

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(Национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой,  
д.п.н., профессор  
\_\_\_\_\_ / И.В. Резанович  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Организация эффективного управления адаптацией персонала  
ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.03.2019.1429 ВКР

Консультант  
по экономической части  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_ / Е.А. Резанович  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Руководитель  
преподаватель  
\_\_\_\_\_ / М.А. Гнедкова  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор  
студент группы ЭУ–533  
\_\_\_\_\_ / Я.А. Кривко  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ / М.Р. Пяткова  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Челябинск 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ	
1.1 Понятие и сущность адаптации.....	5
1.2 Особенности адаптации банковского персонала.....	11
1.3 Анализ зарубежного опыта адаптации персонала.....	20
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ХКФ БАНК»	
2.1 Характеристика деятельности ООО «ХКФ Банк».....	25
2.2 Анализа факторов внутренней и внешней среды организации.....	30
2.3 Кадровый аудит ООО «ХКФ Банк».....	39
3 ПРОЕКТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА	
3.1 Анализ подсистемы адаптации персонала в ООО «ХКФ Банк».....	49
3.2 Проект организации системы адаптации в ООО «ХКФ Банк».....	52
3.3 Расчет стоимости предложений по организации системы адаптации.....	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	74
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	77
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. ОР.....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	79

## ВВЕДЕНИЕ

Важнейшим элементом развития персонала является процесс адаптации новых сотрудников. Любой новый сотрудник организации независимо от наличия предыдущего опыта работы в первое время испытывает стресс на рабочем месте. Ему необходимо получить дополнительные профессиональные навыки, принять организационные требования, приспособиться к социально-экономическим и многим другим особенностям компании. В процессе чего часто приходится соотносить свои собственные взгляды с ценностями организации, ее традициями и формальными требованиями. Иначе говоря, чем больше новичку приходится отступать от своих привычных действий, тем сложнее ему приспособиться к новой среде.

К сожалению, в России часто недооценивают роль адаптации, в некоторых компаниях и вовсе не существует адаптационных программ. Однако хорошо построенная адаптационная программа позволит максимально сократить издержки на старте, а также сократить сроки вхождения в должность (то время, когда компания по причине неприспособленности новичка к новым условиям, не получает от него максимально эффективной отдачи). Кроме того, проведение адаптационных мероприятий позволяет уменьшить количество ошибок, совершаемых новичками, а следовательно, сократить временные потери их коллег и/или клиентов, на которых отражается результат ошибок.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что процесс адаптации является одним из ключевых аспектов в формировании сплоченного и эффективного коллектива в организации, что позволяет реализовывать управленческие решения с максимальной эффективностью.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является ООО «ХКФ Банк»

Предмет исследования – система адаптации ООО «ХКФ Банк»

Целью выпускной квалификационной работы является

разработка мероприятий по повышению эффективности системы адаптации организации.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить ряд задач:

- проанализировать сущность, направления и виды адаптации персонала;
- рассмотреть основные методы адаптации персонала;
- проанализировать отечественный и зарубежный опыт обучения адаптации;
- дать общую характеристику организации и провести технико-экономический анализ;
- исследовать систему адаптации персонала в ООО «ХКФ Банк»;
- изучить систему адаптации персонала функционирующую в организации;
- разработать рекомендации для усовершенствования системы адаптации персонала.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что содержащиеся в нем положения, выводы и практические рекомендации представляют научный и практический интерес для развития возможностей организации.

Структура работы включает в себя: введение, три главы, заключение, библиографический список и приложения.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ

## 1.1 Понятие и сущность адаптации

Адаптация — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе [14].

Выделяют два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную адаптацию. В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой работе со стороны администрации организаций. Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью [2]. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере

обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон. Виды адаптации приводятся на рисунке 1.



Рисунок 1 – Виды адаптации и факторы на нее влияющие

В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное

психофизиологическое воздействие на работника во время труда [18].

К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.).

В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы [4].

Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой.

В процессе организационно-административной адаптации работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Следует выделить важную и специфическую сторону организационной адаптации — подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационного характера) [7].

Экономическая адаптация позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат.

В процессе санитарно-гигиенической адаптации работник осваивается с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами трудового распорядка. Он привыкает готовить рабочее место к трудовому процессу в сложившихся в организации условиях производства, придерживаясь гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности и сохранения здоровья, а также с учетом экономической безопасности окружающей среды.

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации [19].

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, в том числе:

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);
- отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;
- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- наличие отработанной системы внедрения новшеств;
- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;



– личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п [11].

1. При этом наставничество поддерживается материальными стимулами. В качестве наставников могут выступать как опытные работники со стажем, руководители, так и молодые сотрудники, проработавшие несколько лет и положительно зарекомендовавшие себя. Этот опыт, берущий свое начало в Японии, в последние годы успешно развивается в европейских фирмах.

2. Развитие структурных взаимосвязей системы управления персоналом (в частности, подразделения управления адаптацией) со службой организации управления. Во многих зарубежных фирмах эта служба структурно включена в систему контроллинга.

Предметом функциональных взаимосвязей между подразделениями управления адаптацией и организации управления являются главным образом вопросы форм и принципов организации труда, системы внедрения новшеств и т.п.

К организационным решениям по технологии процесса управления адаптацией могут быть отнесены следующие:

- организация семинаров, курсов и подобных мероприятий по различным аспектам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность;
- проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств;
- специальные курсы подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых

новым работником. Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий [20].

## 1.2 Особенности адаптации банковского персонала в России

В практике российских компаний существует три основных подхода к оценке эффективности программ адаптации.

Первый подход рассматривает оценку эффективности через оценку уровня удовлетворенности. В этом случае используются два критерия: «удовлетворенность организации сотрудником» и «удовлетворенность сотрудника работой». Для того чтобы получить данные о такой оценке, разрабатываются специальные анкеты, в которых сотрудникам предлагается ответить на вопросы об основных сложностях, с которыми они столкнулись на старте, их профессиональных интересах и дальнейших планах развития [24].

На основе данных, полученных из такого анкетирования, для каждого сотрудника рассчитывается индекс удовлетворенности работой, индекс интереса к работе и индекс удовлетворенности профессией. Среднее значение данных индексов принимается за общий показатель адаптированности сотрудника [21].

Сложность данного подхода состоит в том, что все показатели являются субъективными. Кроме того, зачастую в анкетах сотрудники отмечают то, что от них ожидают увидеть, а на самом деле на практике испытывают абсолютно другое. Поэтому сложно говорить об объективности данных, полученных при этом подходе к оценке. Чтобы максимально избежать субъективизма при такой оценке, многие компании переходят к количественному способу оценки удовлетворенности работой. Сотруднику предлагают оценить ряд факторов по определенной количественной шкале. Например, от -1 (абсолютно не удовлетворен) до 1 (абсолютно удовлетворен). Такими факторами

могут быть уровень оплаты труда и премирование, условия труда, межличностные взаимоотношения внутри компании и т.д.

Однако при данном способе индекс удовлетворенности рассчитывается на совокупной оценке, а, следовательно, в дальнейшем невозможно выделить конкретные факторы, влияющие на степень удовлетворенности работой сотрудника.

Следующим широко распространенным методом оценки является оценка на основе показателей эффективности. В рамках данного подхода выделяются объективные и субъективные критерии оценки.

К объективным критериям относятся показатели эффективности работы сотрудников, доля их участия в организационных мероприятиях. Данные критерии охватывают, как правило, три вида адаптации: профессиональную (показатели соответствия навыков сотрудника требованиям занимаемой должности), психофизиологическую (уровень здоровья сотрудника), социально-психологическую (уровень соответствия сотрудника корпоративной культуре организации).

Субъективные критерии также отражают оценку разных видов адаптации, однако оценка по данным критериям производится непосредственно самим сотрудником и отражает степень его субъективной удовлетворенности его профессией, трудовым коллективом, санитарными условиями и т.д. [30, с.236]

Третий подход представлен интегральной оценкой эффективности адаптационных процессов с последующим анализом влияния отдельных факторов на процессы внутри организации. Таким образом, в рамках данного подхода осуществляется не только непосредственная оценка отдельных факторов, но и последующая интерпретация полученных данных. Такой способ выявляет взаимосвязь результатов проведенной адаптационной программы и показателей деятельности организации. Вследствие чего компания может корректировать программу адаптации и тем самым<sub>12</sub> сократить издержки и повысить

результативности деятельности сотрудников, ослабив или, наоборот, усилив те или иные стороны адаптации. В ходе такой оценки формируется прозрачный механизм влияния инструментов HR-менеджмента на эффективность компании и ее конкурентоспособность на рынке [4].

Разные компании по-разному относятся к процессу адаптации. Исходя из этого отношения принято выделять пять основных типов компаний на российском рынке (рисунок 2).

К первому типу относятся организации, в которых нет никаких разработанных программ адаптации. Как правило, это компании с малым штатом сотрудников и/или низкими показателями текучести персонала. В случае прихода в маленькую компанию нового сотрудника его полностью адаптируют его коллеги по мере возникновения того или иного вопроса.

Отсутствие текучести персонала позволяет компании сталкиваться с приемом на работу нового сотрудника достаточно редко, а следовательно, не требует специально разработанных программ [14].

Еще одной причиной отсутствия разработанных программ адаптации являются убеждения руководителя в том, что адаптация не влияет на эффективность деятельности компании, а только влечёт за собой дополнительные затраты.

Компании с отсутствием адаптации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• маленький штат</li> <li>• низкая текучесть</li> </ul>
Компании с элементами адаптации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• нет единого процесса</li> <li>• отсутствует система оценки эффективности адаптации</li> </ul>
Компании с разработанной функционирующей системой адаптации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• разработана и действует программа адаптации</li> <li>• отсутствуют критерии оценки эффективности адаптации</li> </ul>
Компании с разработанной, но не функционирующей системой адаптации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• разработана программа адаптации</li> <li>• отсутствие адекватной оценки ситуации в компании</li> </ul>
Компании с разработанной и функционирующей системой адаптации и оценкой ее эффективности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработанная программа адаптации</li> <li>• Интегральный метод оценки эффективности адаптации</li> </ul>

Рисунок 2 –Типы российских компаний

В первых двух случаях отсутствие адаптации является действительно оправданным и не имеет серьезных последствий. В последнем - часто наоборот.

В данном случае следует разъяснить руководству компании взаимосвязь адаптированности сотрудников и показателей эффективности компании, произвести корреляционный анализ факторов. Как правило, для решения этой задачи привлекаются сторонние специалисты [22].

При втором типе в компании имеется ряд адаптационных элементов, с персоналом прорабатываются те или иные аспекты деятельности, однако отсутствует четко разработанная система. В таких компаниях нет четкой схемы действий, а также нет грани между обязанностями отдела персонала и линейных руководителей. В таком случае компании часто используют первый подход оценки эффективности адаптации (на основе удовлетворенности сотрудников) для оценки отдельных мероприятий по адаптации. Объективная оценка эффективности в таких компаниях отсутствует.

К третьему типу относятся компании с разработанной и функционирующей системой адаптации, но с отсутствующей системой оценки ее эффективности.

Проблемой четвертого типа компаний является то, что система адаптации разработана, но на практике не применяется или не соответствует требованиям изменяющейся среды. В таком случае проблема нередко является неявной, так как руководство компании убеждено в наличии и успешном функционировании адаптационной программы, а следовательно, не задумывается о реорганизации. В таком случае для решения проблемы (как и при первом типе) в организацию должен привлекаться внешний консультант [17].

Наконец, к пятому типу относятся компании с разработанной системой адаптации и оценки ее эффективности. К сожалению, большую часть таких компаний составляют филиалы иностранных компаний, работающие в

России. В таких компаниях, как правило, особенно развита система наставничества, используется интегральный подход к оценке эффективности адаптационной системы.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что в большинстве российских компаний не производится комплексная оценка эффективности программ адаптации. Как правило, разработанная система адаптации персонала и наличие четких, структурированных критериев для ее оценки характерно для западных компаний, работающих на российском рынке. Кроме того, во многих российских компаниях при оценке эффективности адаптации применяется первый подход - оценка через удовлетворенность [10].

Совокупность данных факторов зачастую ведет к снижению эффективности трудовой деятельности сотрудников, а, следовательно, уменьшению финансовых показателей компании. С экономической точки зрения такие компании несут большие потери из-за недостаточного внимания к процессу адаптации.

Банковская сфера имеет ряд характерных особенностей, первой из числа которых является ведущая роль человеческого фактора в организации. Именно по данному критерию большинство клиентов оценивает уровень привлекательности компании. Вследствие чего перед компанией остро стоит проблема вовлеченности персонала в деятельность, создании благоприятного климата и дружественной атмосферы в коллективе. Разумеется, первым шагом для достижения этой цели при приходе на работу нового сотрудника является успешная реализация программы его адаптации. Системе адаптации сотрудников в банках уделяется всё большее и большее внимание [18].

Банковская сфера отличается от многих других своей динамичностью, быстрыми темпами развития и постоянными изменениями, поэтому сотрудникам необходимо постоянное развитие и соответствие текущей рыночной и внутриорганизационной ситуации.

В настоящее время наблюдается тенденция к укреплению рыночных позиций лидирующих в банковской отрасли компаний, а следовательно, и уменьшению неконкурентоспособных организаций. Так, на первое января 2018 года в Российской Федерации по данным ЦБ зарегистрировано 561 банка, что меньше показателей предыдущего года на 62 банка [1].

Кроме того, на пятерку ведущих в России банков приходится 31% совокупных доходов отрасли, что говорит о высокой концентрации активов в руках отдельных компаний. Разумеется, расширение филиальной сети и открытие всё новых подразделений крупных компаний требует усиления работы HR-служб компаний.

Развитие розничных услуг в банковской сфере требует всё большего привлечения новых и часто малоквалифицированных сотрудников. К большинству из них не предъявляются особые требования относительно наличия у них профессиональных навыков. Чтобы устроиться на должность операциониста или кассира достаточно пройти обычное собеседование в HR-службе на предмет выявления заинтересованности в работе и наличия определенных личных качеств. В рамках такого подхода показатели текучести персонала нередко возрастают.

Однако в процессе адаптации сотрудники получают набор всех необходимых для дальнейшей работы профессиональных навыков. Именно профессионализм сотрудников является основным критерием, который определяет репутацию банка в глазах клиентов. Данный факт официально подтверждается инструкцией №75-И Центрального Банка Российской Федерации, в которой прописаны жесткие требования к профессиональным качествам сотрудников компании. Исходя из этого, основным типом адаптации, на который нацелены все адаптационные программы в банковской сфере, является профессиональная адаптация. Тот случай, когда адаптация сотрудника не пройдена или пройдена с недостаточной эффективностью, повышает финансовые риски клиентов.

