

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ И.П. Воронцова  
подпись

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

**38.03.03 – Управление персоналом**

**Формирование системы адаптации персонала**

|                |               |                            |                 |
|----------------|---------------|----------------------------|-----------------|
| Руководитель   | _____         | доцент, канд. социол. наук | С.Н. Лыкова     |
|                | подпись, дата |                            |                 |
| Руководитель   | _____         | старший преподаватель      | А.Н. Поздеев    |
|                | подпись, дата |                            |                 |
| Выпускник      | _____         |                            | Ю.С. Сургутская |
|                | подпись, дата |                            |                 |
| Нормоконтролер | _____         | старший преподаватель      | О.А. Шестакова  |
|                | подпись, дата |                            |                 |

Красноярск 2020

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Формирование системы адаптации персонала» содержит 60 страниц, 6 иллюстраций, 9 таблиц, 4 приложения, 37 использованных источников.

АДАПТАЦИЯ, СИСТЕМА АДАПТАЦИИ, ТЕОРИИ АДАПТАЦИИ, ПРАКТИКА АДАПТАЦИИ, ЭТАПЫ АДАПТАЦИИ, ТИПЫ АДАПТАЦИИ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ПОЛОЖЕНИЕ ОБ АДАПТАЦИИ, РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

Объект исследования - система управления персоналом ПАО «БАНК УРАЛСИБ»

Цель бакалаврской работы - разработать комплекс рекомендаций по формированию системы адаптации в ПАО «БАНК УРАЛСИБ».

Актуальность данной дипломной работы обусловлена тем, что процесс адаптации персонала является неотъемлемым элементом в системе управления персоналом. Формирование системы адаптации персонала способствует более быстрому и полноценному включению новых сотрудников в функционирование организации, а также их закреплению, что повышает эффективность кадрового обеспечения организации в целом.

В итоге был разработан ряд рекомендаций и предложений по приданию системности существующей практике адаптации персонала в ПАО «БАНК УРАЛСИБ». Разработанные по результатам исследования рекомендации, основаны на отраслевой специфике и учитывают ее особенности.

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| Введение.....  | 4  |
| 1. Теоретические аспекты формирования системы адаптации персонала в организации.....   | 5  |
| 1.1. Система адаптации персонала и этапы ее формирования.....  | 5  |
| 1.2. Особенности управления адаптацией персонала в банковской сфере.....   | 14 |
| 1.3. Опыт банков в практике управления адаптацией с учетом современных HR-тенденций .....  | 18 |
| 2. Исследование практики адаптации персонала в ПАО «БАНК УРАЛСИБ».....   | 24 |
| 2.1. Влияние факторов внешней и внутренней среды на систему управления персоналом в ПАО «БАНК УРАЛСИБ».....                                      | 24 |
| 2.2. Определение методов и инструментов сбора информации и оценка существующей практики управления адаптации персонала в ПАО «БАНК УРАЛСИБ»..... | 30 |
| 3. Разработка мероприятий, направленных на формирование системы адаптации ПАО «БАНК УРАЛСИБ».....  | 39 |
| 3.1. Разработка мер по совершенствованию практики адаптации в ПАО «БАНК УРАЛСИБ».....  | 39 |
| 3.2. Разработка Положения об адаптации для ПАО «БАНК УРАЛСИБ».....   | 43 |
| Заключение.....  | 47 |
| Список использованных источников.....  | 48 |
| Приложения А-Г.....  | 52 |

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной дипломной работы обусловлена тем, что процесс адаптации персонала является неотъемлемым элементом в системе управления персоналом. Формирование системы адаптации персонала способствует более быстрому и полноценному включению новых сотрудников в функционирование организации, а также их закреплению, что повышает эффективность кадрового обеспечения организации в целом.

Цель работы – разработать комплекс рекомендаций по формированию системы адаптации в ПАО «БАНК УРАЛСИБ».

В работе исследуется система управления персоналом на предмет существующей практики управления адаптацией персонала в ПАО «БАНК УРАЛСИБ».

В рамках работы требуется решить следующие задачи:

1. Определить теоретические аспекты системы адаптации персонала;
2. Выявить накопленный опыт, а также частный опыт организаций с такой же спецификой вида деятельности, который будет являться передовым с точки зрения выполнения нормативных критериев;
3. Определить методы и инструменты для сбора информации о существующей практике управления адаптацией персонала в ПАО «БАНК УРАЛСИБ»;
4. Оценить существующую в ПАО «БАНК УРАЛСИБ» практику управления адаптацией персонала с точки зрения нормативных критериев;
5. Предложить меры по приданию системности практике адаптации и разработать Положение об адаптации персонала.

# **1 Теоретические аспекты формирования системы адаптации персонала в организации**

## **1.1 Система адаптации персонала и этапы ее формирования**

Для того чтобы полноценно раскрыть понятие «система адаптации персонала», необходимо изучить подходы разных авторов к таким понятиям, как адаптация, процесс адаптации, управление процессом адаптации, виды адаптации.

В своей статье Васильцева Л.И. и Александрова Н.А. рассматривают адаптацию персонала, как процесс приспособления нового сотрудника к трудовой деятельности и внутреннему климату организации, что является важным средством закрепления в коллективе компетентного и ответственного работника.[16]

Кибанов в своем учебнике определяет адаптацию персонала как взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха[3,с. 209].

Адаптация означает включение личности в новую для нее предметно-вещную и социальную среду. Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных трудовых отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Поступая на предприятие, человек имеет определенные цели, потребности, ценности, нормы, установки поведения. В соответствии с ними работник предъявляет и требования к организации к условиям труда, к оплате, содержанию, возможностям роста, к социальной среде.[3, с.108].

Процесс адаптации можно представить как динамический процесс взаимодействия личности и среды, а основным критерием адаптированности личности можно выделить степень ее интегрированности в саму среду.[4]

Ежукова в своей статье рассматривает понятие трудовой адаптации, как комплекс профессиональной и социальной ориентации работника, взаимное приспособление работника и организации, которое основывается на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.[21]

По мнению М. Ю. Кондратьева, адаптация - это процесс приспособления индивида к социальной среде организации, эффективность которого определяется соотношением его профессиональных качеств с уровнем потребности организации в них [26, с. 125].

Исходя из определений, охарактеризуем адаптацию, как процесс приспособления работника к различным условиям в новой для него среде, который необходим для адекватного введения сотрудника в организацию, с минимальными издержками и эффективным результатом.

Управление процессом адаптации - это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п. Такое определение дает нам в своей статье Колосова Р.П. и др.[8], раскрыть понятие, можно, таким образом, что все действия, предпринятые в ходе управления процессом адаптации, направлены на снижение рисков и неблагоприятных последствий, возникающих в процессе адаптации, что и следует считать главной функцией управления процессом адаптацией.

В процессе адаптации стоит учитывать, влияние таких факторов, как уровень подготовки нового сотрудника и наличие или отсутствие опыта. Молодые сотрудники, впервые трудоустроившиеся и приступающие к работе, проходят первичную адаптацию. Вторичную адаптацию проходят сотрудники, с уже имеющимся опытом работы, которые меняют место деятельности, либо должность. Отсюда следует, что и подход к таким сотрудникам будет различен в процессе адаптации.

Эффективной адаптация может быть только в случае организованного подхода на основании комплекса мероприятий, специально разработанных для приобщения нового сотрудника ко всем составляющим трудового процесса[33].

В учебнике Дейнека А.В. выделены необходимые элементы для эффективного управления процессом адаптации, а именно:

- Структурное закрепление функций управления адаптацией. Означает выбор ответственных сотрудников за проведение адаптации и управление ею.

- Технология процесса управления адаптацией, актуальная для данной сферы организации. Комплекс мероприятий, который будет направлен на введение нового сотрудника в предметную и социальную среду, соответствующую данной организации.

- Информационное обеспечение адаптации, сбор и оценка уровня и длительности адаптации. То есть определение критериев эффективности адаптации.[9]

С целью повышения эффективности процесса приспособления к организации создается система адаптации персонала, ее наличие дает преимущества:

1. Для организации: повышение эффективности работы сотрудника; выход работника на высокий уровень производительности; поддержание доброжелательных взаимоотношений в коллективе; предотвращение серьезных ошибок; сокращение временных затрат опытных работников на оказание помощи новому сотруднику; сокращение текучести кадров.

2. Для сотрудника: быстрое вливание в рабочий процесс и приобретение новых компетенций; снижение тревожности и неуверенности; сопоставление ожидаемых условий работы с реальной деятельностью; снижение страха быть уволенным во время испытательного срока[10].

Система адаптации - своеобразный арсенал инструментов, находящийся в распоряжении отдела кадров, линейного руководителя и топ-менеджмента компании[7].

Определим систему адаптации, как комплексный подход, который объединяет все элементы адаптации, а также учитывает все факторы, которые в той или иной степени влияют на систему.

Ключевые элементы системы адаптации:

1. welcome-тренинг — это первоначальное ознакомление сотрудника с общими сведениями о компании, с ее историей, продуктами, услугами, структурой и культурой;
2. положение об адаптации, регламентирующее мероприятия и сроки обучения сотрудника — отвечает за то, каким навыкам и в какой последовательности обучается работник, какие обязанности начинает выполнять в первую очередь, а также помогает адаптироваться сотруднику в коллективе;
3. аттестация по итогам адаптационных мероприятий — четкий порядок оценки нового сотрудника, понятный как руководству, так и ему самому.

Для того чтобы сформировать систему адаптации в организации, либо усовершенствовать ее, необходимо выбрать методику, наиболее подходящую к специфике деятельности данной организации.

Поэтапная методика формирования системы адаптации персонала представлена в работе Тюлькиной Ю.С.

1. Предварительный этап, который включает в себя:
  - Детальный анализ факторов, формируемых в сфере адаптации персонала организации;
  - Определение потребности в разработке (модернизации) механизма адаптации;
  - Разработка общих принципов адаптации сотрудников в новых условиях деятельности в компании;
  - Определение приоритетных целей;
  - Разработка критериев оценки эффективности внедрения механизма адаптации.

## 2. Организационный этап:

- Определение круга лиц, задействованных в процессе разработки и внедрения механизма адаптации, распределение ответственности;
- Определение ресурсов, которые должны быть выделены на разработку механизма адаптации;
- Определение круга мероприятий, необходимых для понимания и принятия сотрудником существующих на предприятии норм и правил;
- Организация и поддержка системы информации и документации.

## 3. Этап разработки механизма адаптации:

- Определение целевых групп персонала;
- Определение этапов адаптации;
- Разработка элементов механизма, выбор наиболее привлекательных;
- Планирование и распределение адаптационных мероприятий по каждому этапу.

## 4. Заключительный этап:

- Внедрение механизма адаптации;
- Контроль внедрения.[11]

На мой взгляд, данная поэтапная «инструкция» для усовершенствования или же формирования системы адаптации персонала является универсальной, и будет актуальна для разных видов деятельности.

Аристова Ю.Ю. выделила, какие организационные мероприятия необходимо провести, которые могут быть включены в основу системы адаптации:

- выделение соответствующего подразделения (конкретного человека, группы, отдела) в организационной структуре системы управления персоналом. В некоторых компаниях функции по управлению адаптацией выполняет подразделение по обучению персонала в целом либо ее отдельными сторонами;
- распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям или их группам.

- распределение контрольных функций;
- оценка эффективности процесса;
- развитие структурных взаимосвязей отдела управления персоналом и специалистов, занимающихся адаптацией, со всеми подразделениями в частности и с руководством компании в целом;
- информирование каждого сотрудника о системе адаптации[22].

