения персонала. Приоритетными задачами являются снижение текучести сотрудников, быстрое и доступное вхождение в должность нового сотрудника, гибкая система адаптации под разные категории сотрудников банка, управление таланта-

ми нового сотрудника. Кроме того, необходимы изменения в форме проведения процессов управления персоналом, с одной стороны с внедрением диджитализации, а с другой стороны с сохранением возможности личным коммуникаций и повышения вовлеченности сотрудников.

Литература

- [1] Официальный сайт Ассоциации Российских банков. — URL: <https://arb.ru>
- [2] Самоукина Н. В. Теория поколений в российском менеджменте. Лучшие практики управления разновозрастными командами: подбор, обучение, мотивация. — М. : РУСАЙНС, 2018. — 186 с.
- [3] Якимова З. В., Масилова М. Г. Поколение Z как потенциальный сегмент рынка труда // Азимут научных исследований: педагогика и психология. — 2017. — Т. 4. — № 4 (21). — С. 341–345.

BRUSENTOVA Lilia,

*Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor
E-mail: lbrusbox@mail.ru
Ufa branch of the Financial University
under the Government of the Russian Federation, Ufa, Russia*

SHEINA Anastasia,

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
E-mail: ms.sheina90@mail.ru
Ufa branch of the Financial University
under the Government of the Russian Federation, Ufa, Russia*

MASHKOVA Anastasia,

*Master Student
E-mail: mashkova_am95@mail.ru
Ufa branch of the Financial University
under the Government of the Russian Federation, Ufa, Russia*

MANAGING THE BANK'S STAFF TURNOVER TAKING INTO ACCOUNT BEHAVIORAL CHARACTERISTICS

This study focuses on the problem of employee turnover in the banking sector. The reasons for staff turnover are analyzed, the main attention is paid to the specifics of the labor behavior of employees of different generations. The purpose of this study is to identify the features of the Bank's personnel turnover management, taking into account generational characteristics. In accordance with the purpose of the work, the following tasks were set: to consider expert assessments of the problem of staff turnover in banks, to analyze generational differences, to conduct a study of the personnel structure in the operating offices of VTB Bank and to identify problems and features of the Bank's staff turnover management. As a result of the study the need to build the work of all elements of personnel management, taking into account generational characteristics, the balance of digitalization and personal communications, was revealed in order to increase the involvement of employees in achieving the goals of the organization.

Key words: *staff turnover, analysis of generations, generational characteristics, personnel, bank, personnel management, banking sector, employees, motivation, organizational culture, management.*

For citation: *Brusentsova L., Sheina A., Mashkova A. Managing the bank's staff turnover taking into account behavioral characteristics // Bulletin of the BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2020. No. 4 (49). Pp. 67–73. DOI: 10.47598 / 2078-9025-2020-4-49 -67-73*

References

[1] Oficial`ny`j sajt Associacii Rossijskix bankov [Official site of the Association of Russian Banks]. — URL: <https://arb.ru>

[2] *Samoukina N. V.* Teoriya pokolenij v rossijskom menedzhmente. Luchshie praktiki upravleniya raznovozrastny`mi komandami: podbor, obuchenie, motivaciya [Theory of Generations in Russian Management. Best Practices for Managing Teams of Different Ages: Selection, Training, Motivation]. — Moscow : RUSAYNS, 2018. — 186 p.

[3] *Yakimova Z. V., Masilova M. G.* Pokolenie Z kak potencial`ny`j segment ry`nka truda [Generation Z as a Potential Segment of the Labor Market] // Azimut nauchny`x issledovanij: pedagogika i psixologiya [Azimuth of Scientific Research: Pedagogy and Psychology]. — 2017. — Vol. 4. — No. 4 (21). — Pp. 341–345.