По этой причине HR-службе следует уделять большее внимание профессиональным качествам сотрудника еще на этапе отбора персонала, а впоследствии развивать эти навыки [10].

С другой стороны, признается значительная роль и социальной адаптации. Если человек удовлетворен трудовым коллективом, психологическими условиями работы, действующим в организации стилем лидерства, а его ценности совпадают с ценностями компании, то показатели эффективности его работы увеличиваются, так как он не только может выполнять стоящие перед ним задачи в соответствии с наличием у него профессиональных навыков, но и хочет их выполнять.

После успешного прохождения социальной адаптации сотрудники перестают воспринимать банковскую работу исключительно как рутину, а видят в ней и другие стороны.

В отличие от других типов адаптации социальная адаптация всегда рассматривается с двух сторон: с точки зрения сотрудника и с точки зрения организации. Одним из главных критериев успешной прохождения такой адаптации является совмещение двух ее сторон. По мнению И. А. Юрасова, факторов совмещения интересов двух сторон в организации является корпоративная культура. Наличие в организации и принятие новыми сотрудниками корпоративной культуры способствует достижению одной из основных целей любого адаптационного процесса: а именно, повышению уровня лояльности сотрудника к компании.

Значимая роль социальной адаптации в банковской сфере также обусловлена тем, что именно благоприятные социально-психологические условия позволяют новым сотрудникам избегать постоянных ситуаций, результатом которых является фрустрация. Работа в банковской сфере требует сосредоточения внимания, усидчивости, терпения и принятия на себя большой доли ответственности за все действия. Часто сотрудники, недавно вступившие в



должность, ощущают нехватку профессиональных навыков и груз ответственности за невыполнение задач, что приводит их к стрессовому состоянию. Дружеская атмосфера в коллективе, открытость коллег к новым сотрудникам, их доброжелательность демонстрируют возможность обращения к ним за помощью, как следствие, возможность совершения меньшего количества ошибок на рабочем месте [8].

В 2016 году ООО Сбербанк России проводил исследование по определению важности различных типов адаптации для сотрудников разных должностей. Результаты данного исследования представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Важность аспектов адаптации для различных категорий персонала

Категория сотрудников	Уровень важности			
	2	3	4	1
Рядовые сотрудники	2	3	4	1
Специалисты	1	3	2	4
Молодые специалисты	3	1	2	4
Линейные руководители	1	2	3	4
Топ-менеджмент	1	2	3	4
Сотрудники удаленных офисов	1	2	3	4

- 1- Организационно-административная адаптация
- 2- Социально-психологическая адаптация
- 3- Профессиональная адаптация
- 4- Психофизиологическая адаптация

Подводя итог, можно сказать о том, что социально-психологическая адаптация особенно важна для рядовых сотрудников. Возможно, причиной такого результата является то, что именно рядовые сотрудники большую часть своего рабочего времени проводят в объединении с другими сотрудниками, а их оплата труда зависит от коллективного результата. Для категорий «линейный руководитель», «топ-менеджер», а также «сотрудник удаленного офиса» данный тип адаптации стоит на втором месте.

Для молодых специалистов и специалистов с опытом работы социально-психологическая адаптация находится на третьем месте, на первое выходит

профессиональная адаптация [20].

Стоит отметить тот факт, что на последнее место сотрудники ставят психофизиологическую адаптацию. Однако это не означает того, что компания может отказаться от данного типа адаптации, не ощутив никаких потерь. Специфика банковской сферы подразумевает работу с большими объемами информации, как правило, это сидячая работа преимущественно за компьютером. Вследствие чего у сотрудников часто наблюдается высокая степень утомления, что приводит к возникновению большего числа ошибок. Недооценивание данного вида адаптации как сотрудниками, так и руководством компании, может привести организацию к большим экономическим потерям [24].

Адаптация представляет собой комплексный и трудоемкий процесс, в который вовлечен не только сам сотрудник и его непосредственный руководитель, но и масса других сотрудников компании. В ходе адаптации компании важно понимать, что новичку следует приспособиться не только к организационному окружению или получить и продемонстрировать требуемые для должности профессиональные знания и умения, но и влиться в коллектив, принять экономические составляющие труда, а также приспособиться к условиям работы. Данные факторы ведут к выделению нескольких типов адаптации: профессиональной, организационно-административной, социально-психологической, экономической, психофизиологической и санитарно-гигиенической. Для успешной реализации программы адаптации она должна учитывать каждый из этих типов.

Кроме того, успешность адаптации невозможна без правильной системы оценки. Существует несколько подходов к оценке эффективности адаптации, наиболее рациональным из которых является интегральный. Однако в России данный метод практически не применяется.

Существуют также некоторые особенности банковской деятельности,

которые, как правило, ведут к определенным тенденциям и в сфере адаптации, что не всегда является корректным. Так, большинство крупных банков уделяют большое внимание профессиональной и социальной адаптации, придавая им огромную значимость, но абсолютно не выделяют других, иногда не менее важных, видов адаптации.

Таким образом, крупному банку в России стоит стремиться совершенствовать свои программы в соответствии с регулярной интегральной оценкой текущего процесса адаптации.

### 1.3 Анализ зарубежного опыта адаптации персонала

Япония, как страна со своеобразной культурой, имеет так же свой особый подход к адаптации. Значительную роль здесь играет наставничество, как один из наиболее эффективных, по мнению японских специалистов, методов адаптации.

Руководство компаний стремится привлечь молодых людей непосредственно со школьной скамьи, потому что отсутствие каких-либо навыков в работе свидетельствует о «неиспорченности», отсутствии стороннего влияния, готовности воспринять правила поведения, принятие в данной корпорации. Поступившая молодежь проходит обязательный курс начальной подготовки – адаптации. Это происходит в течение относительно короткого периода – двух месяцев. После окончания университета за каждым молодым специалистом, принятым на работу, закрепляется так называемый «крестный отец» – наставник с широкими полномочиями. Наставник, как правило, выпускник того же университета, что и новичок, помогает ему адаптироваться на рабочем месте, разрешать возможные конфликты, бывает у своего подчиненного дома, знакомиться с его семьей, хобби и т.д. Такое наставничество осуществляется до 35 лет [4].

Американские компании делают акцент в процессе адаптации на профессиональную составляющую, индивидуализм и большое внимание уделяют обучению сотрудников. В США существует множество различных методик обучения, которые постоянно корректируются, дорабатываются. Среди них можно выделить такие, как Secondment, Buddying, E-learning (дистанционное обучение) или blended learning (смешанное обучение), Job Shadowing. О компании Apple знают во всем мире. Apple – американская корпорация, производитель персональных и планшетных компьютеров, телефонов, программного обеспечения.

В такой компании персонал играет ключевую роль, поэтому адаптации уделяется первоочередное внимание. Адаптация сотрудников в Apple начинается с первого же дня. Первый рабочий день для нового сотрудника – это всегда понедельник (за исключением тех случаев, когда на этот день выпадает праздник). Для новичков предусмотрена ознакомительная программа, рассчитанная на полдня [1].

Каждый вновь прибывший получает стандартный большой пакет, в котором: стикеры welcome to Apple, документ из HR-отдела и футболка с надписью «Год призыва...» (с годом начала вашей работы на компанию). Каждому новому сотруднику компания выдает сияющий новый iMac. Он должен быть установлен самостоятельно, без какой-либо технической поддержки. В компании считают: если сотрудник достаточно умен для того, чтобы работать в Apple, он достаточно умен, чтобы подключить свой компьютер к серверам.

Кроме того, работодатель рассчитывает, что в страхе не справиться с этой задачей, новый сотрудник начнет общаться с сослуживцами. В ходе ознакомительной программы для нового сотрудника также проводится своеобразная презентация службы безопасности, которую называют

"пугающее молчание". В аудиторию входит глава службы безопасности и предупреждает новых служащих о том, что утечки запрещены, и что информация о невыпущенном продукте, просочившаяся в СМИ, стоит миллионов [2].

Индивидуализм, характерный для компаний США, переносится также и на адаптацию. В Apple акцент делается на то, как сотрудник будет приспосабливаться к условиям работы в организации самостоятельно, как будет проявлять себя в тех или иных ситуациях. Компания Apple берет в свою команду только сильных и целеустремленных людей, поэтому то, насколько сам сотрудник готов приложить усилия для своей адаптации в компании является важным моментом [7].

Такие страны как США, Япония, Германия далеко продвинулись в развитии управления персоналом, поэтому главная задача для отечественных компаний сегодня – попытаться использовать положительный зарубежный опыт, адаптируя его к российским условиям с учетом менталитета, специфики деятельности. Только в этом случае адаптация закрепится как одна из важнейших функций управления персоналом и начнет давать реальные результаты.

## Выводы по главе 1

Адаптация — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему:

– уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ощущают себя ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

В большинстве российских компаний не производится комплексная оценка эффективности программ адаптации. Как правило, разработанная система адаптации персонала и наличие четких, структурированных критериев для ее оценки характерно для западных компаний, работающих на российском рынке. Кроме того, во многих российских компаниях при оценке эффективности адаптации применяется первый подход - оценка через удовлетворенность. Совокупность данных факторов зачастую ведет к снижению эффективности трудовой деятельности сотрудников, а следовательно, уменьшению финансовых показателей компании. С экономической точки зрения такие компании несут большие потери из-за недостаточного внимания к процессу адаптации.

## 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ХКФ БАНК»

### 2.1 Характеристика деятельности ООО «ХКФ Банк»

История Банка началась в 2002 году. Так, 31 января 2002 года состоялась сделка о покупке Группой Home Credit Инновационного Банка «Технополис» (лицензия № 316 от 19 июня 1990 года). Уже 16 июля 2002 года был выдан первый кредит под брендом Home Credit в России. И именно в 2002 году было открыто первое представительство в Нижнем Новгороде.

Первые товарные кредиты с участием Банка стали выдаваться в 2003 году. Именно в этом году Банк стал партнером первой федеральной торговой сети – «Техносила», а также начал сотрудничать с «Эльдорадо». В 2003 году был ажиотажный спрос на кредиты. В Сибири за кредитами выстраивались очереди, люди стояли всю ночь.

Географическая экспансия Банка, а также выпуск первой платежной карты Банка «Хоум Кредит» произошли в 2004 году. Именно в этом году Банк вступил в «МастерКард», заключил контракт с ФГУП «Почта России». В 2004 же году Банк покрыл точками продаж все федеральные округа, кроме Дальнего Востока. ТВ-реклама «Кредиты – это просто», впервые позиционировала кредиты как доступную, популярную и массовую услугу. Также, с 2004 года Банк впервые попал в рейтинги от Moody's и S&P, а также вошел в число лидеров на рынке POS-кредитов.

В 2005 году Банк впервые стал выдавать кредиты наличными. В 2006 году Банк вышел на рынок ипотеки.

В 2007 году Банк вышел на рынок автокредитов. В этом же году Банк (одним из первых на рынке) произвел секьюритизацию кредитных карт.

В 2008 же году Банк ушел с рынка авто и ипотеки, и начал привлекать депозиты.

В 2009 году Банк начал активный<sub>24</sub> переход к рознице, осуществлять

зарплатные проекты, начал развитие сети банкоматов, запустил интернет-банкинг. Кроме того, в этом же году был запущен смс-банкинг, и Банк стал лидером на рынке POS-кредитов. Были открыты филиалы во всех федеральных округах, кроме Дальнего Востока.

В 2010 году Банком была получена рекордная прибыль за все время существования – 9,4 млрд. руб., а также отмечен рост бизнеса по всем направлениям. В Банке был внедрен новый «легкий» формат банковских офисов, расширена агентская сеть.

По итогам 2011 года сеть Банка «Хоум Кредит» насчитывала 1273 офиса, свыше 58 000 продаж, 633 банкомата. Банк занял четвертую позицию среди наиболее филиальных банков России. Добиться такой географической распространенности Банку удалось благодаря централизованной системе, позволяющей обеспечить одинаковый набор услуг, уровень сервиса для всех регионов России с учетом их рискованных особенностей.

Доля кредитов наличными превысила долю POS-кредитов в портфеле банка. Банк продолжал удерживать лидерство на рынке POS-кредитования и занял седьмое место на рынке кредитов наличными по итогам года. В 2011 году Банк существенно нарастили депозитную базу. За 12 месяцев 2011 года объем вкладов и текущих счетов увеличился почти в 3 раза до 70 298 млн. руб. (23 785 млн. руб. на 31 декабря 2010 г) и составил 56 % от общей суммы обязательств Банка.

В 2011 году были открыты виртуальные представительства Банка в социальных сетях. Банк первым на рынке предоставил возможность своим клиентам отказаться от кредита в течение двух суток без штрафов и комиссий (сервис «48 часов»).

С 2012 года Банк внедряет принципы «Просто. Быстро. Удобно» во все сферы своей деятельности. Цель – создать банк, такой же простой, понятный, быстрый, близкий, яркий, удобный, как ресторан быстрого питания.

В рамках этой концепции реализовали несколько новых для банковского рынка проектов, а именно:



- разработали новую простую линейку продуктов;
- ввели новую форму кредитного договора, где все условия изложены на одном листе понятным для клиента разговорным языком;
- ввели электронные меню продуктов в отделениях;
- в одной небольшой рекламной брошюре для клиентов изложили все условия продуктов;
- ввели уникальную должность финансового примирителя, который в особом порядке рассматривает претензии и случаи, связанные с тяжелыми ситуациями клиентов.

В 2013 году Банк «Хоум Кредит» вошел в десятку крупнейших банков России по объему депозитов физических лиц. В январе была завершена сделка по приобретению 100% акций казахстанского Банка Хоум Кредит.

В 2013 году была внедрена уникальная система биометрической проверки заемщиков, позволяющая задерживать мошенников на месте преступления.

Клиенты Банка «Хоум Кредит» получили возможность оформлять кредит наличными через интернет-банк без посещения офиса. Открылся 1 000 офис банка.

В 2015 – 2016 годах Председателем правления банка назначен Юрий Андресов.

Бонусная программа «Польза» была признана исследовательской компанией Frank Research Group лучшей на рынке. Эксперты оценили прямую выгоду от использования карты, срок ее окупаемости, а также ее удобство.

В целях наращивания своего присутствия в сегменте «Туризм», банк ввел антикризисный POS-кредит на отпуск, выгодный как туристическим компаниям, так и клиентам.