В своей статье Петрова Е.А. определяет, какие задачи необходимо решить для достижения целей системы адаптации, к ним относятся:

- адаптация к содержаниям и условиям труда;
- адаптация к организации и к коллективу;
- адаптация к профессиональным и должностным обязанностям[23].

Можем сделать вывод, что грамотно выстроенная система адаптации позволяет снизить издержки на персонал за счет следующих факторов:

1. Новый сотрудник быстрее входит в должность. При этом необходимая эффективность работника достигается в минимальные сроки, сокращается количество ошибок, связанных с освоением профессиональных обязанностей.

2. Снижение текучести персонала.

Рассмотрим, какие существуют подходы к разработке критериев адаптации персонала:

- по содержательным аспектам адаптации: профессиональная, социально-психологическая, психофизиологическая, организационная [13];

- по категориям или группам персонала, с учетом специфики деятельности: административная группа, рабочий персонал [14];

- по степени объективности оценки или замера (объективные/субъективные). При определении сроков адаптации (а с ними и возможного ущерба) в качестве ее предела или точки отсчета завершения ее как процесса могут использоваться определенные качественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации или систему показателей [15];

- по субъекту оценки (внешний/внутренний). Рассматривая адаптацию, В.Р. Веснин говорит о том, что поскольку адаптация строится на основе

взаимодействия двух сторон, то представляется естественным то, что и критерии адаптированности – дезадаптированности, также должны оценивать процесс двусторонне: и со стороны индивида, и со стороны среды [16];

- экономический критерий предполагает расчет расходов на организацию процесса адаптации и анализ движения кадров в организации [17].

Показатели повторяются в разных критериях, перечисленные критерии и методы их замера не являются исчерпывающими, а лишь говорят о множественности возможных вариантов. Выбор подхода к определению критериев оценки успешности адаптации может быть определен на усмотрение разработчиков программы адаптации. Отметим также, что конкурентные преимущества – это свойство системы, ее потенциальные возможности, которые через систему управления могут быть реализованы частично или полностью [18; 19].

К экономической эффективности использования системы адаптации в организации можно отнести возрастание эффективности выполняемой трудовой деятельности сотрудниками; сокращение периода вхождения в организацию, во время которого новый сотрудник еще не может выполнять возложенные на него функции с максимальной производительностью; улучшение взаимоотношений в коллективе; минимизацию количества ошибок в деятельности нового сотрудника; уменьшение текучести персонала. Наличие выстроенной системы адаптации способствует повышению лояльности по отношению к работодателю, снижению уровня тревожности в период испытательного срока, формированию адекватных ожиданий от трудовой деятельности [23].

По видам адаптации персонала можно выделить группы объективных и субъективных критериев оценки. Объективные критерии учитывают соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места в целом. Субъективные критерии зависят от личностного восприятия работником результатов адаптации.

## I. Профессиональная адаптация.

Объективные критерии. Например, для офисных работников такими критериями могут

служить:

- правильность оформления документации;
- выполнение плана работ;
- соблюдение стандартов времени на выполнение одной операции.

Субъективные критерии:

– положительное отношение к процессу труда;

– интерес к повышению квалификации и развитию профессиональных навыков;

- заинтересованность в карьерном росте;
- удовлетворенность результатами труда.

II. Социально-психологическая.

Объективные критерии:

– степень соответствия поведения работника нормам корпоративной культуры, традициям, ценностям, сложившимся в данном коллективе;

– принятие коллегами работника как равноправного члена коллектива;

– участие в жизни коллектива вне рабочего времени.

Субъективные критерии:

- удовлетворенность отношениями с коллегами;
- удовлетворенность отношениями с руководством;
- удовлетворенность своей ролью и статусом в коллективе;
- желание общаться с коллегами вне рабочего времени;
- желание принимать участие во внерабочих мероприятиях.

III. Психофизиологическая адаптация.

Объективные критерии:

- степень нервной перегрузки;
- низкая заболеваемость;
- степень утомляемости;
- работоспособность.

Субъективные критерии:

- позитивное настроение;
- позитивное самочувствие;
- оценка условий и тяжести труда как посильных;
- оценка физической и психической нагрузки как оптимальной;
- оценка рабочего места как удобного;
- удовлетворенность внешними факторами воздействия на рабочем месте (шум, освещенность).

IV. Организационно-административная адаптация.

Объективные критерии:

- соблюдение традиций, норм поведения в организации;
- соблюдение трудовой дисциплины.

Субъективные критерии:

- понимание работником собственных задач в решении общих задач организации;
- готовность работника к восприятию и применению нововведений;
- удовлетворенность своей информированностью о положении дел в организации.

V. Экономическая адаптация.

Объективные критерии:

- понимание и принятие экономического механизма управления организацией, системой экономических стимулов.

Субъективные критерии:

- удовлетворенность оплатой своего труда, системой экономических стимулов и мотивов[20].

Наиболее распространенные методами оценки процесса и результатов адаптации персонала являются:

- экспертная оценка. В качестве экспертов, как правило, выступают непосредственный руководитель или наставник нового сотрудника;

- анкетный опрос. Участниками анкетного опроса являются новые сотрудники. Вопросы анкеты касаются аспектов адаптации и степени удовлетворенности нового работника различными сторонами деятельности и
- листы контроля процесса адаптации. Предназначены для руководителя для контроля и оценки реализации мероприятий по адаптации нового сотрудника;
- интервью с сотрудниками после завершения адаптационного периода.
- тест-опросники. Стандартизированные методики, направленные на диагностику личностных качеств и адаптационного потенциала вновь принятых работников [25, с. 45].

## **1.2 Особенности управления адаптацией персонала в банках**

Рассмотрим задачи для управления адаптацией, которые описаны в статье Долженко Р.А. и разберем, в чем будет заключаться специфика функций управления процессом адаптации персонала конкретно в банковской сфере.

Автор характеризует процесс адаптации как создание благоприятных условий для более быстрого достижения новым сотрудником позитивных результатов в работе. К общим задачам, которые предстоит при этом решить, он относит:

- обеспечение быстрого вхождения нового сотрудника в должность, освоение им специфических для данного банка технологий, профессиональных приемов работы, набора предлагаемых клиентам услуг;

Данный пункт обязывает включение в процесс адаптации подробного разбора технологий (программ), которые используются в банке в процессе работы.

- информирование нового сотрудника о правилах и процедурах, принятых в банке;

Правила и процедуры, принятые в банке в большинстве случаев исходят из нормативных документов (законы, правовые акты), которые регулируют

деятельность банка. Отсюда следует, что в процесс адаптации также должен входить этап «Изучение основных нормативных актов по банковскому делу», которые будут актуальны для должности нового сотрудника.

- уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, в банковскую технологическую цепочку;

Для того чтобы новый сотрудник допустил наименьшее количество ошибок, он должен быть осведомлен об организационной структуре банка, а также о функционале должностей, которые непосредственно связаны с его рабочим процессом. В случае урегулирования уже произошедшей ошибки, новому работнику необходимо знать, к кому обратиться для ее разрешения.

- формирование у нового работника позитивного имиджа банка, повышение уровня лояльности к нему;

Привлечение нового сотрудника на корпоративные мероприятия, участие в конкурсах и знакомство сотрудника с историей развития банка, с показателями на рынке, с целями стратегией, все это будет способствовать

Для того чтобы сформировать позитивный имидж для нового сотрудника необходимо познакомить его с корпоративной культурой, а также с историей банка, стратегией и целями, привлекать на корпоративные мероприятия и т.д.

- оценка уровня квалификации и потенциала сотрудника

Данный пункт подразумевает использование какого-либо метода для оценки нового сотрудника, например, в банках чаще всего используют тестирование. Также функциональный руководитель может оценить нового сотрудника и перспективы развития его карьеры в данной организации[21].

Так как практически вся информация, с которой в будущем новый сотрудник будет работать, является конфиденциальной, в банке обязательным пунктом в процессе адаптации является ознакомление с таким понятием как «Информационная безопасность».

Так как мы рассматриваем фронт-офис банка, то можем охарактеризовать особенности функции сотрудников банка, которые работают непосредственно с клиентами, так как это напрямую влияет на адаптацию.

Разберем требования и навыки сотрудников фронт-офиса, а конкретно операциониста-кассира, которые представлены в должностной инструкции.

Компетенции, необходимые на должности:

- Профессионализм.

- Внимательность. Так как сотрудник несет материальную ответственность и выполняет операции, подлежащие проверки со стороны Центрального Банка.

- Хорошая обучаемость. Необходимость получать и усваивать большое количество информации, связанное с работой с клиентами

- Способность сохранять концентрацию в условиях выполнения однообразных операций.

- Клиентоориентированность - важная компетенция для сотрудника фронт-офиса, так как от этого напрямую зависит имидж банка и лояльность клиентов к банку.

- Умение работать в команде. Означает, что сотрудник должен в процессе деятельности взаимодействовать с коллегами, так как это необходимо для слаженной работы с клиентами.

- Ответственность.

- Стрессоустойчивость.

- Способность к рациональному использованию рабочего времени, организованность.

Требования к образованию, обучению:

Минимальный уровень: среднее профессиональное образование

Рекомендуемый уровень: высшее образование по специальности «Финансы/Экономика/Менеджмент»

Требования к опыту практической работы в занимаемой должности:

Минимальный уровень: нет требований к знаниям и опыту работы при наличии высшего образования по специальности «Финансы/ Экономика /Менеджмент»

Рекомендуемый уровень: базовые профессиональные знания – опыт работы 1-2 года

Профессиональные знания и навыки:

- действующего законодательства Российской Федерации о банках и банковской деятельности;
- законодательных актов Российской Федерации и нормативных документов Банка России, регламентирующих вопросы организации кассовой работы и порядок ведения кассовых операций в кредитных организациях;
- законодательных актов Российской Федерации, устанавливающих порядок осуществления внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
- способов определения признаков подлинности денежных знаков иностранных государств и чеков, а также подлинности и платежеспособности банкнот и монеты Банка России, и наличие документа, свидетельствующего о прохождении специальной подготовки;
- банковской техники, применяемой при осуществлении операций с наличной валютой и ценностями и технологий совершения указанных операций;
- бухгалтерского учета и отчетности при обслуживании клиентов Банка;
- основ действующего валютного законодательства Российской Федерации;
- системы страхования вкладов;
- системы расчетов Банка России;
- правил оформления расчетных (платежных) документов и порядка осуществления безналичных расчетов физическими лицами в Российской Федерации;

Навыки:

- владение компьютером;

- перечень специализированных программных продуктов: MSOffice, автоматизированная банковская система (АБС), навыки работы с информационно-справочным и консультационными системами, АРМ «Операционист» системы «УРАЛСИБ ИНТЕРНЕТ-БАНК»

Можем сделать вывод о том, что адаптация сотрудников фронт-офиса обязательно должна включать в себя контроль за усвоением знаний, полученных для совершения операций, которые регулируются законодательными актами РФ и другими правовыми актами.

Управление процессом адаптации необходимо направить на закрепление и усвоение большого количества информации, которая необходима в работе, особенно для тех, кто проходит первичную адаптацию.

А также необходимо создать для нового сотрудника такие условия, чтобы у него всегда была возможность найти необходимую информацию за короткий промежуток времени. Эта необходимость связана с тем, что работа с клиентами предполагает быстрое и качественное выполнение своих обязанностей. Поэтому такие качества как клиентоориентированность, хорошая обучаемость и внимательность важна для сотрудников банка.

### **1.3 Опыт банков в практике управления адаптацией с учетом современных HR-тенденций**

Рассмотрим современные HR-тенденции, которые имеют возможность косвенно или напрямую влиять на практику управления адаптацией при их внедрении в организацию.