На официальном сайте банка появился раздел «Экспертный совет», где специалисты Банка «Хоум Кредит» отвечают на животрепещущие вопросы клиентов об управлении личными финансами и грамотном использовании финансовых продуктов.

На 1 января 2017 года региональное представительство Банка имеет подразделение и в Челябинской области.

Структура представительства Банка в Челябинской области представлена в приложении 1.

Головной офис Банка находится в городе Челябинск (ул. Гагарина, 10). Также по городу Челябинск установлены банкоматы и терминалы Банка.

Как видно, деятельность Банка направлена на постоянное развитие и расширение деятельности.

Все это требует постоянного расширения и численности персонала Банка.

Основные критериальные показатели эффективности работы организации (таблица 2).

Таблица 2 – Показатели эффективности работы организации, млн. р.

Показатель	2017 г.	2016 г.	2015 г.
1. Прибыль до налогообложения	10165	9716	17841
2. Чистая прибыль	-8814	7745	14245

Окончание таблицы 2

Показатель	2017 г.	2016 г.	2015 г.
3. Рентабельность продаж, %	-20,18	19,66	35,45
4. Качество услуг, %	90	90	95
5. Доля постоянных клиентов, %	60	65	68

Из таблицы 2 видно, что за последние три года выручка банка снижается.

Из таблицы видно, что качество предоставляемых услуг ухудшилось – снизилось с 95% до 90% по сравнению с 2015 годом.

На сегодняшний день банк ООО «ХКФ-банк» находится на этапе жизненного цикла «Зрелость». Этому есть следующие подтверждения: банку удается сохранять устойчивое положение во внешней среде, несмотря на колебания в показателях экономической эффективности.

Кредиторская и дебиторская задолженности банка увеличиваются, это объясняется ростом масштабов деятельности, которое невозможно без

привлечения заемных средств.

Как следствие снижения качества услуг, снизилась доля постоянных клиентов. Так, в 2015 г. она составляла 68%, а в 2017 г. – 60%.

Средний размер кредита наличными для населения увеличивается за три года с 181,3 тыс. р., до 183,4 тыс.р. При росте размера кредита увеличивается и средний срок кредитования в месяцах с 44 месяцев в 2015 г. до 47 месяцев в 2017 г.

В целом можно сделать вывод, что эффективность деятельности банка снижается.

На это указывает снижение прибыли, снижение рентабельности продаж, как следствие, ухудшение качества услуг и, как следствие, уменьшение доли постоянных клиентов банка.

Для поиска проблемы необходимо произвести анализ внешней и внутренней среды ООО «ХКФ Банк».

## 2.2 Анализа факторов внутренней и внешней среды организации

Анализ макроокружения представлен в виде схемы (таблица 3).

Таблица 3 – СТЕР Анализ макроокружения ООО «ХКФ-банк»

Фактор	Описание	Знак влияния (+/-)	Степень влияния (0-10)	Вероятность наступления (0-1)	Итого
1. Экономические 1.1 Рост инфляции	Рост инфляции ведет к росту цен и снижению покупательской активности населения, следовательно, снижению спроса на кредиты.	-	8	0,1	-0,8
1.2 Снижение ставки рефинансирования ЦБ [9]	Снижение ставки приведет к снижению ставок банка по кредитам и сделает кредиты более доступными для населения	+	6	0,3	1,8
1.3 Снижение безработицы [6]	Снижение безработицы ведет к росту платежеспособного населения и росту кредитования	+	3	0,08	0,24

2. Политические 2.1 Негативное изменение в законодательстве о «Банках и банковской деятельности» [20]	Возможное ужесточение требований к банкам в части выдачи необеспеченных кредитов и других сфер	-	3	0,17	-0,51
2.2 Сокращение возможностей банка взимания задолженности с физических лиц	Уменьшение возможностей банка влиять на недобросовестных заемщиков ведет к росту просроченной и безнадежной задолженности и росту убытков банка	-	6	0,05	-0,3
2.3 Введение новых санкций со стороны США в отношении банков	Введение персональных санкций для банков приведет к снижению котировок их акций на бирже, снижению стоимости компании и сокращению возможностей для внешних заимствований	-	9	0,12	-1,08
3.1 Повышение спроса на кредиты со стороны физических лиц [5]	Увеличение предложения по кредитным продуктам для физических лиц, расширение предложение по кредитной линейке	+	3	0,07	0,21

#### Окончание таблицы 3

Фактор	Описание	Знак влияния (+/-)	Степень влияния (0-10)	Вероятность наступления (0-1)	Итого
3. Социальные 3.1 Рост трудоспособного населения	Увеличение доли трудоспособного население ведет к росту спроса на продукты банка и росту потенциальной клиентской аудитории	+	6	0,04	0,6
4. Технологические 4.1 Ужесточение требований к системе защиты банковской информации	Введение новых способов защиты личной информации и персональных данных заемщиков		4	0,07	0,28
Итого				1	0,44

По результатам интегральной оценки можно сделать вывод, что положительное значение интегральной оценки, равной 0,44, говорит о том, что в прогнозируемой перспективе макроокружение складывается более положительно, чем на момент оценки.

Чтобы представить данные STEP-анализа более наглядно, необходимо построить профиль внешней среды ООО «ХКФ-банк» (рисунок 3).

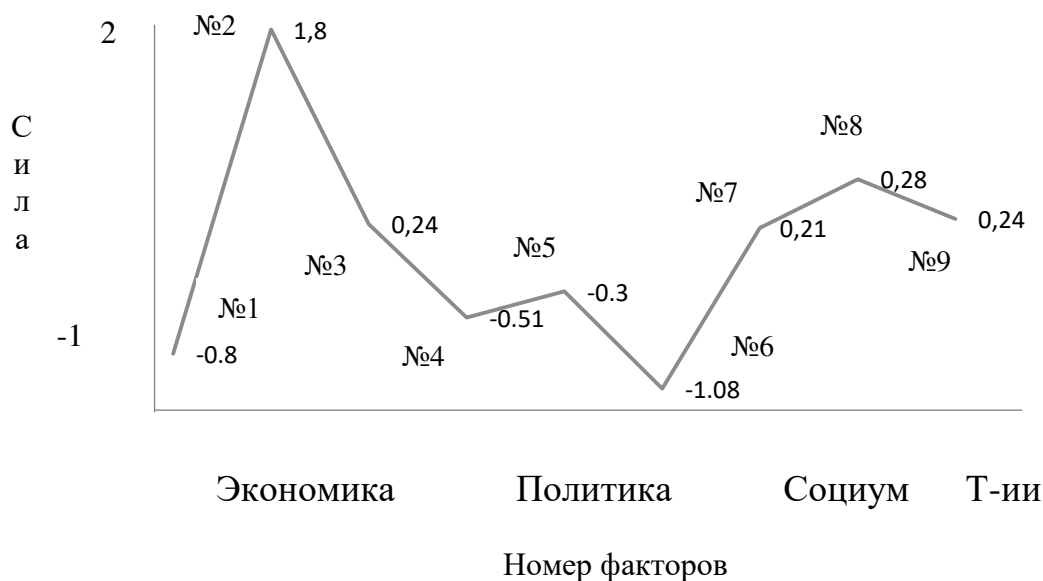


Рисунок 3 – Профиль внешней среды ООО «ХКФ-банк»

Главным негативным фактором для банка является повышение конкуренции в банковской сфере и рост инфляции. Главным положительным фактором для банка является снижение безработицы, рост трудоспособного населения, а также снижение ставки рефинансирования ЦБ.

Анализ 5 сил Портера производится на основании оценки влияния каждой из конкурентных сил, где 0 – отсутствие влияния, 5 – сильное влияние.

В рамках анализа оценивается вероятность появления новых клиентов, уровень конкуренции на существующем рынке, власть покупателей и поставщиков, влияние возможных заменителей изучаемых товаров.

Для анализа конкурентной среды в отрасли использована модель М. Портера, результаты анализа представим на рисунке 4.

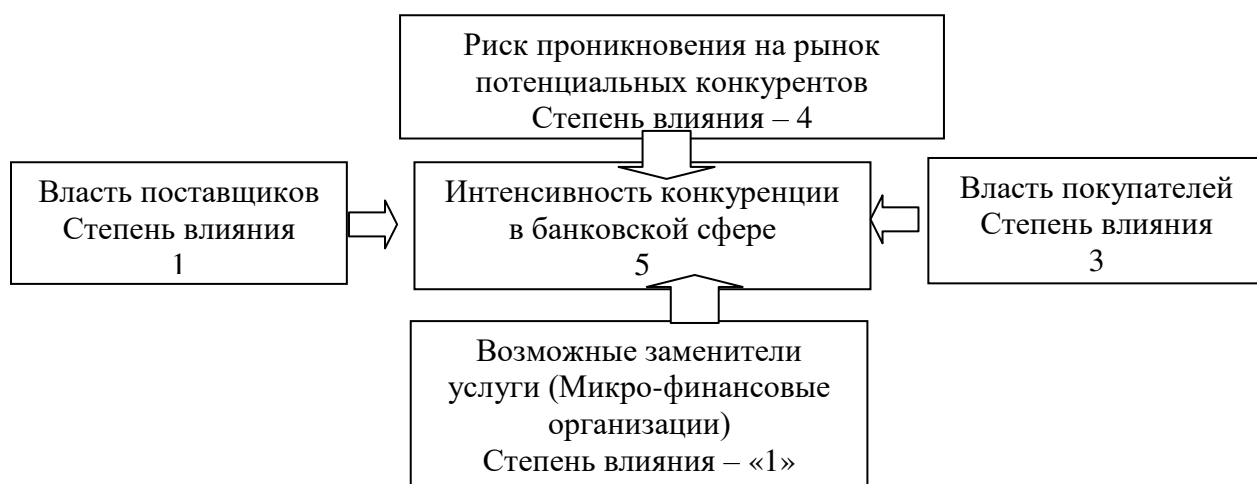


Рисунок 4 – Модель 5-сил Портера для банковской отрасли

Из рисунка видно, что риск проникновения на рынок потенциальных конкурентов велик и имеет сильную степень влияния, это объясняется тем, что сфера деятельности является высокорентабельной и прибыльной, поэтому многие стремятся проникнуть в отрасль.

Анализ 5 сил Портера представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Анализ влияния на ООО «ХКФ-Банк» пяти сил конкуренции

Сила конкуренции	Уровень влияния	В чем проявляется влияние организации
1.Предприятия-конкуренты	5	-
1.1. ОАО «Сбербанк»	5	Предоставление схожих услуг один и тот же сегмент рынка, поддержка государства, популярность бренда
1.2. ОАО «ВТБ-24»	5	Предоставление схожих услуг один и тот же сегмент рынка, активная маркетинговая политика
1.3. ОАО «Уралсиб»	4	Предоставление схожих услуг один и тот же сегмент рынка, однако масштабы меньше в связи с локальным характером

2.Потенциальные конкуренты	4	Банковская сфера в тенденциях современного рынка популярна
3.Услуги-заменители	1	Процентные ставки по услугам микро-финансовых организаций значительно выше банковских
4.Покупатели	3	Процентные ставки по банковским кредитам и депозитам соответствуют среднерыночным. Осуществляют спрос на банковские услуги
5.Поставщики	1	
5.1. Инвесторы	1	Устанавливает размер процента по облигациям и акциям для акционеров. Предоставляют собственные денежные средства для ведения банковской деятельности



Власть со стороны покупателей является сильной, так как рынок не является монополизированным, а относится к конкурентному.

Власть поставщиков является слабой, так как используемые ресурсы (деньги) широко представлены на рынке и могут быть в достаточно легкой степени получены.

Возможными заменителями услуг являются микро-финансовые организации, однако, степень влияния их слабая, так как процентные ставки по кредитам в разы выше, несмотря на низкие требования к заемщикам.

Таким образом, можно сказать, что наибольшее внимание следует уделять аспекту конкуренции, так как именно конкуренция оказывает влияние на деятельность ООО «ХКФ-Банк». В данном аспекте важно уделять значение работе с персоналом, поскольку конкуренция распространяется в том числе на рынок труда и привлекательность работодателя.

Для оценки услуг банка используем матрицу БКГ (рисунок 5).

Относительный темп роста рынка	Высокий	«Трудные дети» (Знаки вопроса) - Обезличенные металлические счета - Кредиты на образование 	«Звезды» - Ипотечные кредиты - кредитные карты 
	Низкий		


	Низкий	«Неудачники» (Собаки) 	«Дойные коровы» - потребительские кредиты 
		Малая	Высокая
		Относительная доля рынка	

Рисунок 5 – Матрица БКГ для ООО «ХКФ-банк»

Матрица БКГ предназначена для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста спроса данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке. Исходя из рисунка видно, что наиболее выгодными для банка являются такие продукты как: ипотечные кредиты и кредитные карты, они занимают высокую долю рынка и имеют наибольшую динамику роста. Следующими по значимости идут потребительские кредиты, в силу сложной экономической ситуации в стране люди стали более осторожно относиться к потребительским кредитам и их динамика роста замедлилась. Другие банковские продукты имеют меньшую значимость для банка и приносят меньше прибыли.

В таблице 5 представлены взаимоотношения элементов структуры.

Таблица 5 – Анализ ООО «ХКФ-Банк» по модели McKinsey 7S

Элемент 7S	Описание элемента
Стратегия	Расширение географии присутствия банка в России и стран СНГ
Структура	Простая Линейно-функциональная структура подчинения в компании
Система управления	Ключевые решения принимаются советом директоров. Линейные руководители имеют самостоятельность в рамках своих компетенций. Несколько формальных систем, связанных с процессом взаимодействия с клиентами. Сильная система стратегического планирования, управления персоналом и развития новых направлений.
Сумма навыков	Специалисты банка обладают высокими профессиональными навыками и умениями для выполнения поставленных задач
Состав работников	В 2017 г. в Челябинском филиале банка работает 41 чел. В компании есть несколько свободных рабочих мест. Мотивация сотрудников построена на получении вознаграждения от роста компании.
Стиль взаимоотношений	В банке используется авторитарно-демократический стиль управления, все решения принимаются вышестоящим руководством и доносятся исполнителям



Система ценностей	Ключевым критерием является ответственность и профессионализм в работе, соблюдение корпоративной культуры и стандартов поведения
-------------------	--

Ее можно понимать как установленную схему взаимодействия и координации технологических и человеческих элементов. Существует много видов организационных структур. В ООО «ХКФ-банк» преобладает линейно-функциональная структура, которая основывается на линейной и функциональной структурах.

Для более полной оценки внутренней организационной структуры и принципов работы банка проведем анализ McKinsey 7S (рисунок 6).

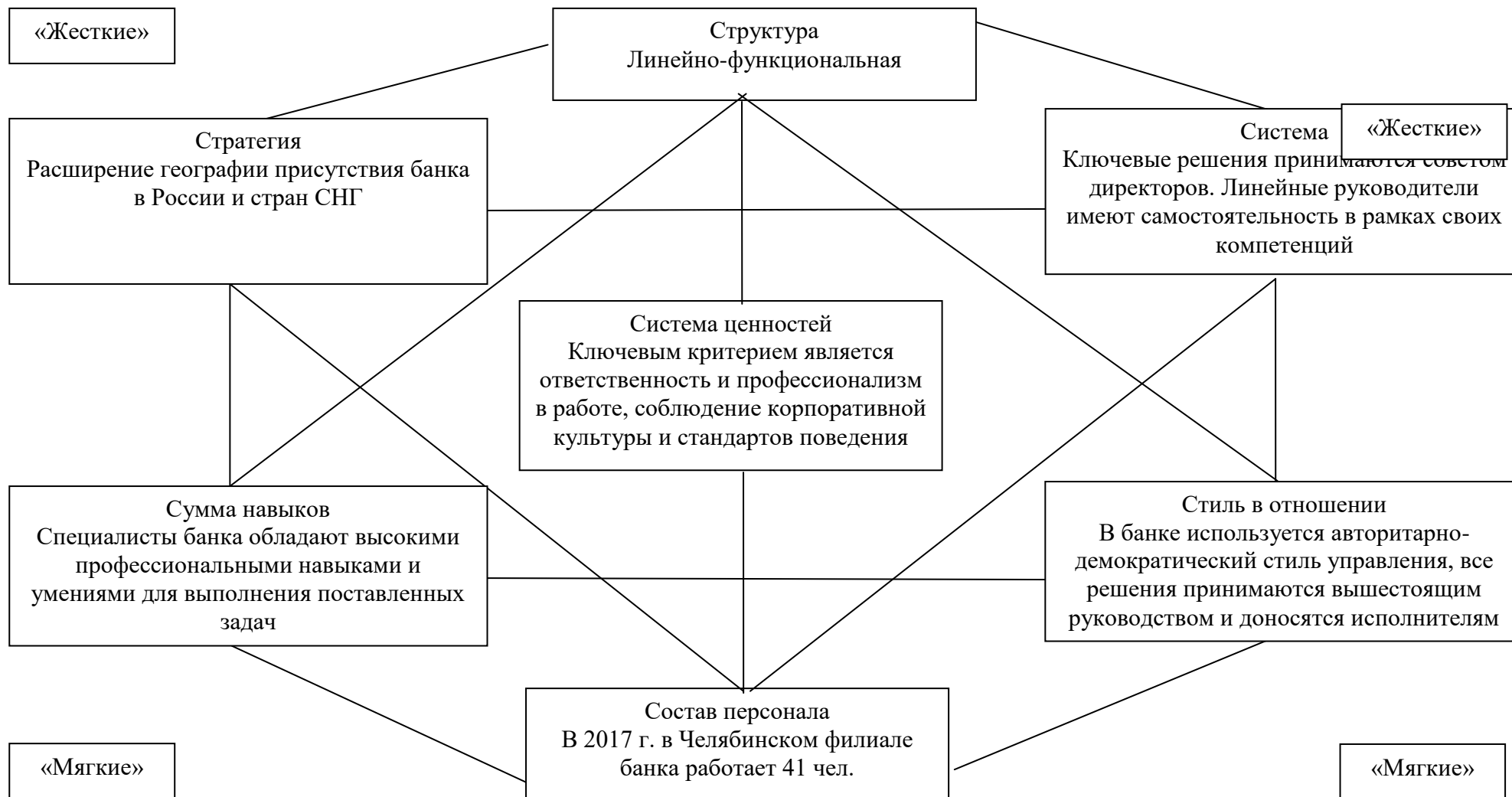


Рисунок 6 – Модель McKinsey 7S для ООО «XKF Банк»

Структура организации - это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации.

Линейная структура - руководители подразделений низших ступеней непосредственно подчиняются одному руководителю более высокого уровня управления и связаны с вышестоящей системой только через него.

Функциональная структура - в основе лежит принцип полномочного распорядительства, когда каждый руководитель имеет право давать указание по вопросам входящим в его компетенцию.

SNW-анализ представляет собой анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации. SNW-анализ представим в таблице 6.

Таблица 6 – SNW-анализ для ООО «ХКФ-банк»

Фактор	Качественная оценка			Значение у ближайшего конкурента ООО «Уралсиб»
	S - Сильная сторона	N - Нейтральная сторона	W - Слабая сторона	
1 Общая корпоративная стратегия	X			S
2 Бизнес стратегия по каждому направлению деятельности		X		W
3 Организационная структура		X		S
4 Финансовое положение	X			S
5 Конкурентность услуг		X		N
6 Система реализации услуг			X	N
7 Информационные e технологии		X		N
8 Лидерство	X			N
9 Уровень маркетинга	X			S
10 Персонал		X		S
11 Репутация на рынке	X			N
12 Эффективность адаптации			X	S
13 Корпоративная культура		X		S

Из SNW-анализа видно, что сильными сторонами ООО «ХКФ-банк» являются: общая корпоративная стратегия, финансовое положение, лидерство, уровень маркетинга и репутация на рынке. Слабыми сторонами банка являются система реализации услуг и отношения с заинтересованными сторонами. У ближайшего

конкурента ООО «Уралсиб» данные факторы являются нейтральными либо сильными.

Для определения возможных сочетаний характеристик рыночной ситуации с сильными и слабыми сторонами организации позволяет SWOT-анализ. Технология проведения SWOT-анализа предусматривает построение матрицы, представленной в таблице 7.

Таблица 7 – SWOT-анализ ООО «ХКФ Банк»

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<b>Сильные стороны</b>	1.Повышение спроса на банковские услуги 2. Новые технологии	1. Рост неплатежеспособности населения 2. Ухудшение экономической ситуации в стране 3. Введение персональных банковских санкций со стороны США и ЕС
1. Большая клиентская база 2. Хорошая репутация на банковском рынке 3. Наличие высококвалифицированных кадров 4. Ценовые преимущества	Стратегия роста и охвата рынка через - Вертикальную интеграцию - Выход на новые рынки	Построение антикризисной политики, способной гибко реагировать на внешние изменения
<b>Слабые стороны</b>		
1. Неразвитая филиальная сеть 2. Отсутствие активной маркетинговой политики 3. Неэффективная система адаптации персонала	Совершенствование системы адаптации с целью удержания и увеличения длительности цикла жизни сотрудников	Оптимизация бизнес процессов Сокращение издержек

Можно сделать вывод, что ООО «ХКФ-банк» нужно преодолевать внутренние проблемы, недостатки и строить стратегию так, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолевать имеющиеся в организации слабости, усилить позиции организации на захваченных рынках, а также выйти на новые рынки.

Стратегия, которая находится на стыке возможностей и слабых сторон является стратегия совершенствования системы адаптации персонала с целью

удержания сотрудников и их развития в рамках данной организации.

### 2.3 Кадровый аудит ООО «ХКФ Банк»

В Челябинском филиале ООО «ХКФ-банк» в 2017 г. работают 41 человек.

Для оценки структуры, динамики и движения персонала представительства Банка в Челябинской области проведем расчет абсолютных, относительных и средних показателей. Анализ начнем с оценки динамики численности и структуры персонала представительства Банка по Челябинской области – таблица 8.

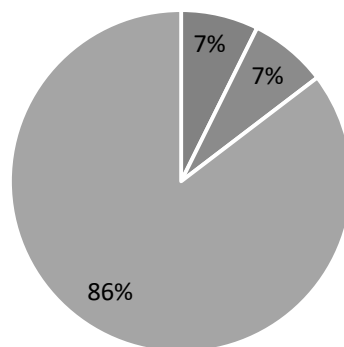
Как видно из таблицы 8, на конец 2017 года численность персонала (в сравнении с 2015 годом) сократилась на 1 человека, и составляет 41 человек.

При этом, в 2016 году произошло сокращение численности персонала (по 1 человеку) в категориях «Служащие» и «Специалисты», а также увеличилась численность персонала по категории «Администрация». В 2017 году изменения численности персонала представительства Банка по Челябинской области не происходило.

Таблица 8 – Структура персонала по категориям работников

Категории персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Администрация	2	3	3	4,76	7,32	7,32
Служащие	4	3	3	9,52	7,32	7,32
Специалисты	36	35	35	85,71	85,37	85,37
Всего работников	42	41	41	100,00	100,00	100,00

Большую часть персонала представительства Банка по Челябинской области составляет категория «Специалисты» - 85,71 и 85,37 % от общей численности на конец 2015 и 2017 годов (рисунок 5).



■ Администрация ■ Служащие ■ Специалисты

Рисунок 5 – Структура персонала по категориям

Удельный вес администрации и служащих находится приблизительно на одном уровне и составляет в 2017 г. 7,32%. За три года, таким образом, произошло уменьшение доли работников данной категории.

Как видно из расчетов, большая часть коллектива – женщины. При этом их доля в общей численности персонала представительства к концу 2016 года в сравнении с 2015 годов дополнительно увеличилась.

Кроме того, при подборе и найме персонала в Банке в последнее время предпочтение отдается более молодым специалистам. Анализ структуры персонала по возрасту представлен в таблице 9. Как видно из таблицы, большую часть коллектива представительства Банка по Челябинской области в 2015-2017 годах составляют работники в возрасте 18 – 34 года.

Таблица 9 – Анализ структуры персонала представительства Банка по возрасту

Возраст	Численность, чел.			Удельный вес, %		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
18 - 24 лет	11	12	14	26,19	29,27	34,15
25 - 29 лет	10	10	9	23,81	24,39	21,95
30 - 34 года	9	8	7	21,43	19,51	17,07
35 - 40 лет	6	5	5	14,29	12,20	12,20
41 - 45 лет	4	5	4	9,52	12,20	9,76
46 - 50 лет	2	1	2	4,76	2,44	4,88
Всего работников	42	41	41	100,00	100,00	100,00

В банке, как и в любой другой организации существует текучесть кадров. Особое внимание должно уделяться анализу причин текучести кадров. Данный анализ представлен в таблице 10.

Таблица 10 - Анализ причин текучести кадров на предприятии, чел.

Причины текучести	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1.Увольнение по собственному желанию	5	7	13
2.Нарушение трудовой дисциплины	1	1	0
3.Задержание в нетрезвом состоянии	0	0	0
4.Уход на пенсию	1	0	1
5.В результате смерти	0	0	0
Итого	7	8	14

Таким образом, основной причиной текучести кадров является увольнение по собственному желанию, второй значительной категорией является нарушение трудовой дисциплины, затем уход на пенсию. Анализ движения кадров сводится в таблицу 11.

Таблица 11 - Анализ движения кадров

Показатели	2015 г		2017 г		2017 г. к 2015 г., в %
	чел	%	чел	%	
1.Среднегодовая численность	42	100,0	41	100,0	97,62
2.Принято за год	6	14,3	10	24,4	107,62
3.Уволено за год	7	16,7	14	34,1	204,47
4.В том числе:		0,0		0,0	
-по собственному желанию	5	11,9	13	7,3	60,0
-за прогулы и др. нарушения	1	2,4	1	0,0	0,00
- по сокращению	0	0,0	0	0,0	-
5.Число работников, состоявших в списочном составе за весь отчетный год	37	88,1	38	92,7	102,7
6.Коэффициент оборота по приему	0,143	-	0,122		85,37
7.Коэффициент оборота по выбытию	0,167	-	0,341		58,54
8.Коэффициент текучести	0,119	-	0,317		225,21
9.Коэффициент постоянства кадров	0,881	-	0,727		105,21

По результатам расчетов можно утверждать, что в основном (90%) работники увольнялись из банка по собственному желанию. Причинами выбытия в некоторых случаях были следующими: неудовлетворенность заработной платы;

невозможность самореализации на данной работе и недовольство сложившимся статусом конкретного человека в данной организации, и другие. Людей увольняется больше, чем принимается в организацию. Причин этому много, но не отсутствие желания у руководства принимать новые кадры.

Следует отметить, что в период с 2015 по 2017 годы количество сотрудников уволенных по собственному желанию возросло в 2 раза.

При подборе персонала Банк использует традиционные инструменты рекрутинга. Наиболее эффективными каналами поиска сотрудников являются кадровый резерв, а также самопроявившиеся кандидаты и рекомендации действующих сотрудников Банка. В последнее время популярностью начинает пользоваться такой источник, как рекрутинговые интернет-порталы.

Кроме того, Банк проводит активную работу со студентами экономических факультетов – организует конкурсы при приеме на стажировку, участвует в различных мероприятиях, посвященных построению успешной карьеры молодых специалистов. Тем самым Банк формирует кадровую базу из молодых перспективных сотрудников.

В Банке при подборе кадров в первую очередь оцениваются профессиональные навыки кандидата, а процедуры проверки заключаются в проверке корректности данных, которые сообщил о себе кандидат. При этом никаких детекторов лжи не применяется.

Кадровая политика Банка такова, что Банк готов рассматривать кандидатов и без опыта. Главное – желание работать и развиваться вместе с Банком.

Основные методы отбора персонала – собеседование, проведение интервью, прохождение тестов, рекомендации с прошлых мест работы.

Деловая оценка персонала проводится раз в 6 месяцев по средствам тестирования. Тесты включают в себя вопросы на знание ключевых обязанностей работника, а так же решение кейсов по различным проблемным вариантам. По итогу тестирования каждому из сотрудников присваиваются баллы, которые



вливают на ежегодную премию. Таким образом поддерживается необходимый уровень знаний и квалификации сотрудников.

Обучение в ООО «ХКФ-банк» происходит по средствам онлайн курсов и приглашенных бизнес-трениров. Прошедшие обучение сотрудники получают удостоверения о прохождении того или иного курса. В большинстве случаев обучение происходит без отрыва от рабочего места.

Мотивация и стимулирование. В банке используется повременно-премиальная оплата труда. Даная форма оплаты труда учитывает отработанное сотрудником время, а также премию за выполнение поставленных задач. Она наиболее полно подходит для банковских работников, так как позволяет не только получать оклад, но и премию за личные достижения при выполнении работ.

В банке адаптация нового сотрудника проводится по средствам обучения на рабочем месте, а именно:

- ознакомление с должностью;
- ознакомление с основными нюансами работы.