#### **Тренд №1. Переход в Digital**

HR Digital — это цифровая трансформация процессов управления персоналом, целью которых выступает повышение эффективности и скорости решения задач найма, развития и удержания персонала[33].

Тенденции рынка обязывают HR-ов осваивать новые Digital-инструменты для развития компании:

- создания и продвижение привлекательного HR бренда работодателя;
- привлечения и удержания талантливых сотрудников;
- управления инновационными проектами и командами.

Платформы для автоматизации, которые являются современными в управлении персоналом:

- 15five – веб-инструмент для коммуникации со своими сотрудниками, налаживания обратной связи и решения проблем в ходе работы.

- EasyGrouper - каталог компании с разбором всего бизнеса по полочкам, с мобильными сообщениями, профилями сотрудников, хранением информации и многим другим.

- Keepteam - Облачный сервис для решения ежедневных задач HR-ов и автоматизации кадровых процессов.

- DaOffice — это корпоративная социальная сеть, которую можно развернуть в любой компании для сбора всей необходимой информации о сотрудниках, их совместной работы, а также быстрого поиска контактов коллег, получения ответов на вопросы, экспертных данных.

- Worksection - онлайн сервис для управления проектами

Далеко не все программы могут быть использованы для работы в банковской сфере, так как практически вся информация в ней является конфиденциальной, и необходимость хранить эту информацию максимально недоступной предопределяет невозможность использования программ с низким уровнем защиты.

#### Тренд №2. PeopleAnalytics

Использование новых технологий в сборе и обработке данных для принятия информированных решений. Супермассивы данных и аналитика могут значительно совершенствовать HR процессы, помогая привлекать, нанимать и удерживать лучших людей.[29]

HR-специалисты и руководители компаний всё большее внимание уделяют сбору и анализу данных о своих сотрудниках. Использование BigData и Datamining в сфере управления персоналом и превращение HR-данных в

успешные бизнес-решения, дают возможность работать с фактической информацией, прогнозной аналитикой и повышением ROI HR.

#### Тренд №3. Аналитика культуры

Использование количественных инструментов для оценки культуры и управления изменениями. Постоянные изменения в организации требуют тщательного мониторинга и оценки влияния культуры на трансформацию.

#### Тренд №4. Управление результативностью

Кардинально новый подход с фокусом на диалог и упором на сильные стороны в развитии. Новые источники данных, более качественные диалоги и развитие сотрудников через усиление их сильных сторон откроют новые горизонты в повышении результативности Банка.

#### Тренд №5. Employeejourney – путь сотрудника

Продвинутый способ проанализировать, что происходит с кандидатами и сотрудниками на всех этапах взаимодействия с работодателем

#### Тренд №6. HR-маркетинг

- создание и поддержка внешних и внутренних коммуникаций (сми, блоги, мероприятия и т.п.);
- работа с лояльностью и вовлеченностью персонала;
- создание амбасадоров бренда. Блоги сотрудников;
- создание аутентичной компании и корпоративной культуры, в которой хочется работать;
- нестандартный креатив в продвижении HR-бренда. Корпоративный контент, которым хочется делиться.[28]

#### Тренд №7. Интеллектуальные технологии в процессе адаптации

Использование современных технологий, которые будут упрощать, и совершенствовать процесс адаптации, например, чат-бот, отвечающий на вопросы, которые являются актуальными для новичка.

#### Тренд №8. Smart-рекрутинг. Новые инструменты

Привлечение талантливых и перспективных кандидатов в компанию с применением новых инструментов, таких как:

- роботы-рекрутеры;
- чат-боты;
- новые каналы привлечения;
- продажа вакансий – продающие описание вакансий;
- таргетированная реклама вакансий;
- новые инструменты по оценке кандидатов;
- стажировки.[27]

Итак, мы можем наблюдать, что основные тренды в управление персоналом направлены на автоматизацию многих процессов, а также повышение лояльности будущих и существующих сотрудников организаций, с целью повышения их продуктивности.

После рассмотрения HR-тенденций приведем примеры банков, которые уже используют в своей кадровой работе какие либо из них.

ПАО Банк «ФК Открытие» использует в процессе адаптации корпоративный портал, который доступен с рабочего и домашнего ПК, а также с мобильного устройства. Это использование цифровых технологий, взамен человеческих ресурсов, направленных на включение в процесс адаптации нового сотрудника. Проще говоря, информацию о дальнейших этапах адаптации работник получает не из уст руководителя и/или наставника, а благодаря portalу, разработанному на основе «Digital-тренда».

Далее в процесс адаптации включается, помимо обязательных задач и электронных курсов, опросы сотрудников на 20-й, 50-й и 70-й день. Это помогает оценивать отношение сотрудника к работе, комфортность адаптации и вовлеченность в процесс. Анализ изменений отношения сотрудника к организации, в том числе к коллективу и профессиональной деятельности относится к тренду «PeopleAnalytics».

Аналитическая панель Дашборд включена в процесс адаптации в ПАО Банк «ФК Открытие», с ее помощью отображается количество адаптируемых сотрудников, удовлетворенность сотрудников обратной связью от руководителя (в баллах), оценка работы наставников (так же в баллах),

статистика по количеству принятых, уволенных, не прошедших испытательный срок сотрудников. Использование сбора данных анализа и оценки данным образом относится к «PeopleAnalytics».

Еще одним элементом, который помогает сотруднику при адаптации, является интерактивный бот-помощник. Он может:

- Подобрать курс, вебинар или обучающую программу.
- По ФИО найти коллегу.
- Помочь решить проблему при работе с порталом
- Скачать учебные материалы по банковским продуктам.
- Ответить на общие вопросы, например, где найти заявление на отпуск, что такое МВО, когда сотрудник может получить полис ДМС.
- Отправить свою идею или описать проблему.
- Напомнить о важной задаче или просрочке.

Данный подход относится к тренду «Интеллектуальные технологии в процессе адаптации». Так как такой формат адаптации является очень необычным и интересным, это может повлиять имидж банка, если его известность распространится с помощью «сарафанного радио» или другим способом. Для молодых специалистов чат-бот будет являться очень подходящим инструментом для комфортной адаптации.

Рассмотрим, как Сбербанк отвечает на тенденции в сфере HR.Сбербанк является одним из лучших банков в России, и может являться примером для других организаций, не только банковской сферы. Так как Сбербанк старается включать как в работу с персоналом, так и в работу с клиентами инновационные технологии, а также старается подстраиваться под изменения внешней и внутренней среды. Делится он своим опытом и планами на будущее на специально отведенном для этого сайте «Report-sberbank.ru».Report – в переводе с английского означает доклад.

Сбербанк занял восьмое место в рейтинге работодателей России по итогам 2018 года, подготовленном компанией HeadHunter.

«Стратегия 2020 закрепляет основные приоритеты Сбербанка в области развития HR-системы: переход к командным организационным формам, формирование прозрачного и понятного пути сотрудника, автоматизацию и диджитализацию HR-процессов.»[35]

Важными каналами привлечения новых сотрудников в банк стали собственный карьерный портал [sberbank-talents.ru](http://sberbank-talents.ru) и портал для студентов и выпускников вузов [sbergraduate.ru](http://sbergraduate.ru); SMM — карьерные группы в соц.сетях Facebook, VKontakte; лидогенерация — рекламные кампании: контекстная и баннерная реклама, e-mail и sms-рассылки, таргетированный/dark постинг и т.п.

Этот подход к поиску кандидатов, несомненно, является современным и относится к таким трендам, как «Smart-рекрутинг» и «HR-маркетинг».

Стратегия 2020 обуславливает подход Сбербанка к выстраиванию прозрачных и честных отношений с сотрудниками на протяжении всего периода взаимодействия с банком.

В связи с этим Сбербанк начал развитие Пути сотрудника в Группе (Employeejourney) — простого, понятного и персонализированного, уделяя особое внимание людям и профессиям, создающим максимальную ценность для Сбербанка.

В процессе адаптации и обучения Сбербанк использует такой инструмент, как Welcome-тренинг. Адаптационный тренинг «Добро пожаловать в Сбербанк», который знакомит сотрудника с историей Банка, его миссией, ценностями, бизнес-процессами, льготами, всевозможными проводимыми мероприятиями и т.д.

В своей Стратегии 2020 Сбербанк планирует развить аналитическую платформу по управлению персоналом на основе облачных ИТ-решений и digital-инструментов. Для этого планируется усовершенствовать ряд процессов и выполнить следующие задачи:

- Создать единый центр обслуживания персонала, включающий использование сервисов самообслуживания (для сотрудников с доступом к

корпоративной сети). С помощью специальных приложений сотрудники смогут дистанционно воспользоваться HR-сервисами (например, получить информационную поддержку, спланировать и пройти обучение).

- Внедрить передовые технологии для автоматизации работы на основе Контактного центра Блока «Розничный бизнес» (например, чат-боты, система распознавания голоса и другие роботы).

- Полностью перейти на электронный кадровый документооборот. [35]

Такая стратегия еще раз подчеркивает, что Сбербанк имеет гибкую систему управления персоналом, которая подстраивается под изменения внутренней и внешней среды.

Сбербанк вкладывает огромное количество ресурсов в развитие и использование современных трендов в HR, что, определенно положительно влияет на его имидж, как для сотрудников, так и для клиентов банка.

## **2 Исследование практики адаптации персонала в ПАО «БАНК УРАЛСИБ»**

### **2.1 Влияние факторов внешней и внутренней среды на систему управления персоналом в ПАО «БАНК УРАЛСИБ»**

Публичное акционерное общество «БАНК УРАЛСИБ» – один из крупнейших универсальных банков федерального уровня, предлагающий широкий спектр финансовых услуг для частных и корпоративных клиентов.

Основная деятельность Банка включает в себя привлечение депозитов и обслуживание клиентских счетов, предоставление кредитов и выпуск гарантий, кассовые и расчетные операции, операции с ценными бумагами, управление активами, инвестиционную деятельность и валютнообменные операции.

Деятельность Банка регулируется Центральным банком Российской Федерации. Банк обладает генеральной банковской лицензией и является

участником государственной системы обязательного страхования вкладов в Российской Федерации.

По состоянию на 01.04.2020 г. зарегистрированный уставный капитал ПАО «БАНК УРАЛСИБ» сформирован в сумме 36 013 470 рублей.

Головной офис банка расположен в г. Москва. Интегрированная региональная сеть продаж финансовых продуктов и услуг Банка представлена в 7 федеральных округах и 46 регионах и по состоянию на 1 мая 2020 года насчитывает:

- 6 филиалов
- 272 точки продаж
- 1 571 банкомат
- 528 платежных терминалов [6]

Рассматриваемые нами офисы расположенные в г. Красноярск относятся к филиалу Филиал ПАО «БАНК УРАЛСИБ» в г.Новосибирск, 630049, Российская Федерация, Новосибирская область, г.Новосибирск, Красный проспект, д. 184/1, Сибирский Федеральный округ.

Операционные офисы: ОО «Красноярский», ОО «Левобережный», ОО «Свердловский» далее будут обозначаться как Красноярская Территориальная Дирекция (Красноярская ТД).

Миссия ПАО «БАНК УРАЛСИБ»: повышать качество жизни населения, развивать предпринимательскую активность, предоставляя клиентам комплексы финансовых продуктов и услуг; быть примером по эффективности ведения бизнеса в ключевых секторах российского финансового рынка.

Базовые ценности (таблица 1) прописаны на корпоративном портале банка, который доступен сотрудникам.