В связи с тем, что в банке за рассматриваемый период наблюдается увеличение текучести, а иницирующей разрыв трудовых отношений стороной является работник, предлагается рассмотреть увольняемых сотрудников в зависимости от их стажа работы в компании (таблица 12).

Таблица 12 – Структура персонала по стажу

Стаж работы	Количество человек, %
до 1 года	73
от 1 до 3 лет	23
более 3 лет	4

По данным таблицы можно сделать вывод, что наибольший удельный вес уволившихся сотрудников приходится на сотрудников со стажем до 1 года. Это свидетельствует о неэффективно организованной системе адаптации персонала в компании.

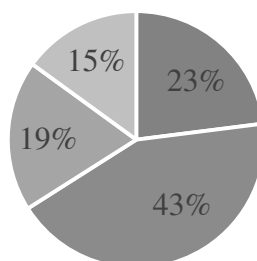
В связи с полученной информацией было принято решение провести опрос среди сотрудников со стажем работы до 1 года на предмет определения проблем (таблица 13).

Таблица 13 – Опрос сотрудников со стажем до 1 года

Вопрос	Неуд.	Удовл.	Хор.	Отл.
Как Вы оцениваете обучение функциональным обязанностям?	34%	36%	17%	13%
Как Вы оцениваете вклад кураторов в процесс обучения?	39%	32%	19%	10%
Как Вы оцениваете скорость и доступность передачи информации?	32%	34%	17%	17%
Как Вы оцениваете предоставляемые возможности личного общения с руководителями?	37%	35%	18%	10%
Как Вы оцениваете климат в коллективе?	39%	27%	24%	10%

По данным таблицы 15 можно сделать вывод, что треть сотрудников со стажем до 1 года не удовлетворены мероприятиями, связанными с процессами адаптации: обучение, работа кураторов, информирование, взаимодействие с руководителями, климат в коллективе.

На основании полученных данных предлагается также изучить качество работы новых сотрудников. Для получения наиболее объективных оценок в оценивании новых сотрудников приняли участие непосредственный руководитель, менеджер по персоналу и один из коллег. Усреднённые оценки по шкале 1-5, где 5 – «отлично» представлены на рисунке 8.



■ Неудовлетворительно ■ Удовлетворительно ■ Хорошо ■ Отлично

Рисунок 8 – Эффективности новых сотрудников

Таким образом, на основании рисунка 11 можно сделать вывод, что работа 43% новых сотрудников оценена коллегами «удовлетворительно». Данный факт

свидетельствует о низкой эффективности деятельности сотрудников со стажем работы до 1 года.

В таблице 14 представлены следующие проблемы адаптации в ООО «ХКФ Банк».

Таблица 14 – Выявленные проблемы адаптации

№ п/п	Выявленная проблема	Суть проблемы
1	Плохое обучение новичков	Новички плохо и долго усваивают информацию о новом рабочем месте и ключевых особенностях работы
2	Низкая мотивация кураторов	Кураторы, отвечающие за введение новичка в должность неохотно подходят к своим обязанностям, так как данная работа не оплачивается и снижает их собственные показатели эффективности
3	Плохая информативность об основных функциях нового работника	Отсутствует система информирования нового сотрудника о ключевых обязанностях нового сотрудника на рабочем месте и их описание
4	Новые работники не знакомятся с ключевыми руководителями лично	Нет традиции личного знакомства новичков с руководителями ключевых подразделений банка
5	Отсутствует система моральной поддержки новых работников	В банке не принято морально поддерживать новых сотрудников, это ведет к тому, что у новых сотрудников появляется стресс на рабочем месте и негативное впечатление о самой организации

Таким образом, видно, что в ООО «ХКФ Банк» необходимо модернизировать систему адаптации, так как существующая система не отвечает современным требованиям и имеет серьезные недостатки.

Руководство банка не уделяет системе адаптации должного внимания, так как считает, что работники должны влиться в коллектив с первого дня работы.

Данное мнение в корне не верно, на что указывают многочисленные исследования в области управления персоналом, все это указывает на актуальность разработки мероприятий по совершенствованию адаптации персонала в ООО «ХКФ Банк».

## Выводы по 2 главе

На сегодняшний день банк ООО «ХКФ-банк» находится на этапе жизненного цикла «Зрелость». Этому есть следующие подтверждения: банку удается сохранять устойчивое положение во внешней среде, на что указывает рост чистой прибыли, не смотря на сложную экономическую обстановку в России.

Кредиторская и дебиторская задолженности банка увеличиваются, это объясняется ростом масштабов деятельности, которое невозможно без привлечения заемных средств.

В Челябинском филиале ООО «ХКФ-банк» в 2017 г. работают 41 человек.

По результатам интегральной оценки можно сделать вывод, что положительное значение интегральной оценки, равной 0,44, говорит о том, что в прогнозируемой перспективе макроокружение складывается более положительно, чем на момент оценки. Главным негативным фактором для банка является повышение конкуренции в банковской сфере и рост инфляции. Главным положительным фактором для банка является снижение безработицы, рост трудоспособного населения, а также снижение ставки рефинансирования ЦБ.

Власть со стороны покупателей является сильной, так как рынок не является монополизированным а относится к конкурентному.

Власть поставщиков является слабой, так как используемые ресурсы (деньги) широко представлены на рынке и могут быть в достаточно легкой степени получены.

Возможными заменителями услуг являются микро-финансовые организации, однако, степень влияния их слабая, так как процентные ставки по кредитам в разы выше, несмотря на низкие требования к заемщикам.

Матрица БКГ предназначена для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста спроса данной продукции и

занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке. Исходя из рисунка видно, что наиболее выгодными для банка являются такие продукты как: ипотечные кредиты и кредитные карты, они занимают высокую долю рынка и имеют наибольшую динамику роста.

Следующими по значимости идут потребительские кредиты, в силу сложной экономической ситуации в стране люди стали более осторожно относиться к потребительским кредитам и их динамика роста замедлилась. Другие банковские продукты имеют меньшую значимость для банка и приносят меньше прибыли.

Из SNW-анализа видно, что сильными сторонами ООО «ХКФ-банк» являются: общая корпоративная стратегия, финансовое положение, лидерство, уровень маркетинга и репутация на рынке. Слабыми сторонами банка являются система реализации услуг и отношения с заинтересованными сторонами. У ближайшего конкурента ООО «Уралсиб» данные факторы являются нейтральными либо сильными.

В банке адаптация нового сотрудника проводится по средством обучения на рабочем месте, а именно:

- ознакомление с должностью;
- ознакомление с основными нюансами работы.

Наибольший удельный вес уволившихся сотрудников приходится на сотрудников со стажем до 1 года. Это свидетельствует о неэффективно организованной системе адаптации персонала в компании.

### 3 ПРОЕКТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ БАНКА ООО «ХКФ БАНК»

#### 3.1 Анализ подсистемы адаптации персонала в ООО «ХКФ Банк»

Под адаптацией в ООО «ХКФ Банк» понимается процесс интеграции нового сотрудника в профессиональные, организационные и социальные условия работы в компании. Целевой аудиторией данного процесса являются все новые сотрудники.

Существующую подсистему адаптации в ООО «ХКФ-Банк» представим на рисунке 5.



Рисунок 5 – Система адаптации ООО «ХКФ Банк»

В банке адаптация нового сотрудника проводится по средством обучения на рабочем месте, а именно:

- ознакомление с должностью;
- ознакомление с функционалом;

- ознакомление с техникой.

Так же нового сотрудника знакомят с сотрудниками и ключевыми руководителями подразделений.

За процесс адаптации новых сотрудников в банке отвечает отдел по управлению персоналом.

Процесс адаптации массовых работников в ООО «ХКФ-Банк» представлена на рисунке 6.

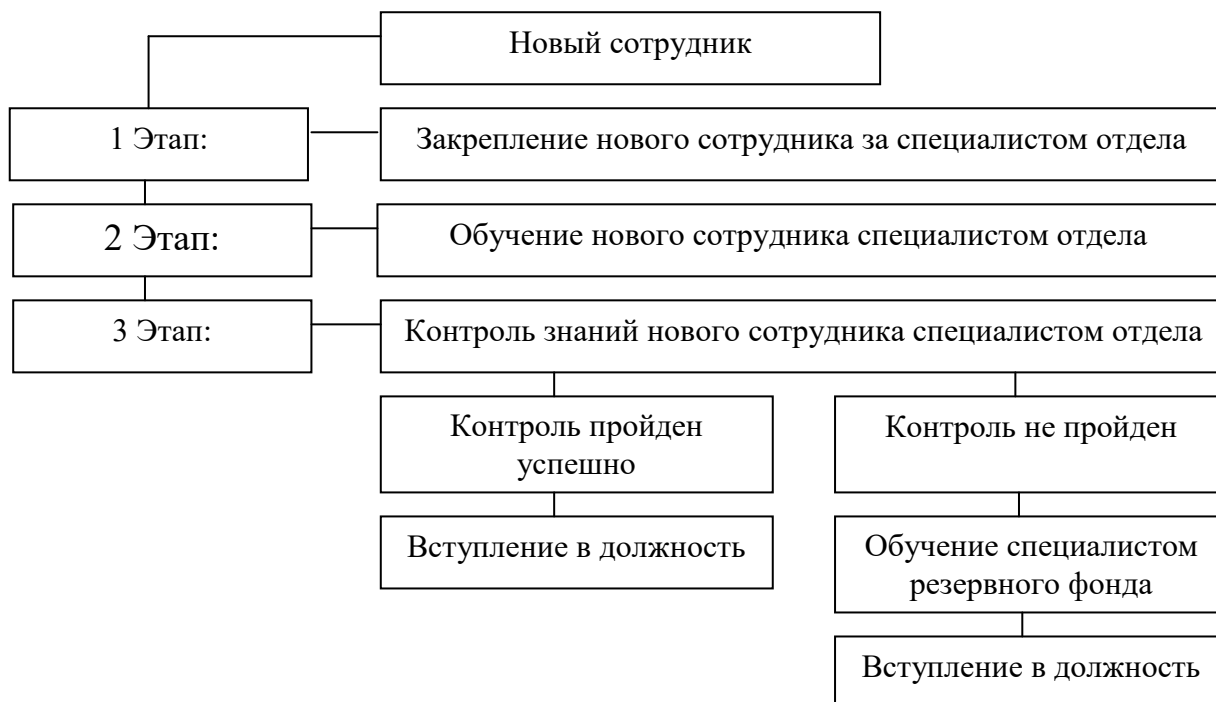


Рисунок 6 – Процесс процесса адаптации в ООО «ХКФ Банк»

За каждым из новых сотрудников закрепляется старший специалист того отдела в который он поступает, либо начальник отдела. Они в течение десяти дней обучают нового сотрудника и передают ему собственный опыт. Основными из функциями являются:

- инструктаж стажера по операциям, в которых последний сомневается;
- психологическая поддержка стажёра в новой должности.

Инструктаж подразумевает объяснение новому сотруднику поэтапного выполнения любой из операций, указанных в его должностной инструкции, а также конструктивную критику на работу сотрудника и рекомендации по усовершенствованию уже имеющихся у стажера навыков. Однако опытные

специалисты не ограничиваются только формальной функцией своей работы. Они стараются расположить стажера к себе и к компании в целом, устанавливая не только четкий формальный контакт, но и создавая благоприятную психологическую атмосферу, в которой вновь принятый сотрудник может задавать любые вопросы и не бояться быть непонятым или вызвать недовольство.

В том случае, если после данной стажировки сотрудник всё же испытывает сложности при работе на своей должности, руководитель его отдела вправе сделать заявку на дополнительное обучение сотрудника в резервный фонд. Резервный фонд включает в себя штат специалистов, которые работают на выездах, то есть обучают нуждающихся новичков в их отделах. Срок такого обучения варьируется от нескольких дней до шести недель в зависимости от уже имеющегося у стажера опыта и его прогрессе в обучении. Как правило, специалисты подменного фонда со стороны наблюдают за работой сотрудника в течение дня и затем дают ему обратную связь.

Следует отметить, что система адаптации в ООО «ХКФ Банк» имеет ряд недостатков, которые отрицательно сказываются на эффективности работы как персонала, так и организации в целом.

Так, например, компании отсутствует положение «О наставничестве», которое прозрачно регулирует отношения между наставником и новым сотрудником, проходящим обучение. Это может способствовать разному пониманию процесса адаптации со стороны наставников, а также разной эффективности как следствие.

Другим недостатком актуальной системы является отсутствие адекватного поощрения наставников, что влияет на их низкую мотивацию выполнять дополнительную работу.

Кроме того, недостатком актуальной системы является отсутствие обратной связи и контроля качества работы. Адаптации уделяется формальное время и внимание, однако ее результативность не оценивается какими-либо инструментами ни со стороны наставника, ни со стороны нового сотрудника.



Обозначенные недостатки свидетельствуют о том, что система адаптации персонала в «ХКФ Банк» не совершенна и требует определенных изменений. Предложения, направленные на повышение эффективности системы адаптации, приведены далее.

### 3.2 Предложения по повышению эффективности системы адаптации в ООО «ХКФ Банк»

Как уже отмечалось, у ООО «ХКФ Банк» имеются следующие недостатки в системе адаптации (рисунок 7).



Рисунок 7 – Ключевые недостатки системы адаптации ООО «ХКФ Банк»

В качестве мероприятий по повышению эффективности системы адаптации предложены следующие (рисунок 8).

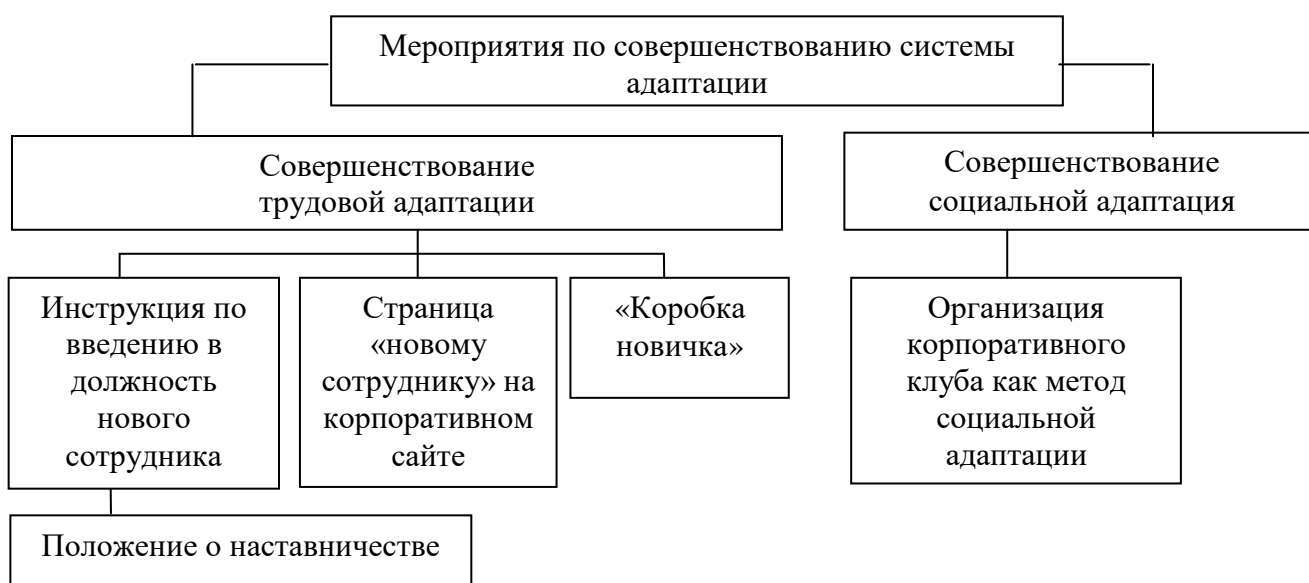


Рисунок 8 – Предлагаемые мероприятия

Данные мероприятия направлены на исправление имеющихся недостатков и повышение эффективности системы адаптации.

Обновленная система адаптации персонала будет выглядеть следующим образом (рисунок 9):



Рисунок 9 – Система адаптации ООО «ХКФ Банк»

Из рисунка видно, в качестве новых технологий по адаптации предлагается ввести следующее:

- «Коробка новичка». Данная технология направлена на предоставление новому работнику самого необходимого в первый день его работы. Для банковских сотрудников данный набор представляет собой блокнот, ручку, бейдж, памятка с корпоративными номерами. Данные атрибуты выполнены в фирменном стиле с логотипом компании. Эта технология является не только

знаком внимания со стороны организации, но также создает основание для появления лояльности к организации.

- Веб-страница «Новому сотруднику». Данная технология направлена на помощь новому сотруднику в поиске необходимой ему информации о специфике работы, коллективе и организации в целом. Помогает быстрее адаптироваться в организации.

- «Корпоративные» клубы. Данная технология направлена на социальную адаптацию новых работников в организации. Для того, чтобы процесс адаптации протекал благоприятно с психологической точки зрения, необходимо создать условия для неформального общения внутри коллектива. В связи с этим предлагается сотрудникам со стажем работы от 1 года создать неформальные группы, объединенные по интересам (спортивные секции и мероприятия).

Для качественной адаптации новых сотрудников необходимо разработать инструкцию по введению в должность новых сотрудников. В инструкции должны быть раскрыты этапы введения новых сотрудников в должность, их сущность и продолжительность.

При проведении адаптации нового сотрудника заполняется лист адаптации. Пример заполнения листа адаптации нового сотрудника в подразделении «Бухгалтерия» представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Листок адаптации (пример)

Ф.И.О. Иванов С.И.					
Подразделение: Бухгалтерия					
Должность: Старший кассир					
Дата начала адаптационного периода: 1 января 2018 г.					
Дата окончания адаптационного периода: 1 февраля 2018 г.					
Наставник на период адаптационного периода: Сидорова М.Ю.					
№ п./п.	Наименование документов, подлежащих изучению	Лицо, ответственное за ознакомление (проверку)	Срок ознакомления (выполнения)	Отметка о проведении	
1	2	3	4	5	
1	Положение о бухгалтерии	Главный бухгалтер	1 день		
2	Должностная инструкция старшего кассира	Главный бухгалтер	1 день		
3	Трудовой кодекс РФ	Отдел кадров	1 день		
4	Коллективный договор	Отдел кадров	1 день		
5	ПВТР	Отдел кадров	1 день		

1	2	3	4	5
6	Положение о премировании руководителей и специалистов	Отдел кадров	1 день	
7	назначение, расположение основных цехов, отделов их взаимосвязь	Отдел кадров	1 день	
8	Инструкция по охране труда при работе на персональном компьютере ИОТР	АСУ		
9	Положение о пользователе локальной вычислительной сети	АСУ		
10	Ознакомление с работой базы данных корпоративной информац. системы: - модуль "Касса, Банк"; - модуль "Документооборот".	АСУ		
11	Федеральный закон "О бухгалтерском учете"	Главный бухгалтер	2 дня	
12	Учетная политика предприятия на 2014 год	Главный бухгалтер	2 дня	
13	План счетов	Гл. бухгалтер	2 дня	
15	ФЗ "О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчётов и (или) расчётов с использованием платёжных карт"	Зам. гл. бухгалтера	1 день	
14	Порядок ведения кассовых операций в РФ	Зам. гл. бухгалтера	3 дня	
16	- Трудовой договор - Положение об отгулах; - Положение о порядке предоставления дополнительного дня отдыха за работу в выходные, праздничные неработающие дни, либо выполнения сверхурочных работ; - Положение о работе с кадровым резервом; - Положение об аттестации руководителей и специалистов	Отдел кадров	1 день	
17	Положение о Системе управления охраной труда (СУОТ) предприятия	Инспектор по ОТ	1 день	
18	Итоговое собеседование	Комиссия	1 день	

Таким образом, данный листок позволяет контролировать прохождение адаптации нового сотрудника на предприятии и ответственных лиц за адаптацию нового сотрудника.

В период адаптации деятельность нового сотрудника должна быть оценена с помощью системы критериев, для этого разработает лист оценки адаптации нового сотрудника в ООО «ХКФ Банк». Оценка личностных и деловых качеств работника заполняется наставником, непосредственным руководителем. Лист оценки адаптации нового сотрудника представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Лист оценки адаптации нового сотрудника

Ф.И.О. работника		
Должность		
Подразделение		
Дата выхода на работу		
Дата окончания испыт. Срока		
Оценка работника за период		
Дата заполнения отзыва		
№	Категория	Отметка
1	2	3
1	Исполнительность	
1.1	Крайне ненадежен, часто забывает или игнорирует данные ему поручения	
1.2	Ненадежен, забывает о некоторых данных ему поручениях, задерживает сроки выполнения заданий	
1.3	Случаются задержки выполнения заданий по уважительной причине, которые не имеют серьезных негативных последствий для работы. Предупреждает руководителя о том, что не сможет справиться с заданием в намеченный для этого срок.	
1.4	Надежен, крайне редко задерживает выполнение задания, всегда по уважительной причине, о чем заранее предупреждает руководство	
1.5	Очень надежен, всегда в срок выполняет порученные ему задания	
2	Профессиональные знания и умения	
2.1	Не проявляет стремления расширять профессиональный кругозор	
2.2	Свое дело знает, но не более того	
2.3	Неплохо разбирается и действует в пределах своих обязанностей. Старается поддерживать профессиональный уровень	
2.4	Хорошо знает свое дело. Никогда не упустит возможность узнать и попробовать что-нибудь новое	
2.5	Профессионал, отлично знает свое дело. Постоянно стремится найти что-либо новое, применить у себя	
3	Отношение к работе	
3.1	К работе относится без интереса, пассивен	
3.2	Отношение к работе сложное и противоречивое, то загорается и готов на все, чтобы добиться результата, то равнодушен	

1	2	3
3.3	К работе относится как к осознанной необходимости, особого старания не проявляет, но и не подводит	
3.4	К работе относится с интересом, выполняет ее добросовестно и качественно	
3.5	Болеет за свое дело, стремится к эффективному решению любых вопросов. Отдает работе все свое время и силы	
4	Работоспособность	
4.1	Низкая	
4.2	Ниже среднего	
4.3	Средняя	
4.4	Высокая	
4.5	Очень высокая	
5	Инициативность	
5.1	Не проявляется	
5.2	Проявляется редко	
5.3	Проявляется в половине ситуаций	
5.4	Проявляется в большинстве случаев	
5.5	Проявляется всегда	
6	Стремление совершенствовать методы работы, умение внедрять инновации	
6.1	Не проявляется	
6.2	Проявляется редко	
6.3	Проявляется в половине ситуаций	
6.4	Проявляется в большинстве случаев	
6.5	Проявляется всегда	
7	Коммуникабельность	
7.1	Проявляет агрессию или подавленность. Обстановка вокруг него накаленная или чересчур холодная. Не стремится к конструктивному решению вопросов либо отступает, формально со всем соглашаясь, либо активно протестует	
7.2	Недостаточно хорошо контролирует свои эмоции, в ряде случаев избегает конструктивного диалога из-за плохого настроения или сосредоточенности на чем-то своем. В благоприятных ситуациях стремится к конструктивному решению вопросов	
7.3	Положительно настроен, стремится к конструктивному решению вопросов	
7.4	Доброжелателен, внимательно относится к мнению окружающих, достигает с ними взаимопонимания	
7.5	Положительно настроен, хорошо контролирует свои эмоции. Всегда создает доброжелательную атмосферу, располагает к общению. Проявляет интерес к мнению окружающих, легко достигает с ними взаимопонимания.	
8	Умение координировать и взаимодействовать	
8.1	Не способен координировать действия других людей. Типичный исполнитель	
8.2	Не может справиться с вопросами координации без особых столкновений и отклонений, действует малоэффективно	
8.3	Не всегда способен самостоятельно устанавливать необходимые контакты, но стремится все наладить и скоординировать, и у него это получается	
8.4	Хороший координатор, способен находить приемлемые решения при согласовании интересов различных работников	
8.5	Легко может устанавливать необходимые контакты, скоординировать действия людей, умело согласовывать их интересы	
9	Аналитические способности	

9.1	Анализирует деятельность плохо. Много ссылок на внешние обстоятельства	
9.2	Анализирует свою деятельность только с внешней помощью. Причинно-следственные связи явлений может увидеть только при помощи руководителя	
9.3	Может проанализировать свою деятельность, понять причины проблем скорректировать ситуацию	
9.4	Хорошо анализирует свою деятельность. В основном видит и понимает причины достижений и неудач. Старается делать выводы и корректировать деятельность	
9.5	Отлично анализирует свою деятельность. Четко видит причины достижений и неудач. Делает правильные выводы. Принимает своевременные меры по изменению деятельности	

На основании данного листа оценки, руководитель заполняет графу рекомендации, где указывает возможность дальнейшего принятия на работу данного сотрудника, либо предпочтение к отказу от его услуг. На основании этой рекомендации руководитель отдела принимает окончательное решение.

Кроме разработки положения о наставничестве, для регулирования процесса адаптации в ООО «ХКФ Банк» необходимо разработать непосредственное положение об адаптации вновь принятых сотрудников (приложение 1). Согласно данному положению, для своевременного прохождения каждого их этапов адаптации наставником (куратором) заполняется план адаптации вновь принятого сотрудника (таблица 17).

Таблица 17 – План адаптации вновь принятого сотрудника

№ п/п	Наименование мероприятия	Срок исполнения	Ответственный	Отметка о выполнении
1	2	3	4	5
I этап				
1.	Составление плана адаптации			
2.	История создания и становления Общества, организационная структура, корпоративные ценности, современная кадровая политика, условия труда и правила поведения, перспективы развития			
3.	Ознакомление с правилами внутреннего распорядка			
4.	Объяснение задач и требований к работе - функции подразделения; - рабочие обязанности, ответственность;			
5	Инструктаж по технике безопасности на рабочем месте			
6.	Структурная и функциональная схема отдела			

II этап				
7.	Структурная и функциональная схема отдела			
8.	Представление коллективу отдела			
9.	Ознакомление с рабочим местом: - распорядок дня; - документы, необходимые для выполнения работы; - перерыв на обед; - техническое оснащение рабочего места; - телефонный справочник и пр.			
19.	Система обмена получения информации			
11.	Система коммуникаций (отчетность и контроль)			
12.	Знакомство с расположением подразделений Общества (адреса, направленность, специфика)			
13.	Участие в Дне адаптационной программы			
14.	Представление руководителям и специалистам, с которыми в ходе выполнения своих функциональных обязанностей придется взаимодействовать			
III этап				
15.	Составление личного плана работы с отражением всех направлений работы			
16.	Выполнение индивидуального плана работы			
17.	Анализ и корректировка прохождения адаптации			
18.	Заслушивание отчета о прохождении испытательного срока и принятие решения о прохождении (не прохождении) испытательного срока			

Наставник (куратор) – это сотрудник, имеющий стаж работы в организации не менее 1 года, являющейся непосредственным линейным руководителем вновь принятого работника.

Куратор должен быть всесторонне развитым человеком, обладать организаторскими способностями, иметь стремление к самообразованию, активную жизненную позицию.

Куратор составляет план адаптации вновь принятого сотрудника в соответствии со стандартной формой написания адаптационного плана, где определяет сроки исполнения адаптационных мероприятий и ответственных лиц.

На основании данного документа по окончании испытательного срока заслушивается отчет о прохождении (не прохождении) испытательного срока работником подразделения.



В результате заполнения наставником данного плана адаптации вновь принятого сотрудника, будет осуществляться контроль за своевременностью и полнотой процесса прохождения адаптации.

Кроме того, в качестве мероприятий по совершенствованию трудовой адаптации предлагается введение на корпоративном сайте вкладки «новому сотруднику»

Известно, что новый сотрудник станет приносить компании прибыль и получать от работы удовлетворение только тогда, когда он хорошо овладеет принципами работы в организации, ознакомится с внутренними процессами в ее бизнесе, наладит хорошие отношения с коллективом.

Примерная структура вкладки «Новому сотруднику» представлена на рисунке 10.

Раздел «Новому сотруднику» на корпоративном портале поможет каждому новичку быстро и в доступной форме познакомиться с важной информацией о компании, ее целях, стратегиях, традициях и процедурах. Раздел может быть чем-то вроде «Курса молодого бойца», чтобы помочь быстрее сориентироваться новичку, не отвлекая при этом других сотрудников от работы.



Рисунок 10 – Структура раздела «Новому сотруднику»

Возможность просмотра профиля каждого сотрудника и наглядная организационная структура компании поможет каждому новопривышему быстрее скоординировать свое поведение, запомнить имена коллег. Коллектив сотрудников сможет на странице «Кадровые изменения» сайта посмотреть

профиль нового сотрудника. Он же, увидев на портале свою фотографию, быстрее почувствует себя принятым в коллектив.