Таблица 1 – Базовые ценности Банка

| <b>Базовая ценность</b>   | <b>Определение ценности</b>  |
|---------------------------|--|
| Репутация                 | Мы дорожим своей репутацией и ценим доверие со стороны наших клиентов, партнеров и государства                 |
| Интересы клиентов         | Клиентоориентированность и взаимовыгодное сотрудничество   |
| Надежность                | Занимать прочные позиции на банковском рынке страны  |
| Прозрачность и открытость | Честное и открытое сотрудничество  |
| Инновационность           | Динамично развивающаяся компания финансового сектора, шагающая в ногу со временем, которая открыта новым идеям |
| Результативность          | Получать удовольствие от процесса, но работаем на общий результат  |

Финансовый рейтинг на 01.04.2020 ПАО «БАНК УРАЛСИБ» представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Базовые экономические показатели на 1 апреля 2020 года

| <b>Показатель</b>                                 | <b>Значение</b> |
|---|-----------------|
| Активы нетто (тыс., руб.)<br>23 место по России   | 515 411 254     |
| Чистая прибыль (тыс., руб.)<br>39 место по России | 858 608         |

Рассмотрим факторы внешней среды ПАО «БАНК УРАЛСИБ»:

1) Политико-правовые факторы:

- Ужесточение законодательства в банковской сфере.

Благодаря ужесточению банки получили возможность запрашивать практически любую информацию о деятельности своего клиента. Это помогает избежать выдачу кредитов подозрительным лицам.

- Ужесточение законодательств в банковской сфере. Внесение новых поправок привело к массовому закрытию некрупного ИП. Для частных лиц, правительство также прописало ряд критериев, по которым банки вынуждены отказаться от предоставления услуг

## 2) Экономические факторы:

- Изменения уровня инфляции. Данный показатель влияет на ставки вкладов и на тарифы по оказанию других видов услуг.

- Экономическая нестабильность. Связана с пандемией, которая влияет на показатели ВВП, а также закрытие разорившихся предприятий (юридических лиц), являвшимися клиентами банка.

Резкие колебания курса валют. Влияет на банковские ставки по открытию и закрытию вкладов, оказывают влияние на динамику паевых инвестиционных фондов, и на конвертацию валют.

## 3) Социальные факторы:

- Рост численности населения. Увеличение потенциальных клиентов банковской сферы.

- Рост численности приезжих. Увеличение потенциальных клиентов на такую услугу, как ипотека, предоставляемую банком.

- Влияние сезонности предоставления различных видов услуг.

## 4) Технологические факторы:

- Подключение клиентов к ДБО (дистанционное банковское обслуживание). Способствует повышению лояльности клиентов к банку. Также возможность создавать персональные предложения для клиентов и оповещать их об этом дистанционно.

Далее исследуем факторы внутренней среды ПАО «БАНК УРАЛСИБ» в г. Красноярск.

Численность персонала в Красноярской ТД представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Численность персонала в Красноярской ТД

| Офисы                                | Фронт-офис | Бэк-офис |
|--------------------------------------|------------|----------|
| ОО «Красноярский», чел.              | 23         | 24       |
| ОО «Левобережный», чел.              | 8          | 4        |
| ОО «Свердловский», чел.              | 7          | 2        |
| <b>Общая численность сотрудников</b> | <b>68</b>  |          |

Организационная структура: линейно-функциональная, ее преимуществом является то, что каждый сотрудник подчиняется только одному руководителю, что помогает избежать несогласованности действий. Организационная структура представлена в приложении А.

Модель управления – производственная (подход Д. Геста).[34]

Кадровая политика банка является открытой и включает в себя следующие направления деятельности:

1. найм и отбор персонала
2. адаптация
3. должностные инструкции
4. оценка персонала
5. повышение квалификации персонала

1) Найм и отбор персонала происходит следующим путем: отдел кадров, который располагается в Новосибирске осуществляет поиск требуемых кандидатов дистанционно, и проводит первое собеседование по телефону, далее кандидат направляется к заместителю территориально директора, либо к Управляющему, в зависимости от должности на которую он рассматривается. Отбор персонала происходит конкурсным путем, так как на одну вакантную должность находят несколько кандидатов.

При проведении деловой оценки используются такие методы, как:

- Биографический метод (оценка работника по биографическим данным);
- Произвольные устные или письменные характеристики (устное или письменное описание того, что собой представляет работник и как он себя проявляет, его достижения и упущения)
- Case-интервью (оценивает общительность и общую сообразительность);
- Проективное интервью (показывает индивидуальное видение кандидатом ситуации или задачи);
- Структурированное интервью (проводится в формате «вопрос-ответ»);
- Тестирование (определение знаний, умения, способностей и других характеристик на основе специальных тестов)

Затем отобранный кандидат заполняет анкету, которую обрабатывает служба безопасности и проводит собеседование для выявления деструктивных особенностей кандидата, которые в дальнейшем могут нанести ущерб Банку.

2) Адаптация в ПАО «БАНК УРАЛСИБ». Отсутствует Положение об адаптации, в связи с этим практика адаптации не обладает структурированностью. Документы, которые включены в практику адаптации ПАО «БАНК УРАЛСИБ»:

- Лист ознакомления с внутренними нормативными документами;
- Согласие кандидата/соискателя на включение персональных данных в кадровый резерв;
- Положение о материальной ответственности работников;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Правила информационной безопасности;
- Кодекс корпоративной этики.

На корпоративном портале представлена информация по подбору и обучению клиентского менеджера:

- Подбор клиентского менеджера;
- Обучение и наставничество клиентского менеджера;
- Оценка клиентского менеджера по окончании испытательного срока.

Для проведения оценки адаптации разработан лист «Задание на период испытания/Оценка результатов испытания», который заполняется линейным руководителем или наставником адаптируемого. В случае невыполнения новым сотрудником заданий на период испытания, ПАО «БАНК УРАЛСИБ» расторгает с данным сотрудником трудовой договор, имея на это законные основания.

3) Должностная инструкция является основным организационно-правовым документом, в котором четко определяются место и значение конкретной должности в структуре ПАО «БАНК УРАЛСИБ», а именно: задачи, основные права, обязанность и ответственность работника при осуществлении им трудовой деятельности согласно требованиям, порядок приема, увольнения,

замещения и обеспечивает условия для его эффективной работы. А также должностные инструкции служат основанием для пересмотра штатного расписания в ПАО «БАНК УРАЛСИБ» для разрешения трудовых споров и производственных конфликтов.

4) Оценка персонала. Методами оценки персонала является тестирование и наблюдение. Тестирование проходит при приеме на работу и в дальнейшем 2-3 раза в год. Такой способ позволяет собрать информацию относительно поведения работника, его личных качеств. В основе метода лежит стандартизированная и обработанная информация. Тесты проводятся онлайн на портале, созданном Банком специально для своих сотрудников: [znanie.com](http://znanie.com) Наблюдения проводятся вышестоящими по должности за их подчиненными, затем составляется краткая характеристика, которая будет направлена в отдел контроля качества деятельности сотрудников.

5) Повышение квалификации. Повышение квалификации происходит внутри ПАО «БАНК УРАЛСИБ» В результате оценки персонала выделяются наиболее результативные кандидаты, которым предлагается пройти повышение квалификации для дальнейшего роста и развития в Банке.

## **2.2 Определение методов и инструментов сбора информации и оценка существующей практики управления адаптации персонала в ПАО «БАНК УРАЛСИБ»**

Мониторинг адаптации персонала – это система сбора, обработки, хранения и распространения информации о процессе и результатах адаптации или отдельных его элементах, ориентированная на информационное обеспечение управления, которая позволяет судить о состоянии объекта в любой момент времени и может обеспечить прогноз его развития.

Мониторинг адаптации персонала предполагает:

- четкое определение критериев успешной адаптации;

- разработку (поиск) адекватных критериев методов оценки;
- регулярность процедур оценки;
- анализ и обобщение результатов оценки[24].

Для того чтобы получить информацию для анализа и выявления проблемных зон практики адаптации в ПАО «БАНК УРАЛСИБ», мы будем использовать данные методы:

1. Метод наблюдения - прямое наблюдение, анализ рабочих методов и технику выбора релевантных образцов поведения[27].
2. Метод анкетирования - это письменная форма опроса, которая осуществляется, как правило, заочно, т.е. без прямого и непосредственного контакта интервьюера с респондентом.
3. Метод анализа документов– метод сбора данных в ходе проведения исследований систем управления, основанный на применении информации, зафиксированной в письменной или печатной форме, на магнитной пленке, в электронном виде, в иконографической форме и др.[32]

1. Наблюдение проводилось в операционном офисе «Красноярский» за сотрудниками принятыми на должность операционист-кассир и клиентский менеджер.

С помощью наблюдения была рассмотрена практика адаптации, которая проводится для новых сотрудников конкретного подразделения ПАО «БАНК УРАЛСИБ».

В адаптацию нового сотрудника входят такие мероприятия:

- Знакомство с линейным руководителем
- Знакомство с сотрудниками Банка
- Выдача канцелярии
- Оборудование рабочего места (настраивание программ, корпоративной почты, рабочего стола)

- В течение недели изучение информации на корпоративном сайте и решение тестов (корпоративный этикет, взаимодействие с клиентами, обучение программам для последующей работы)

- Осваивание программ методом наблюдения за сотрудниками своего подразделения.

- Включение в работу, во время которой, возникает множество вопросов, на которые не всегда могут пояснить коллеги нового сотрудника, из-за отсутствия желания и времени.

В теоретической части мы выделили критерии эффективности управления адаптацией, которые определила Дейнеко А.В. Один из них – это структурированность и выбор сотрудника для проведения и управления адаптацией. С помощью метода наблюдения было выявлено, что в практике адаптации ПАО «БАНК УРАЛСИБ» они отсутствуют.

2. Далее, с помощью опроса сотрудников, которые участвовали в практике адаптации ПАО «БАНК УРАЛСИБ» напрямую, когда находились в статусе «нового сотрудника» оценим практику адаптации. Анкета представлена в приложении Б. В анкетировании участвовали 38 сотрудников со всех офисов в г. Красноярск. В опросе использовались вопросы закрытого типа, для того чтобы была возможность представить данные графически.

Сотрудники, принимавшие участие в опросе:

- Проходившие первичную адаптацию – 16 человек
- Проходившие вторичную адаптацию – 22 человека

Проанализируем результаты первого вопроса:

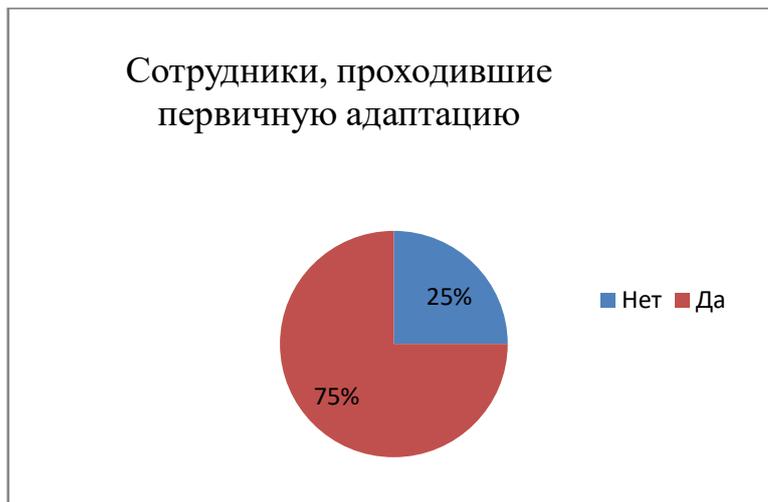


Рисунок 1- Результаты опроса 1 группы

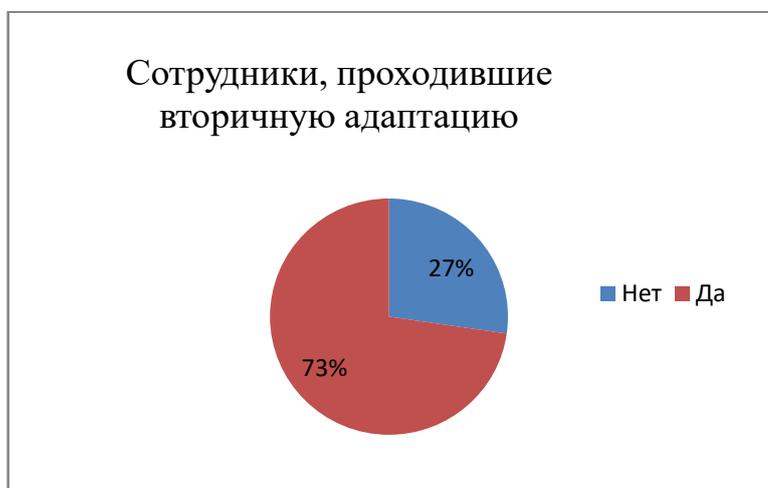


Рисунок 2 - Результаты опроса 2 группы

По результатам диаграмм, можем сделать вывод, что, несмотря на наличие опыта либо его отсутствие, стресс, в процессе адаптации испытывали все сотрудники. Среди, проходивших первичную адаптацию, 75% испытывали стресс, среди, проходивших вторичную адаптацию, 73% сотрудников испытывали стресс. Отсюда следует, что дискомфорт на протяжении процесса адаптации испытывали большинство сотрудников, а значит

Анализ ответов на второй вопрос представлен на рисунке 3.