## 2) Совершенствование социальной адаптации.

В качестве мероприятия по совершенствованию системы социальной адаптации работников ООО «ХКФ Банк» предлагается организация корпоративных клубов.

Вовлечение нового сотрудника в корпоративную жизнь с первых дней нахождения на новом рабочем месте – большое подспорье в адаптации новичка в коллективе. Организация системы корпоративных мероприятий, которая позволила бы сотрудникам банка иметь множество возможностей активно проводить время и общаться вне рабочего процесса играет в этом ключевую роль. В такой ситуации новым сотрудникам намного легче влиться в сложившийся коллектив.

Система корпоративных клубов ООО «ХКФ Банк» должна включать в себя регулярные корпоративные мероприятия, к которым могут относиться, к примеру: Спартакиада, День рождения компании, Новый год, принять участие в которых могут все сотрудники. Второй, наиболее весомой частью корпоративной культуры, будет являться система клубов по интересам. В настоящий момент в компании таких клубов нет вообще. Все они будут делиться на два больших направления: спортивное и познавательно-развлекательное (рисунок 11).

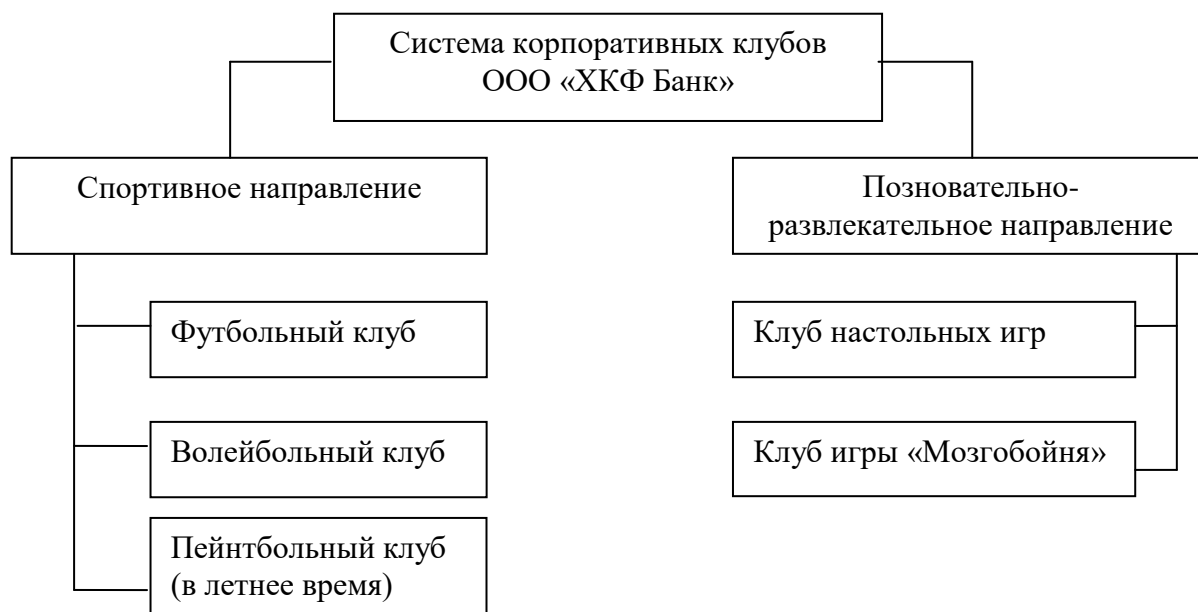


Рисунок 11 – Система корпоративных клубов ООО «ХКФ-Банк»

Календарный план мероприятий корпоративных клубов представим в таблице 18.

Таблица 18 – Календарный план мероприятий корпоративных клубов ООО «ХКФ Банк» на 1 квартал 2018 г.

Январь				Февраль				Март				Итого мероприятий
1 нед	2 нед	3 нед	4 нед	1 нед	2 нед	3 нед	4 нед	1 нед	2 нед	3 нед	4 нед	
ФК		ФК		ФК		ФК		ФК		ФК		6
	ВК		ВК		ВК		ВК		ВК		ВК	6
НИ		МБ		НИ		МБ		НИ		МБ		6
Итого												18

ФК – Футбольный клуб

ВК – Волейбольный клуб

НИ – Настольные игры

МБ - Мозгобойня

Из таблицы видно, что в квартал проходит 18 мероприятий, следовательно за год будет организовано 72 клубных мероприятия.

Таким образом, разработанная система адаптации новых сотрудников поможет снизить текучесть кадров в отделении и улучшить социально-психологический климат.

Общий план мероприятий по проекту представим в таблице 19.

Таблица 19 – Общий план мероприятий и список задействованных исполнителей

№	Мероприятие	Исполнитель	Срок
1	Разработка положения «о наставничестве»	Специалист отдела кадров	1-2 недели
2	Утверждение положения «о наставничестве»	Директор	1 день
3	Ознакомление сотрудников с новым положением «о наставничестве»	Специалист отдела кадров	2 дня
4	Разработка страницы «новому сотруднику»	IT-специалист	1 неделя
5	Разработка программ мероприятий клубов	Менеджер по персоналу	1 день
6	Дополнительное премирование наставников	Менеджер по персоналу	1 день

Из таблицы видно, что общий план мероприятий реализации проекта по совершенствованию системы адаптации включает в себя 5 этапов. На каждом из этапов утвержден ответственный исполнитель и определены сроки реализации.

Для реализации проекта необходимо проанализировать сбалансированную систему показателей в виде карты.

Основная идея сбалансированной системы показателей (ССП) – это смещение вектора внимания руководства при оценке успешности компании с чисто финансовых показателей. Согласно данной концепции руководство предприятия должно отслеживать не только выручку и прибыль, но и другие критерии, связанные с взаимоотношениями с клиентами, совершенствованием внутренних бизнес-процессов и т. д.

Карта ССП представлена на рисунке 12.

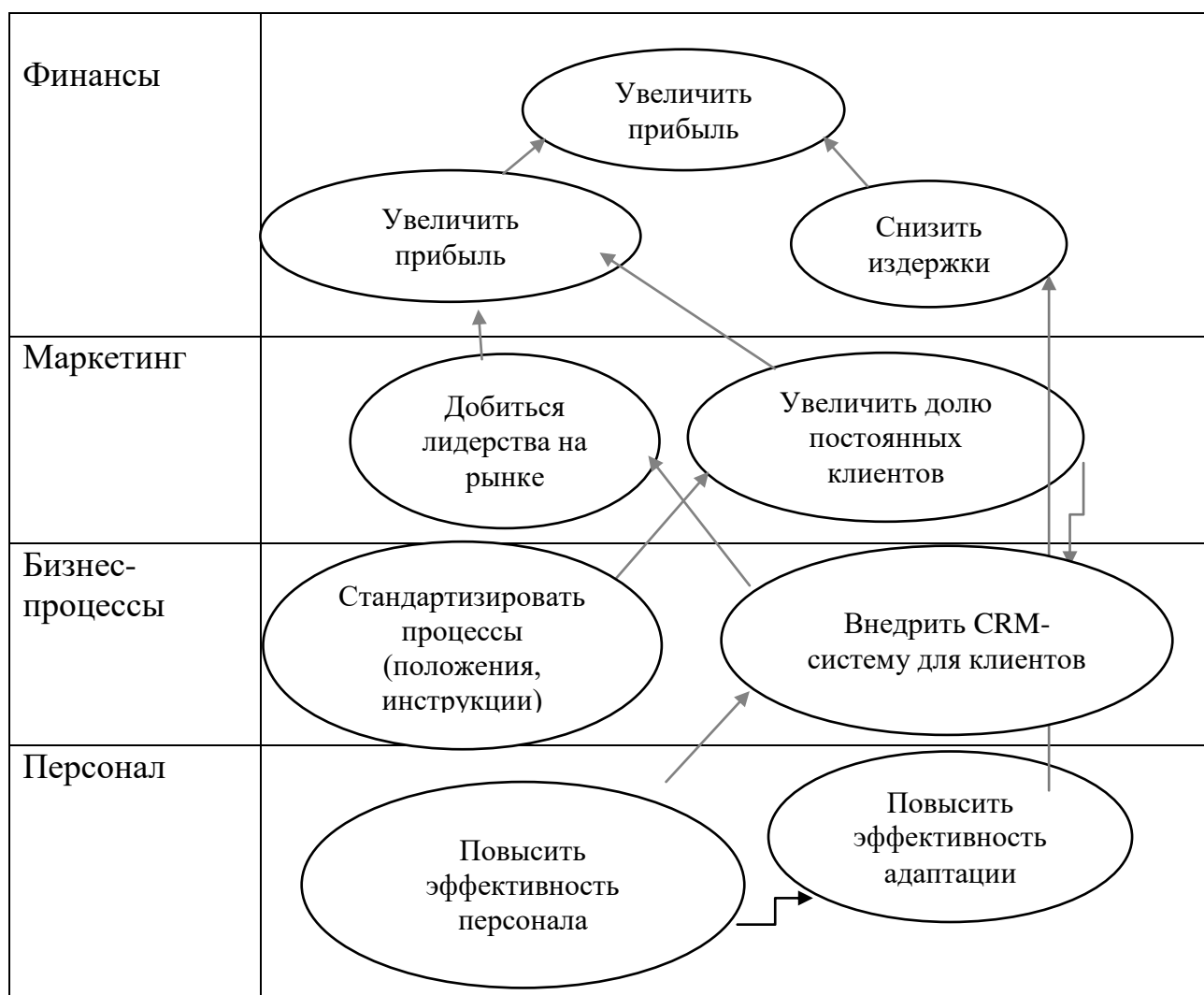


Рисунок 17 – Карта ССП

По данным рисунка можно проследить взаимосвязимость целей из разных сфер: персонал, бизнес-процессы, маркетинг, финансы. Так, повышение эффективности адаптации персонала влияет на сокращение издержек, что в свою очередь приведет к главной цели любой коммерческой организации – увеличению прибыли.

В таблице 20 представлена счетная карта ССП.

Таблица 20 – Счетная карта ССП

Цель	Показатель	Ед.изм.	Значение		Отклонение
			План	Факт	
Увеличить прибыль	Прибыль	Тыс.руб.	17 717	23 493	1,32
Увеличить выручку	Выручка	Тыс.руб.	48 864	54 640	1,11
Снизить издержки	Себестоимость	Тыс.руб.	31 147	36 923	
Добиться лидерства на рынке	Рейтинг банков	место	6	1	-
Увеличить долю постоянных клиентов	Постоянные клиенты	%	27	33	1,22
Стандартизировать процессы	Степень регламентации	%	14	28	-
Внедрить CRM-систему	Использование CRM-системы	%	0	100	-
Сократить издержки	Затраты на персонал	%	31 808	26 808	80
Повысить эффективность адаптации	Коэффициент текучести среди новичков	%	12	6	0,50

Данные счетной карты позволяют отследить числовые измеримые значения по каждой из целей, изменения и отклонения от заданного вектора.

Составим и проанализируем поле сил по проекту (таблица 21).

Таблица 21 – Поле сил проекта

Движущие силы	Сдерживающие силы
1. Возрастающая конкуренция в отрасли	1.Ограниченность финансовых ресурсов
2. Поддержка со стороны руководства	2.Ограниченность временных ресурсов
3. Достаточная база знаний про аналогичный опыт в других организациях, который можно использовать для нашего проекта	3.Соппротивление персонала

Наглядно соотношение движущих и сдерживающих сил можно представить на рисунке 13.



Рисунок 13 – Поле сил по проекту

Из рисунка видно, что потенциал (треугольники) у движущих сил гораздо больше, чем у сдерживающих, что говорит о высокой вероятности успешной реализации проекта. Задачами руководства является снижение влияния сдерживающих сил.

Риски проекта по усовершенствованию подсистемы управления адаптацией представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Риски проекта в ООО «ХКФ Банк»

№	Риск	Вероятность	Сила	Мероприятия
1	Незаинтересованность наставников в качественной адаптации	0,4	0,4	Стимулирование наставников (надбавки к заработной плате, дополнительные дни отпуска)
2	Недостаточность компетенций наставников	0,3	0,2	Тщательный отбор сотрудников на позицию наставника, проверка управленческих и организаторских навыков
3	Уход новых сотрудников по субъективным причинам (неэффективные затраты)	0,1	0,2	Совершенствование системы оплаты и организации труда, повышение общей лояльности персонала
4	Выход за рамки бюджета и времени проекта	0,4	0,6	Тщательная подготовка и планирование проекта

В таблице были рассмотрены и оценены риски при реализации проекта, а также мероприятия, которые могут минимизировать либо предотвратить их.

Карта рисков представлена на рисунке 14.

Вероятность появления	Сила влияния		
	0,2	0,4	0,6
0,1	0,02 <b>R3</b>	0,04	0,06
0,2	0,04	0,08	0,12
0,3	0,06 <b>R2</b>	0,12	0,18
0,4	0,08	0,16 <b>R1</b>	0,24 <b>R4</b>
0,5	0,1	0,2	0,3

Рисунок 14 – Карта рисков

Данные рисунка говорят о том, что наибольшую опасность для реализации проекта представляет риск незаинтересованности наставников в качественной адаптации, а также их недостаточной компетентности.

План мероприятий проекта представлен в таблице 23.