Рисунок 3 – Гистограмма с данными ответов на 2 вопрос

При прохождении первичной адаптации у 99% сотрудников часто возникали вопросы, связанные с их деятельностью. При прохождении вторичной адаптации только у 40% сотрудников часто возникали вопросы.

Анализ ответов на 3 вопрос.

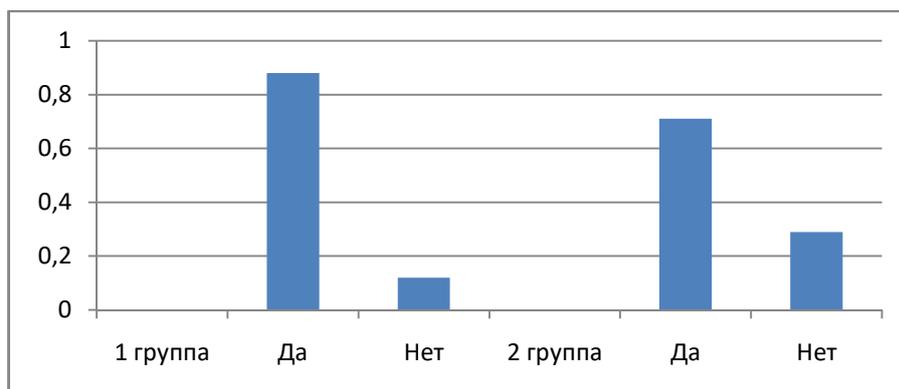


Рисунок 4 - Гистограмма с данными ответов на 3 вопрос

Почти у 90% опрошенных, среди сотрудников проходивших первичную адаптацию, возникали трудности с тем, к кому обратиться при возникающих вопросах во время адаптации. Среди сотрудников вторичной адаптации таких 70%.

Анализ ответов на 4 вопрос.

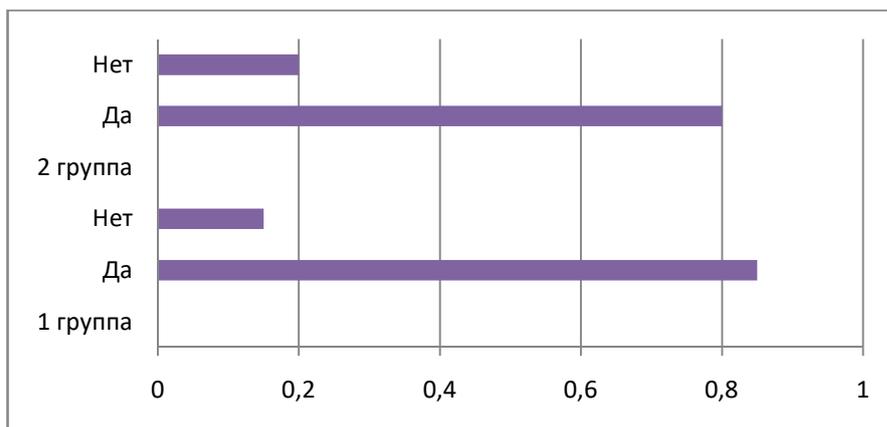


Рисунок 5 – Линейчатая диаграмма с данными ответов на 4 вопрос

Результаты ответов на 4 вопрос у двух групп практически совпал. Сотрудникам приходится самим адаптироваться в новом коллективе, так как в процессе адаптации вхождение в социальную среду никак не контролируется.

Анализ ответов на 5 вопрос.

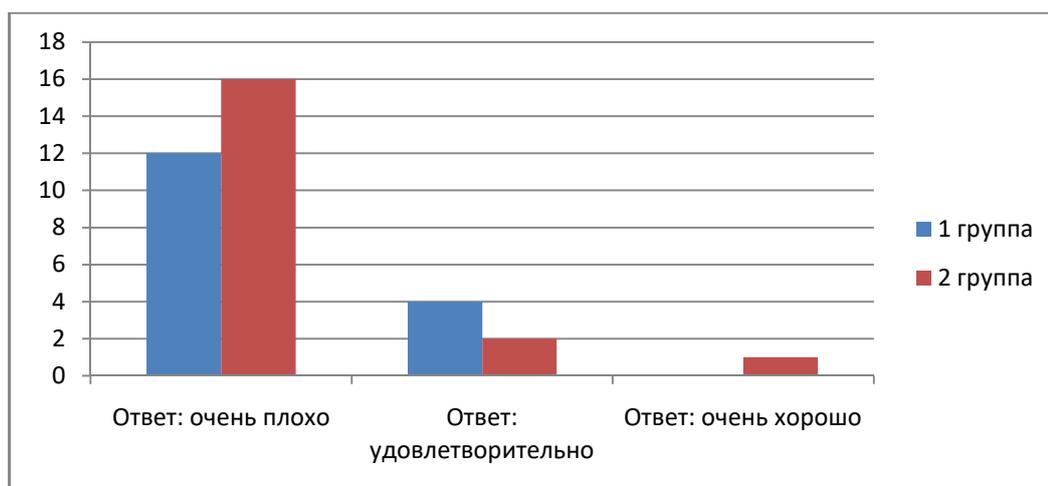


Рисунок 6 – Гистограмма с данными ответов на 5 вопрос

По результатам анкетирования можно сделать вывод о том, что отсутствуют структурированность практики адаптации в ПАО «БАНК УРАЛСИБ» и комплекс мероприятий, который будет постепенно вводить нового сотрудника в предметную и социальную среду.

3. При анализе документов были выведены следующие данные:

- А) Численность уволившихся сотрудников
- Б) Текучесть среди новых сотрудников.

Таблица 4–Количество уволившихся сотрудников ПАО «БАНК УРАЛСИБ» в Красноярской ТД

| Сотрудники  | Период | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|--------|------|------|------|
| Количество уволившихся сотрудников в течение 3-6 месяцев после принятия на работу |        | 12   | 11   | 13   |
| Количество уволившихся сотрудников со стажем 2 года и более                       |        | 5    | 6    | 4    |
| Среднесписочная численность работников  |        | 66   | 67   | 65   |

По данным таблице, можно заметить, что количество уволившихся в период с 2017 по 2019гг. среди адаптирующихся, выше, чем среди сотрудников со стажем.

Таблица 5 – Коэффициент текучести новых сотрудников и работников со стажем

|   | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|------|------|------|
| Коэффициент текучести новых сотрудников, %    | 18   | 16   | 20   |
| Коэффициент текучести работников со стажем, % | 7    | 8    | 6    |

По данным двух таблиц можем сделать вывод о том, что текучесть среди новых сотрудников в 2 раза выше текучести среди сотрудников с опытом.

Объединим все три метода в один, для того чтобы произвести интегральную оценку системы оценки эффективности практики адаптации, который Петрова Е.А. предложила в своей статье «Методически подходы к оценке системы адаптации персонала» [23].

При интегральной системе оценки эффективности программ адаптации акцент делается не только на разработку различных критериев эффективности (субъективных и объективных), но и анализируется их влияние на внутриорганизационные процессы. Другими словами, интегральная система позволяет понять взаимозависимость результатов адаптации персонала и

деятельности организации в целом через формирование лояльности, понимание стратегических целей[12].

Таблица В.1 «Уровни выделения критериев оценки системы адаптации персонала» представлена в приложении В.

Для того чтобы определить набранное количество баллов и перевести в проценты для дальнейшего анализа, необходимо обратиться к таблице 6.

Таблица 6 – Перевод критериев оценки в баллы

| Критерий | Значимость критерия, % | Баллы | Шкала |      |    |    |
|----------|------------------------|-------|-------|------|----|----|
|          |                        |       | 1     | 2    | 3  | 4  |
| 1        | 8,0                    | 80    | 0     | 26   | 53 | 80 |
| 2        | 8,7                    | 87    | 0     | 43,5 | 87 |    |
| 3        | 8,5                    | 85    | 0     | 42,5 | 85 |    |
| 4        | 8,5                    | 85    | 25    | 55   | 85 |    |
| 5        | 6,2                    | 62    | 20    | 41   | 62 |    |
| 6        | 2,8                    | 28    | 0     | 14   | 28 |    |

Окончание таблицы 6

|              |              |             |              |      |       |     |
|--------------|--------------|-------------|--------------|------|-------|-----|
| 7            | 7,2          | 72          | 0            | 36   | 72    |     |
| 8            | 8,8          | 88          | 22           | 44   | 66    | 88  |
| 9            | 7,8          | 78          | 0            | 26   | 52    | 78  |
| 10           | 9,0          | 90          | 0            | 30   | 60    | 90  |
| 11           | 12,2         | 122         | 40           | 81   | 122   |     |
| 12           | 12,5         | 125         | 31,25        | 62,5 | 93,75 | 125 |
| <b>Итого</b> | <b>100,0</b> | <b>1000</b> | <b>544,5</b> |      |       |     |

Показатели, выбранные для того чтобы определить значимость критерия, основывались на результатах исследований проведенных ранее с помощью анализа документов, анкетирования и метода наблюдения.

Для того чтобы интерпретировать полученный результат, необходимо определить процент суммы набранных баллов от максимального значения. В таблице 7 приведена интерпретация результатов оценки эффективности технологии адаптации.

Таблица 7 - Интерпретация результатов оценки эффективности технологии адаптации

| Сумма набранных баллов в процентах от максимального значения | Интерпретация полученного результата   |
|--|--|
| Менее 50 %   | В организации отсутствует разработанная технология адаптации персонала. Процесс вхождения работников в организацию не регламентирован, не разработана программа адаптации. Работники не удовлетворены организацией процесса адаптации, что приводит к низкому уровню производительности их труда и высокой текучести персонала |
| 51 % – 70 %  | В организации присутствуют элементы нормативно-методического обеспечения процесса адаптации. Но они либо существуют формально, либо требуют корректировки. Перечень проводимых адаптационных мероприятий невелик. Существуют проблемы с производительностью труда и текучестью новых работников                                |

#### Окончание таблицы 7

|              |   |
|--------------|---|
| 71 % – 90 %  | Существующая в организации технология адаптации в целом эффективна. Разработано нормативно-методическое обеспечение процесса – положение об адаптации, а также программа адаптации, дифференцированная по категориям персонала. Большая часть работников удовлетворена организацией процесса адаптации. Уровень производительности труда и текучести новичков находится в пределах нормы  |
| 91 % – 100 % | Технология адаптации персонала эффективна. Функция адаптации закреплена и выполняется Службой управления персоналом или специалистом по адаптации. В организации регулярно происходит бюджетирование затрат на адаптацию персонала. Разработан обширный перечень адаптационных мероприятий, развит институт наставничества. Работники удовлетворены организацией процесса адаптации и демонстрируют высокий уровень производительности труда. Уровень текучести новичков не превышает уровня текучести работников со стажем |

ПАО «БАНК УРАЛСИБ» по результатам анализа набирает 54,3% . С помощью метода интегральной оценки системы оценки эффективности адаптационных программ, можем сделать вывод, практика адаптации

существующая в ПАО «БАНК УРАЛСИБ» является неэффективной по следующим критериям: отсутствие Положения об адаптации; отсутствие программы адаптации, разработанной под определенный вид деятельности; низкий уровень производительности труда к концу адаптационного периода; высокая текучесть среди новых сотрудников, отсутствие системности.

Эффективность данной методики обусловлена целенаправленностью, адресностью и универсальностью применения. Выделение ключевых критериев дает возможность сконцентрировать внимание на нужных процедурах и информации, что значительно экономит трудозатраты и время.

### **3 Разработка мероприятий направленных на формирование системы адаптации ПАО «БАНК УРАЛСИБ»**

#### **3.1 Разработка мер по совершенствованию практики адаптации в ПАО «БАНК УРАЛСИБ»**

На основании проведенного ранее анализа практики адаптации можно выделить ряд проблем, которые влияют на деятельность организации ПАО «БАНК УРАЛСИБ».

Адаптация персонала оказывает влияние на текучесть кадров, результативность и производительность сотрудников. Как мы выяснили, данные показатели ухудшаются за счет отсутствия системы адаптации.

От успешной адаптации новых сотрудников в большей степени зависит решение следующих задач:

- 1.Снижение текучести кадров
- 2.Быстрое достижение показателей эффективности труда
- 3.Вхождение сотрудника в коллектив без стресса

Для того, чтобы систематизировать и усовершенствовать практику адаптации, необходимо разработать комплекс мероприятий, который будет входить в систему адаптации в ПАО «БАНК УРАЛСИБ».

Так как региональные отделения ПАО «БАНК УРАЛСИБ» типичны, то разработка мер по усовершенствованию, будет относиться не конкретно к Красноярской ТД, а ко всей сети банка.

Выделим ключевые проблемные зоны практики адаптации ПАО «БАНК «УРАЛСИБ»:

- 1) Отсутствие системности.
- 2) Отсутствие цели адаптации.
- 3) Субъекты адаптации не определены.
- 4) Использование устаревших методов в практике адаптации.
- 5) Отсутствие критериев оценки эффективности.

Большинство принимаемых сотрудников это молодые специалисты, для того, чтобы их адаптация была эффективной, необходимо внедрить современные подходы в практику адаптации:

- а) welcome-тренинг
- б) чат бот для сотрудников

Welcome-тренинг необходим ПАО «БАНК УРАЛСИБ» для формирования и повышения лояльности новых сотрудников. Цель тренинга — зачислить новичка в штат и познакомить с местом, в котором он будет работать.

Какая информация должна быть включена в Welcome-тренинг «УРАЛСИБ ПРИВЕТСТВУЕТ»:

1. Сведения о компании:
  - Видение, миссия
  - История создания
  - Позиция компании на рынке
  - Основные конкуренты
  - Основные партнеры
  - Стратегические приоритеты и цели на год
2. Продукты и услуги банка:
  - Описание предоставляемых услуг и продуктов
  - Конкурентные преимущества продукта
3. Организация: структура и культура:
  - Организационная структура;
  - Корпоративные мероприятия, негласные традиции;
  - Стандарты области дресс-кода
4. Корпоративная политика в области управления персоналом:
  - Возможности профессионального роста
  - Развития карьеры
  - Политика вознаграждений
  - Условия работы

## - Условия быта

Welcome-тренинг «УРАЛСИБ ПРИВЕТСТВУЕТ» проводится на платформе портала ПАО «БАНК УРАЛСИБ» с помощью презентаций и видеороликов. Такой подход необходим для полного знакомства сотрудника с организацией. Так как во второй главе при анализе практики адаптации мы выявили, что новые сотрудники не обеспечены в полной мере информацией необходимой для их деятельности. После прохождения данного тренинга, новый сотрудник будет иметь представления о том, в какую среду он попал, что ожидать, и какие положительные и отрицательные стороны есть у компании.

Диджитализация процесса welcome-тренинг позволит не включать в функционал отдела службы по работе с персоналом и руководства, устное представление всех тех пунктов, которые будут входить в презентации и видеоролики тренинга.

Чат-бот позволит решить следующие проблемы:

- 1) Возможность нового сотрудника не отвлекать от работы своих коллег и узнавать необходимую информацию через приложение чат-бот. Новый сотрудник не может усвоить всю информацию за раз, и часто задает вопросы своим коллегам, заставляя отвлекаться, и тем самым понижая их результативность. Чат-бот решит этот недостаток, помогая новому сотруднику ответить на его вопросы.
- 2) Сотрудник будет более лоялен к организации, если его будут оповещать о специальных предложениях для сотрудника банк, например, получение полиса ДМС или дополнительные дни отдыха и т.д.
- 3) Новые сотрудники, которые проходят первичную адаптацию меняют род деятельности с учебной на рабочую, за счет этого им тяжелее находиться в новой среде, вопросы у них возникают чаще, поэтому возможность задавать свои вопросы, не отвлекая коллег, для них гораздо комфортнее.

- 4) Отслеживание службой персонала за этапами продвижения сотрудников, на каких моментах чаще всего возникают сложности. Полная прозрачность процессов и возможность их контролировать.

Для того чтобы внедрить такой HR-инструмент, как чат-бот, необходимо разработать план действий. В таблице 8 представлен поэтапный процесс внедрения данной программы в ПАО «БАНК УРАЛСИБ». Стоит отметить, что для создания данного HR-инструмента необходимо изучить практики внедрения его в других организациях.

Таблица 8 – Этапы внедрения чат-бота в ПАО «БАНК УРАЛСИБ»

| Этапы  | Действия сотрудников, реализующих внедрение чат-бота  | Кто отвечает за реализацию   |
|--|---|--|
| Переработка существующего контента в современный вовлекающий формат. | Все документы, которые использовались для обучения и оценки (оценочный лист, анкеты, инструкции) переводятся в интерактивные видео, инфографики, тесты.   | Служба по работе с персоналом, отдел обучения сотрудников, IT-отдел                    |
| Создания сценария адаптации и обучения                               | На основе существующей информации на корпоративном портале ПАО «БАНК УРАЛСИБ», тестов/обучений для сотрудников создается оптимальная программа, корректируется материал под определенную группу персонала | Служба по работе с персоналом, отдел обучения сотрудников, функциональные руководители |
| Программная разработка   | Спроектированная модель переносится на платформу чат-бота и корпоративного портала  | IT – отдел, привлеченный специалист из агентства Convergent-HR                         |
| Тестирование системы фокус-группой                                   | Перед запуском данного инструмента в работу необходимо протестировать его на одном из регионов. Затем дополнить и оптимизировать.   | Служба по работе с персоналом, отдел обучения сотрудников, функциональные руководители |

Таким образом, ПАО «БАНК УРАЛСИБ» получит инструмент, который не только автоматизирует процессы, но и поможет формированию HR-бренда на рынке труда. Сотрудники, как новички, так и со стажем, будут воспринимать такой подход как заботу о себе, и оценивают внедрение инноваций как доказательство высокого уровня работодателя. Для того чтобы данные рекомендации были эффективны для организации, необходимо придать модели управления персоналом ПАО «БАНК УРАЛСИБ» профессиональный характер. Организация управления персоналом должна быть сферой совместной ответственности, как руководителей, так и отдела службы персонала. Так как это крупная организация, где есть возможность и необходимость развивать и удерживать сотрудников на долгое время, сотрудники должны быть ключевым ресурсом.

### **3.2 Разработка Положения об адаптации для ПАО «БАНК УРАЛСИБ»**

Положение об адаптации – это документ, регламентирующий все уровни адаптации, локальный нормативный акт.

Типовой структуры документа в законе нет. То, какие разделы нужно включить в Положение об адаптации, зависит от специфики сферы деятельности организации, ее организационной культуры и политики в отношении работы с кадрами.

В положении об адаптации отражаются:

– цели и задачи адаптации (ускорение процесса вхождения нового работника в работу, сокращение сроков достижения необходимой эффективности в работе, уменьшение количества ошибок и просчетов, оценка потенциала нового работника, налаживание взаимодействия с другими сотрудниками и структурными подразделениями, знакомство с нормами корпоративной культуры, закрепление позитивного отношения к работе и пр.);

- главные функции участвующих в процессе адаптации должностных лиц и сотрудников организации (HR-подразделения, руководителя структурного подразделения и непосредственного руководителя нового сотрудника);
- этапы адаптации (знакомство с коллективом и введение в должность);
- механизмы и способы адаптации (предварительное собеседование, персональный план-график введения в должность, ознакомление с основополагающими организационно-правовыми документами компании, тренинги, установление наставничества и т.д.);
- контроль эффективности мероприятий по адаптации сотрудников[34].

С правовой точки зрения положения об адаптации должно быть законным, а значит не нарушать статьи Трудового Кодекса РФ[36]. Рассмотрим, какие статьи влияют на процесс управления адаптацией.

В соответствии со ст. 70 ТК РФ срок испытания при приеме на работу не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций – шести месяцев, если иное не предусмотрено федеральным законом.

Ст. 68 ТК РФ гласит: при приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором.

Ст. 196 ТК РФ «Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров» закрепляет решение вопроса о профессиональной подготовке, в которую входит и введение сотрудника в должность, за работодателем.

Ч. 1 ст. 70 ТК РФ содержит определение испытания при приеме на работу. Такого понятия, как испытательный срок, ТК РФ не предусматривает, из чего можно предположить, что понятие «испытательный срок», по своей сути, тождественно понятию «испытание при приеме на работу».

Статьей 56 Трудовой кодекс РФ относит испытательный срок к одному из элементов трудового договора.

Ч. 1 ст. 70 ТК РФ предусматривает, что стороны трудового договора, которыми в силу ст. 56 ТК РФ являются работник и работодатель, вправе в 54 тексте трудового договора предусмотреть условие об испытании при приеме работника на работу.

Испытательный срок не может превышать максимальные сроки, установленные ТК РФ, в частности:

- для работников, принятых на работу сроком от 2 до 6 месяцев, испытательный срок не может превышать 14 дней (ч. 6 ст. 70 ТК РФ);

- для работников, принятых на работу на срок менее 2 месяцев, испытательный срок законодательством не предусмотрен (абз. 7 ч. 4 ст. 70, ст. 289 ТК РФ);

- для руководителей и главных бухгалтеров, а также их заместителей, руководителей филиалов и представительств испытательный срок не превышает 6 месяцев (ч. 5 ст. 70 ТК РФ);

- для гражданских служащих срок испытания составляет период от одного месяца до одного года (п. 2 ст. 27 Федерального закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ);

- для сотрудников органов внутренних дел срок испытания составляет от 2 до 6 месяцев (ст. 24 Федерального закона от 30.11.2011 № 342-ФЗ); - для всех остальных работников, не являющихся госслужащими или служащими правоохранительных органов, испытательный срок по ТК РФ не может превышать 3 месяцев (ч. 5 ст. 70 ТК РФ)

Положение об адаптации разрабатывается службой по работе с персоналом. Специалист по работе с персоналом взаимодействует с

функциональными или линейными руководителями, и составляет план положения. После согласования с начальником отдела службы по работе с персоналом разрабатывается Положение об адаптации. Проверку Положения об адаптации, ее соответствие Трудовому Кодексу РФ осуществляет юридический отдел. Разработка панели Дашборд для анализа практики адаптации разрабатывается IT-отделом. Положение об адаптации ПАО «БАНК УРАЛСИБ» представлено в приложении Г.

Социальная эффективность внедрения Положения об адаптации для ПАО «БАНК УРАЛСИБ»:

- систематичность и организованность процесса адаптации;
- регламентированность процесса адаптации;
- возможность управлять и влиять на процесс адаптации, отделом службы по персоналу;
- определение цели адаптации для организации;
- определение субъектов адаптации;
- снижение текучести среди новых сотрудников за счет эффективной адаптации;
- легитимность процесса адаптации;
- лояльность со стороны новых сотрудников;
- снижение затрат на процесс адаптации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной бакалаврской работе была рассмотрена система управления персоналом на предмет существующей практики управления адаптацией персонала в ПАО «БАНК УРАЛСИБ» с целью выявления проблемных зон в практике адаптации.

Для этого были решены следующие задачи:

1. Определены теоретические аспекты системы адаптации персонала;
2. Выявлен накопленный опыт, а также частный опыт организаций с такой же спецификой вида деятельности, который будет являться передовым с точки зрения выполнения нормативных критериев;
3. Определены методы и инструменты для сбора информации о существующей практике управления адаптацией персонала в ПАО «БАНК УРАЛСИБ»;
4. Оценена существующая в ПАО «БАНК УРАЛСИБ» практика управления адаптацией персонала с точки зрения нормативных критериев, рассмотренных в теоретической части;
5. Предложены меры по приданию системности практике адаптации и разработан проект Положения об адаптации персонала.

Для анализа системы управления персоналом в ПАО «БАНК УРАЛСИБ» были рассмотрены влияния факторов внешней и внутренней среды организации. С помощью таких методов, как наблюдение, анализ документов и анкетирование были выявлены слабые стороны практики адаптации ПАО «БАНК УРАЛСИБ» в г. Красноярск.

Для того чтобы решить эти проблемные зоны, было предложено разработать и внедрить в практику адаптации ПАО «БАНК УРАЛСИБ» welcome-тренинг, чат-бот и Положение об адаптации.

Разработанные рекомендации учитывают опыт банков, которые используют передовые технологии в области управления персоналом, а также особенности сферы деятельности организации

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аширов Д. А. Управление персоналом : учеб.пособие / А. Д. Аширов. М., 2015. – 432 с.
2. Андреева, Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – М.: АспектПресс, 2017. – 363 с.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 447 с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2015.– 638 с.
5. Колосова Р.П. Экономика персонала: Учебник / Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова, М.В. Луданик. — М., 2010. — XXIV, 896 с.. 2014.
6. Никитина И.А. Управление персоналом / И.А. Никитина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 442 с.
7. Семин А.Н. Малые формы хозяйствования: вопросы теории и практики / А.Н. Семин, В.Д. Мингалев, О.Н. Михайлюк, В.М. Шарапова, Н.В. Шарапова. – Екатеринбург, 2012. – 492 с.
8. Семин А.Н. Основы сельскохозяйственного менеджмента / А.Н. Семин, М.И. Лукиных, Ф.А. Сычева, В.М. Шарапова. – Екатеринбург, 2013. – 608 с.
9. Смирнов В.В. Особенности совершенствования системы адаптации персонала на промышленном предприятии // Аудит и финансовый анализ / В.В. Смирнов. – 2013. – № 1. – С. 311–312.
10. Шарапова Н.В. Особенности развития малых форм хозяйствования в АПК Свердловской области // АПК: регионы России / Н.В. Шарапова. – 2012. № 5. С. 55–59.
11. Шведова Т.О. Организация системы адаптации новых сотрудников Справочник по управлению персоналом / Т.О. Шведова. – 2015. – № 3. – С. 44–50.

12. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес школа ИНТЕЛ-СИНТЕЗ», 2013. – 368.

13. Ядов В. А. Социология труда. Теоретико-прикладной толковый словарь / В. А. Ядов. – СПб.: Наука; 2006.

14. Аристова Ю.Ю. Адаптация персонала как направление социального развития в ОАО «НИКО-БАНК» / Ю.Ю. Аристова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_26288988\\_67068154.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_26288988_67068154.pdf)

15. Борисенко В.А. Оценка экономической эффективности системы адаптации персонала на предприятии / В.А. Борисенко. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_30747099\\_27738473.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_30747099_27738473.pdf)

16. Васильцева Л.И. Управление адаптацией сотрудников в организации: инструментальный аспект / Л.И. Васильцева, Н.А. Александрова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-adaptatsiey-sotrudnikov-v-organizatsii-instrumentalnyy-aspekt>

17. Волкова И.А. Адаптация персонала как способ формирования кадровой политики организации / И.А. Волкова – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-personala-kak-sposob-formirovaniya-kadrovoy-politiki-organizatsii>

18. Гониная О.О., Ильченко С.В. Актуальные аспекты эффективной системы адаптации персонала / О.О. Гониная. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-aspekty-effektivnoy-sistemy-adaptatsii-personala>

19. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами / А.В. Дейнека. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://books.google.ru/books?id=wZm6CwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>

20. Долженко Р.А. Процедура адаптации новых сотрудников к трудовой деятельности в коммерческом банке / Р.А. Долженко. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=19104657>
21. Ежукова И.Ф. Статья. Трудовая адаптация сотрудников / И.Ф. Ежукова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/trudovaya-adaptatsiya-sotrudnikov>
22. Мансурова М.И Трудовая адаптация в современных российских компаниях / М.И. Мансурова, М.В. Радостева. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/trudovaya-adaptatsiya-v-sovremennyh-rossiyskih-kompaniyah>
23. Петрова Е.А. Методические подходы к оценке системы адаптации персонала / Е.А. Петрова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-otsenke-sistemy-adaptatsii-personala>
24. Слепцова Е.В. Роль адаптации работников в системе развития персонала / Е.В. Слепцова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economdevelopment.ru/wp-content/uploads/2017/10/2014-4-20.pdf#page=212>
25. Тюлькина Ю.С. Автореферат диссертации / Ю.С. Тюлькина. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://static.freereferats.ru/\\_avtoreferats/01004864539.pdf](https://static.freereferats.ru/_avtoreferats/01004864539.pdf)
26. Шарапова В.М. Мониторинг системы адаптации персонала предприятия / В.М. Шарапова, В.М. Шарапов, К.С. Юченкова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_25631938\\_96414010.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_25631938_96414010.pdf)
27. Практический журнал Digital HR. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/>
28. Официальный сайт ПАО «БАНК УРАЛСИБ». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.uralsib.ru/>

29. Websoft. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://blog.websoft.ru/>

30. Про-персонал – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pro-personal.ru/article/112558-metody-analiza-raboty>

31. Адаптация сотрудников – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://xn--2-stbf.xn--p1ai/wp-content/uploads/>

32. HR- директор – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/67046-digital-hr-shag-budushchee-18-m3>

33. Положение об адаптации персонала – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/polozhenie-ob-adaptaczii-personala/>

34. Лекции по управления персоналом организации – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://eco-zao.ru/docs/>

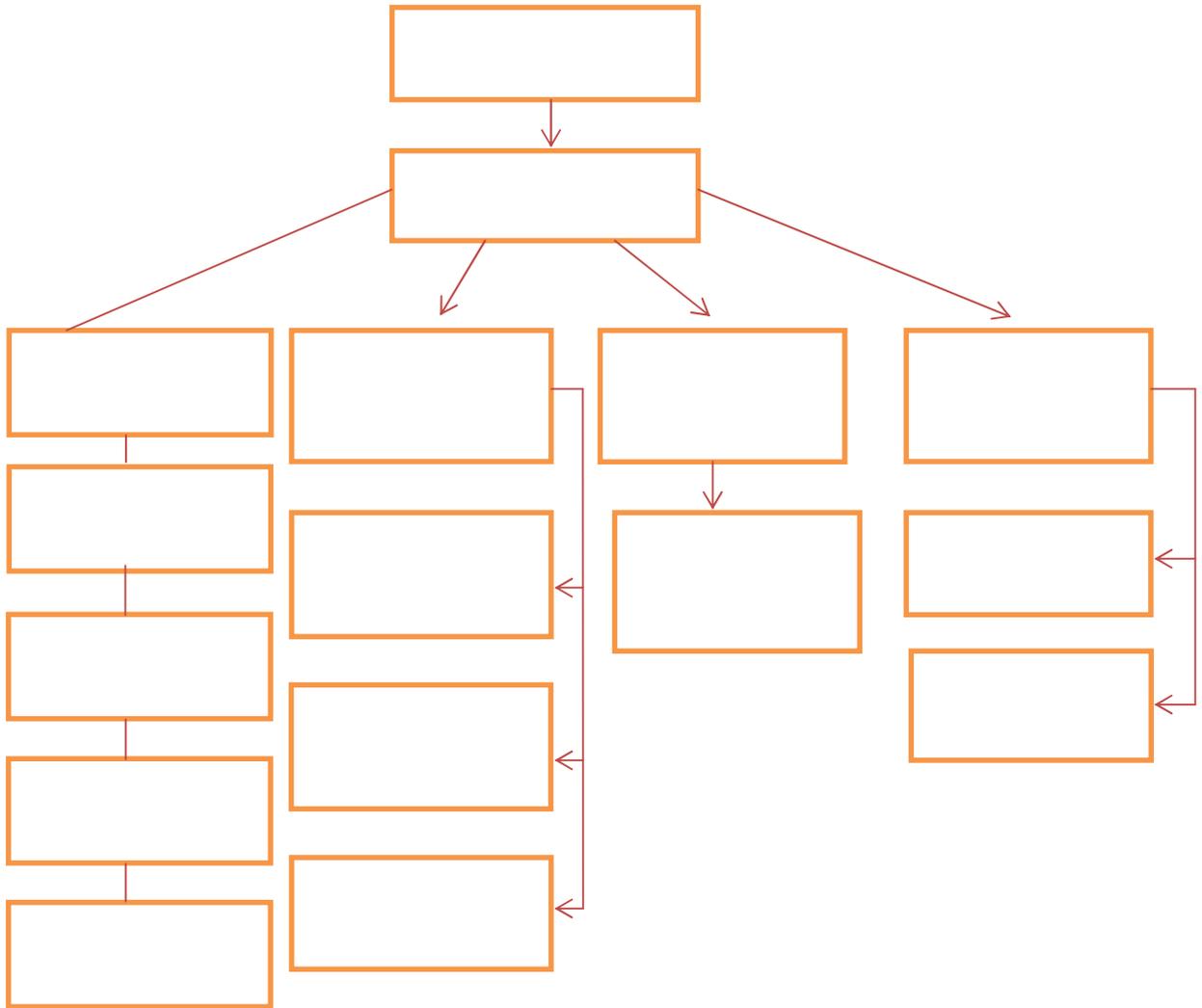
35. 2017-report-sberbank.ru – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://2017.report-sberbank.ru/ru/performance-overview/people/HR-automation>

36. Консультант плюс. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020) – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

37. Управление персоналом. Словарь-справочник – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://psyfactor.org/personal0.htm>

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Организационная структура ПАО «БАНК УРАЛСИБ» в г. Красноярск



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Анкета

**Добрый день, уважаемый респондент! Ответьте, пожалуйста, на вопросы, как вы чувствовали себя в качестве нового сотрудника в этой организации.**

**1. Испытывали ли Вы напряжение/стресс, находясь в новом коллективе, в течение 3-х месяцев с момента трудоустройства?**

Да

Нет

**2. Часто ли у Вас возникали вопросы, связанные с вашей деятельностью, в период прохождения адаптации?**

Да

Нет

**3. Вы знали к кому можно обратиться за помощью/задать вопрос?**

Да

Нет

**4. Испытывывали ли вы дискомфорт в новом коллективе в течение первых 2-3 месяцев?**

Да

Нет

**5. Оцените качество адаптации в ПАО «БАНК «УРАЛСИБ» в г. Красноярск по 3-х бальной шкале (1-очень плохо, 2-удовлетворительно, 3 очень хорошо)**

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Уровни выделения критериев оценки системы адаптации персонала

Таблица В.1 - Уровни выделения критериев оценки системы адаптации персонала

| Наименование критерия                                      | Уровень проявления | Описание  |
|--|--------------------|---|
| Наличие специалиста, занимающегося адаптацией              | 1                  | Функция адаптации новых сотрудников ни за кем не закреплена   |
|  | 2                  | Адаптация персонала – задача руководителя подразделения   |
|  | 3                  | Функция адаптации персонала выполняется службой управления персоналом, без закрепления за конкретным специалистом   |
|  | 4                  | В Службе управления персоналом есть специалист, в функции которого входит адаптация принятых работников   |
| Наличие Положения об адаптации                             | 1                  | В организации отсутствует Положение об адаптации  |
|  | 2                  | В организации формально существует Положение об адаптации персонала   |
|  | 3                  | В организации существует реально действующее Положение об адаптации, которое регулярно пересматривается   |
| Наличие программы адаптации                                | 1                  | В организации отсутствует программа адаптации персонала   |
|  | 2                  | Программа адаптации персонала является частью Положения об адаптации и содержит перечень основных адаптационных мероприятий   |
|  | 3                  | В организации существует самостоятельная программа адаптации персонала, содержащая подробный перечень адаптационных мероприятий с указанием сроков и ответственных за их реализацию |
| Дифференциация программы адаптации по категориям персонала | 1                  | Программа адаптации включает в себя мероприятия, которые являются общими для всех категорий персонала   |
|  | 2                  | Содержание программы адаптации дифференцируется в зависимости от категории персонала (служащие и рабочие)   |
|  | 3                  | Содержание программы адаптации дифференцируется внутри категории персонала (служащие: руководители, специалисты, технические исполнители)   |

Продолжение таблицы В.1

| Наименование критерия  | Уровень проявления | Описание   |
|--|--------------------|--|
| Наличие информационно-справочной информации об организации, ее корпоративных ценностях, политике в области управления персоналом | 1                  | Должностная инструкция, положение о подразделении, правила внутреннего трудового распорядка  |
|  | 2                  | п.1 + корпоративная книга (история развития организации, стратегические цели, корпоративные ценности, информация о первых лицах организации, телефонный справочник...) |
|  | 3                  | п.2 + корпоративный сайт, корпоративная газета   |
| Бюджетирование затрат на адаптацию   | 1                  | В организации не выделяются средства на адаптацию персонала  |
|  | 2                  | Затраты на адаптацию персонала входят в состав бюджета затрат  |
|  | 3                  | В организации ежемесячно формируется бюджет затрат на адаптацию персонала  |
| Наличие института наставничества   | 1                  | Наставничество не практикуется   |
|  | 2                  | Наставник закрепляется только за отдельными категориями персонала  |
|  | 3                  | За каждым новым сотрудником закрепляется наставник или куратор   |
| Уровень производительности труда нового сотрудника к концу контрольного периода  | 1                  | 70–79 %  |
|  | 2                  | 80–89 %  |
|  | 3                  | 90–99 %  |
|  | 4                  | 100 % и более  |
| Соотношение коэффициентов текучести новых сотрудников и работников со стажем   | 1                  | больше 2   |
|  | 2                  | 1,5–2  |
|  | 3                  | 1–1,5  |
|  | 4                  | меньше 1   |

Окончание таблицы В.1

| Наименование критерия  | Уровень проявления | Описание  |
|--|--------------------|---|
| Доля увольнений новых сотрудников по причинам, связанным с организацией процесса адаптации | 1                  | 51 % и более  |
|  | 2                  | 31–50 %   |
|  | 3                  | 11–30 %   |
|  | 4                  | 10 % и менее  |
| Адаптационные мероприятия, проводимые в первый день  | 1                  | Вводный инструктаж на рабочем месте, ознакомление с правилами внутреннего трудового распорядка, должностной инструкцией, положением о подразделении |
|  | 2                  | 2 п. 1 + ознакомление работника с индивидуальной программой адаптации   |
|  | 3                  | 3 п. 2 + экскурсия по предприятию, представление работника коллективу, работникам смежных подразделений, с которыми ему придется взаимодействовать  |
| Субъективные показатели эффективности адаптации  | 1                  | 55 % работников и менее находятся на стадиях ассимиляции и идентификации  |
|  | 2                  | 56–70 % работников находятся на стадиях ассимиляции и идентификации   |
|  | 3                  | 71–85 % работников находятся на стадиях ассимиляции и идентификации   |
|  | 4                  | 86–100 % работников находятся на стадиях ассимиляции и идентификации  |

## Приложение Г

### Положение об адаптации персонала

#### Публичного акционерного общества «БАНК УРАЛСИБ»

УТВЕРЖДАЮ

\_\_\_\_\_  
ПАО «БАНК УРАЛСИБ»

\_\_\_\_.\_\_\_\_.2020

#### 1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение предназначено для внедрения единой процедуры адаптации во всех региональных подразделениях ПАО «БАНК УРАЛСИБ».

1.2. Процедуру адаптации работников ПАО «БАНК УРАЛСИБ» используют с целью:

- обеспечить более быстрое вхождение в должность нового работника;
- уменьшить количество ошибок, связанных с включением в работу;
- сформировать позитивный образ организации;
- уменьшить дискомфорт первых дней работы;
- упростить объективную оценку уровня квалификации и потенциала работника.

1.3. Продолжительность испытательного срока устанавливается в соответствии с ТК РФ в зависимости от занимаемой должности сотрудника.

Продолжительность адаптационного равна шести месяцам. Оценка проводится функциональным руководителем в разработанной системе на корпоративном портале ПАО «БАНК УРАЛСИБ»

1.4. Правила и нормы данного Положения должны знать и использовать в работе ответственные за адаптацию:

- руководство Банка;
- руководители структурных подразделений;
- функциональные руководители;
- сотрудники службы персонала.

1.5. Функция управления адаптацией вновь принятых работников ПАО «БАНК УРАЛСИБ» возлагается на руководителя службы персонала.

## 2. Порядок проведения процесса адаптации

2.1. Процесс адаптации нового работника состоит из пяти этапов:

2.1.1. Подготовительный этап – за три дня до выхода нового работника.

Этот этап направлен на создание у работника первого впечатления об организации, о рабочих процессах в ней, о порядке и психологическом климате. После принятия решения о приеме работника выполняется подготовительная работа по адаптации нового работника.

2.1.2. Вводный этап – первый рабочий день работника. На этом этапе проводится Welcome–тренинг, знакомство с компанией, целями, стратегией, корпоративными традициями и др.

2.1.3. Ознакомительный этап – первая рабочая неделя нового работника. Этот этап позволяет обеспечить понимание принципов функционирования организации и ее подразделений, сформировать положительное отношение работника к организации, командный дух и лояльность. Внутри этого этапа выделяют два направления:

- введение в организацию: работа в этом направлении позволяет обеспечить новичка основной раскрытой информацией об организации и о перспективах, которые он может иметь, работая в ней;
- введение в подразделение: работа в этом направлении позволяет обеспечить комфортное знакомство новичка с работниками и руководителями подразделения, с людьми, с которыми ему необходимо общаться в рамках выполняемой работы, а также со всеми отделами и подразделениями, с

которыми придется тесно взаимодействовать в процессе работы и жизнедеятельности в организации. Кроме того, работник знакомится с внутренними правилами и регламентами подразделения.

2.1.4. Этап «обучение». В этот этап происходит практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляют. В это время идет основной процесс обучения работника, с помощью тестов и чат-бота, который предлагает пройти обучение в видео и игровых форматах.

2.1.5. Этап «вхождение в должность» - от 3 до 6 месяцев в зависимости от занимаемой должности. Постепенное включение в трудовую деятельность. Степень нагрузки регулирует непосредственный руководитель.

2.1.5. Завершающий этап – завершение испытательного срока. Этот этап включает в себя:

- оценку работы новичка: за две недели до конца испытательного срока;
- оценку удовлетворенности новичка: за неделю до конца испытательного срока

2.2. На каждом этапе адаптации лица, ответственные за адаптацию, выполняют действия согласно приложению 1.

2.3. При проведении адаптации используют документы:

- План адаптации;
- План работы новичка на время фиксируется на корпоративном портале и заверяется электронной подписью функционального руководителя.
- Оценка работника по результатам прохождения стажировки;
- Электронный оценочный лист, который направляется в отдел кадров.

2.4. При проведении адаптации проводят:

- Welcome-тренинг «УРАЛСИБ ПРИВЕТСТВУЕТ»;
- День новичков;
- Обучение в рамках разработанной службой персонала программой обучение в чат-боте для сотрудника конкретного подразделения

Правила и периодичность проведения данных мероприятий разрабатывает служба персонала, согласует с руководителями подразделений и утверждает генеральный директор организации.

### 3. Контроль и подведение итогов процесса адаптации

3.1. Ответственность за контроль выполнения процессов адаптации работников подразделения возлагается на функционального руководителя.

3.2. Координацию работы по адаптации выполняет руководитель службы персонала.

3.3. Контроль за адаптацией работника реализуется с помощью аналитической панели Дашборд, разработанной для ПАО «БАНК УРАЛСИБ» на корпоративном портале.

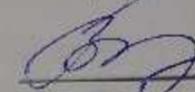
3.4. Результат прохождения адаптации (испытательного срока) определяется по показателям эффективности адаптации с помощью аналитической панели Дашборд.

3.5. После проведения анализа непосредственный руководитель согласует результат с руководителем отдела службы персонала, после чего они принимают решение о дальнейшем сотрудничестве с работником и определяют его план дальнейшего управления, разрабатывают критерии оценки его труда.

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

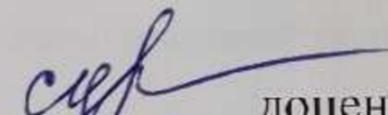
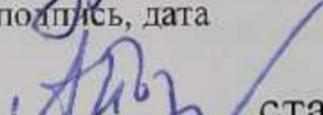
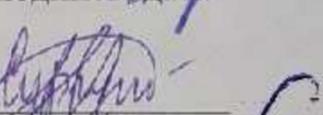
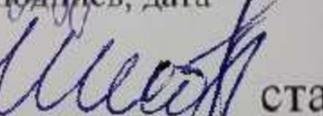
 И.П. Воронцова  
подпись

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

**38.03.03 – Управление персоналом**

**Формирование системы адаптации персонала**

|                |   |                            |                 |
|----------------|---|----------------------------|-----------------|
| Руководитель   | <br>подпись, дата | доцент, канд. социол. наук | С.Н. Лыкова     |
| Руководитель   | <br>подпись, дата | старший преподаватель      | А.Н. Поздеев    |
| Выпускник      | <br>подпись, дата |                            | Ю.С. Сургутская |
| Нормоконтролер | <br>подпись, дата | старший преподаватель      | О.А. Шестакова  |

Красноярск 2020