Таблица 23 – План мероприятий проекта

№	Мероприятие	Начало	Окончание	Сроки, дн.	Ответственный
1. Подготовительный этап					
1	Получение согласия и поддержки Руководителей	01.01.19	06.01.19	5	Менеджер по персоналу
2	Составление стратегических целей проекта	07.01.19	17.01.19	10	Менеджер по персоналу
3	Создание проектной команды	18.01.19	25.01.19	7	Менеджер по персоналу
4	Назначение ответственных	26.01.19	30.01.19	5	Менеджер по персоналу
5	Анализ внешней среды	01.02.19	11.02.19	10	Руководитель отдела развития
6	Анализ внутренней среды	12.02.19	22.02.19	10	Руководитель отдела развития
7	Кадровый аудит	23.02.19	02.03.19	10	Менеджер по персоналу
8	Подготовка презентации изменений персоналу	03.03.19	08.03.19	5	Менеджер по персоналу
9	Бенчмаркинг	09.03.19	19.03.19	10	Руководитель отдела развития
2. Составление плана адаптации					
10	Разработка положения «о наставничестве»	20.03.19	05.04.19	15	Менеджер по персоналу
11	Утверждение положения «о наставничестве»	06.04.19	09.04.19	3	Директор
12	Ознакомление сотрудников с новым положением «о наставничестве»	10.04.19	13.04.19	3	Менеджер по персоналу
13	Разработка страницы «новому сотруднику» в личном кабинете	14.04.19	14.10.19	6 мес.	IT-специалист

№	Мероприятие	Начало	Окончание	Сроки, дн.	Ответственный
14	Утверждение и корректировка комплексной программы адаптации нового сотрудника	03.05.19	18.05.19	15	Менеджер по персоналу
15	Разработка бланков оценки эффективности адаптации	19.05.19	29.05.19	10	Менеджер по персоналу
3. Процесс изменений					
16	Отбор наставников среди сотрудников	30.05.19	15.06.19	15	Менеджер по персоналу
17	Дополнительное обучение наставников	16.06.19	16.08.19	60	Наставники
18	Обновление информации на странице новичка	17.06.19	22.06.19	5	IT-специалист
19	Обратная связь новым сотрудникам	03.05.19	08.05.19	5	Менеджер по персоналу
20	Оценка производительности сотрудников, прошедших процесс адаптации	09.05.19	09.08.19	3 мес.	Менеджер по персоналу
21	Проведение мероприятий	09.05.19	09.08.19	3 мес.	Менеджер по персоналу
4. Завершающий этап					
22	Получение обратной связи от персонала	09.08.19	19.08.19	10	Менеджер по персоналу
23	Оценка эффективности проекта	20.08.19	05.09.19	15	Менеджер по персоналу
24	Премирование участников проекта	06.09.19	16.10.19	10	Менеджер по персоналу

Таким образом, мероприятия рассчитаны на 9 месяцев, срок реализации проекта с 01 января 2019 года по 16.09.19. Диаграмма Ганта представлена в приложении А.

В проекте задействованы менеджер по персоналу, IT-специалист, наставники, директор и линейные руководители. Для того, чтобы иметь возможность осуществлять основные функции менеджмента в течение проекта – мотивация, организация, контроль, координация и планирование – необходимо составить матрицу ответственности.

В таблице будут представлены следующие сокращения:

О – ответственный

У- утверждающий



К – консультирующий

Матрица ответственности представлена в таблице 24.

Таблица 24 – Матрица ответственности проекта

Мероприятие	МП	ИТ	Н-к	РОР	Дир
1.Получение согласия и поддержки Руководителей	О	-	К	К	У
2.Составление стратегических целей проекта	О	-	-	К	У
3.Создание проектной команды	О	-	К	-	У
4.Назначение ответственных	О	-	К	-	У
5.Анализ внешней среды	-	-	-	О	У
6. Анализ внутренней среды	К	-	К	О	У
7.Кадровый аудит	О	-	-	-	У
8.Подготовка презентации изменений Персоналу	О	-	К	-	У
9.Бенчмаркинг	-	-	К	О	У
10.Разработка положения «о наставничестве»	О	-	-	-	У
11.Утверждение положения «о наставничестве»	К	-	-	-	О
12.Ознакомление сотрудников с новым положением «о наставничестве»	О	-	-	-	У
13.Разработка страницы «новому сотруднику» в личном кабинете	К	О	-	-	У
14.Утверждение и корректировка комплексной программы адаптации нового сотрудника	О	-	-	-	У
15. Разработка бланков оценки эффективности адаптации	О	-	-	-	У
16.Отбор наставников среди сотрудников	О	-	-	-	У
17.Дополнительное обучение наставников	К	-	О	-	У
18.Обновление информации на странице новичка	К	О	-	-	У
19.Обратная связь новым сотрудникам	О	-	К	-	У
20.Оценка производительности сотрудников, прошедших процесс адаптации	О	-	К	-	У
21.Получение обратной связи от персонала	О	-	-	-	У
22.Оценка эффективности проекта	О	-	К	-	У
23.Премирование участников проекта	О	-	-	-	У

Таким образом, данные таблицы свидетельствуют о том, что наибольшее участие в проекте принимает менеджер по персоналу.

Далее необходимо посчитать стоимость реализуемого проекта.

### 3.3 Расчет стоимости предложений по проекту повышения эффективности системы адаптации

Для планирования проекта необходимо составить его смету и бюджет. Затраты на проект классифицируются на инвестиционные и эксплуатационные. Расчет

смет представлен с учетом страховых взносов. Представленные расчеты включают все взносы и выплаты.

Смета инвестиционных затрат на проект в ООО «ХКФ Банк» представлена в таблице 25.

Таблица 25 – Смета инвестиционных затрат

№	Мероприятия	Труд-ть, часов	Расчет	Итого, руб.
1	Получение согласия и поддержки руководителей	20	Доплата начальнику отдела развития: 250 руб. * 20 ч. Покупка канцелярии для проекта: 3 000 руб.	8 000
2	Составление стратегических целей проекта	20	Доплата менеджеру по персоналу: 250 руб. * 20 ч.	5 000
3	Создание проектной команды	10	Доплата менеджеру по персоналу: 250 руб. * 10 ч.	2 500
4	Назначение ответственных	5	Доплата менеджеру по персоналу: 250 руб. * 5 ч.	1 250
5	Анализ внешней среды	25	Доплата руководителю отдела развития: 300 руб. * 25 ч.	7 500
6	Анализ внутренней среды	10	Доплата руководителю отдела развития: 300 руб. * 10 ч.	3 000
7	Кадровый аудит	10	Доплата директору по персоналу: 250 руб. * 10 ч.	2 500
8	Подготовка презентации изменений персоналу	7	Доплата менеджеру по персоналу: 250 руб. * 7 ч.	1 750
9	Бенчмаркинг	15	Доплата менеджеру по персоналу: 250 руб. * 15 ч. Покупка литературы: 5 000 руб.	8 750
10	Разработка положения «о наставничестве»	10	Доплата менеджеру по персоналу: 250 руб. * 10 ч.	2 500
11	Утверждение положения «о наставничестве»	2	Доплата директору: 500 руб. * 2 ч.	1 000
12	Ознакомление сотрудников с новым положением «о наставничестве»	15	Доплата менеджеру по персоналу: 250 руб. * 15 ч.	3 750
13	Утверждение и корректировка комплексной программы адаптации нового сотрудника	5	Доплата директору по персоналу: 500 руб. * 5 ч.	2 500
14	Разработка бланков оценки эффективности адаптации	10	Доплата менеджеру по персоналу: 250 руб. * 10 ч.	2 500
15	Получение обратной связи от персонала	7	Доплата менеджеру по персоналу: 250 руб. * 7 ч.	1 750
16	Оценка эффективности проекта	10	Доплата менеджеру по персоналу: 250 руб. * 10 ч. Раздаточный материал: 1 000	3 500
17	Премирование участников проекта	2	Доплата менеджеру по персоналу: 250 руб. * 2 ч., Премия начальнику отдела развития 10 000 руб. Премия менеджеру по персоналу: 20 000 руб.	30 500
18	Разработка страницы «новому сотруднику» в личном кабинете	15	Доплата менеджеру по персоналу: 250 руб. * 15 ч.	3 750
19	Отбор наставников среди сотрудников	10	Доплата менеджеру по персоналу: 250 руб. * 10 ч.	2 500

№	Мероприятия	Труд- ть, часов	Расчет	Итого, руб.
20	Дополнительное обучение наставников	5	Доплата менеджеру по персоналу: 250 руб. * 5 ч.	1250
21	Покупка модуля для «Странички новичка»	-	Стоимость добавочного модуля: 15 000	15 000
Итого				110 750

Таким образом, сумма инвестиционных затрат составила 110 750 рублей. Все затраты представляют собой доплаты участникам проекта, а также покупку канцелярских принадлежностей.

Бюджет инвестиционных затрат представлен в таблице 26.

Таблица 26 – Бюджет инвестиционных затрат

№	01.19	02.19	03.19	04.19	05.19	08.19	09.19	Итого
Получение согласия руководителей	8 000							8 000
Составление целей проекта	5 000							5 000
Создание команды	2 500							2 500
Назначение ответственных	1 250							1 250
Анализ внешней среды		7 500						7 500
Анализ внутренней среды		3 000						3 000
Кадровый аудит		2 500						2 500
Подготовка презентации			1 750					1 750
Бенчмаркинг			8 750					8 750
Разработка положения			2 500					2 500
Утверждение положения				1 000				1 000
Ознакомление сотрудников				3 750				3 750
Утверждение программы адаптации					1 000			1 000
Разработка бланков оценки эффективности адаптации					3 750			3 750
Получение обратной связи от персонала					2 500			2 500
Оценка эффективности проекта						3 500		3 500
Премирование участников проекта							30 500	30 500
Итого	16 750	13 000	13 000	4 750	7 250	3 500	30 500	110 750

Так, больше всего затрат на проект приходится на последний месяц реализации проекта – сентябрь 2019, поскольку предполагает выплату премии участникам проекта.

Рассмотрев инвестиционные затраты, необходимо рассмотреть эксплуатационные.

Эксплуатационные затраты проекта представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Эксплуатационные затраты проекта

№	Мероприятия	Труд-ть,	Расчет	Итого, руб.
1	Обновление информации на странице новичка	5	Доплата менеджеру по персоналу: 250 руб. * 5 ч.	1 250
2	Обратная связь новым сотрудникам	20	Доплата менеджеру по персоналу: 250 руб. * 20 ч.	5 000
3	Оценка производительности сотрудников, прошедших процесс адаптации	10	Доплата менеджеру по персоналу: 250 руб. * 10 ч.	2 500
4	Доплата наставникам	-	Единовременная премия: 10 000 руб * 5 чел.	50 000
5	Проведение мероприятий	-	18 мер. * руб. Мероприятие Настольные игры = закупка настольных игр = 3000 руб. Кофе-брейк= 3000 руб. Итого = 6000 руб Мероприятие Футбол = закупка формы новичка = 2000 руб Инвентарь = 2000 Мозгобойня = 1 квест 3000*3 = 90000	100 000
6	Покупка брендированной продукции	-	Оплата канцелярии с символикой 20 000	20 000
Итого				178 750

Таким образом, эксплуатационные затраты на реализацию проекта составили 178 750 рублей.

Бюджет эксплуатационных затрат представлен в таблице 28.

Таблица 28 – Бюджет эксплуатационных затрат

Мероприятия	04.19	05.19	06.19	07.19	08.19	Итого
Обновление информации на странице	250	250	250	250	250	1 250
Обратная связь новым сотрудникам	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	5 000
Оценка производительности Сотрудников	500	500	500	500	500	2 500
Доплата наставникам	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	50 000

Проведение мероприятий	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	100 000
Покупка брендовой продукции	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	20 000
Итого	35 750	35 750	35 750	35 750	35 750	178 750

Далее необходимо составить генеральный бюджет проекта повышения эффективности системы адаптации ООО «ХКФ Банк».

Генеральный бюджет представлен в таблице 29.

Таблица 29 – Генеральный бюджет проекта

Месяц	Инвестиционные затраты	Эксплуатационные затраты	Итого
01.19	16 750	-	16 750
02.19	13 000	-	13 000
03.19	13 000	-	13 000
04.19	4 750	35 750	40 500
05.19	7 250	35 750	40 500
06.19	-	35 750	35 750
07.19	-	35 750	35 750
08.19	3 500	35 750	39 250
09.19	30 500	35 750	66 250
Итого	110 750	178 750	289 500

Таким образом, генеральный бюджет составил 283 500 рублей. Больше всего затрат приходится на завершение проекта, которое предполагает оценку результатов и премирование проектной команды.

Проект предполагает следующие позитивные последствия: сокращение скорости периода адаптации, повышение эффективности новых сотрудников, снижение текучести персонала в период адаптации, а также улучшение морально-психологического климата.

### Выводы по 3 главе

Под адаптацией в ООО «ХКФ Банк» понимается процесс интеграции нового сотрудника в профессиональные, организационные и социальные условия работы в компании. Целевой аудиторией данного процесса являются все новые сотрудники.

Следует отметить, что система адаптации в ООО «ХКФ Банк» имеет ряд недостатков, которые отрицательно сказываются на эффективности работы как персонала, так и организации в целом.

Так, например, компании отсутствует положение «О наставничестве», которое прозрачно регулирует отношения между наставником и новым сотрудником, проходящим обучение. Это может способствовать разному пониманию процесса адаптации со стороны наставников, а также разной эффективности как следствие.

Другим недостатком актуальной системы является отсутствие адекватного поощрения наставников, что влияет на их низкую мотивацию выполнять дополнительную работу.

Кроме того, недостатком актуальной системы является отсутствие обратной связи и контроля качества работы. Адаптации уделяется формальное время и внимание, однако ее результативность не оценивается какими-либо инструментами ни со стороны наставника, ни со стороны нового сотрудника.

Обозначенные недостатки свидетельствуют о том, что система адаптации персонала в «ХКФ Банк» не совершенна и требует определенных изменений. Предложения, направленные на повышение эффективности системы адаптации, приведены далее.

Проект повышения эффективности адаптации персонала предполагает введение таких технологий, как «коробка новичка», веб-страница «Новому сотруднику», «корпоративные» клубы. Также процесс адаптации необходимо формализовать в виде положения «О наставничестве».

Наибольшую опасность для реализации проекта представляет риск незаинтересованности наставников в качественной адаптации, а также их недостаточной компетентности.

Предлагаемые мероприятия рассчитаны на 9 месяцев, срок реализации проекта с 01 января 2019 года по 16.09.19.

Сумма инвестиционных затрат составила 110 750 рублей. Все затраты представляют собой доплаты участникам проекта, а также покупку канцелярских принадлежностей. Эксплуатационные затраты на реализацию проекта составили 178 750 рублей. Генеральный бюджет составил 283 500 рублей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе был произведен анализ системы адаптации в ООО «ХКФ Банк»

В первой части выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические основы совершенствования системы адаптации. Раскрыта сущность и виды адаптации новых сотрудников. Рассмотрены особенности адаптации банковского персонала в России. Произведен анализ зарубежного опыта адаптации персонала.

Во второй части выпускной квалификационной работы была дана краткая характеристика организации, приведена историческая справка, рассмотрены направления деятельности банка, так же приведены показатели эффективности работы за последние три года. В результате установлено, что банк работает эффективно, на что указывает рост чистой прибыли и снижение расходов. Кроме того, банк работает над повышением качества своих услуг, что отражается в увеличении доли постоянных клиентов и росте среднего размера кредита.

Анализ факторов внутренней и внешней среды организации дал следующие результаты. В процессе оценки внутренней среды была рассмотрена динамика численности персонала и расходы на оплату труда, установлено, что численность персонала снижается. Для более глубокой оценки внутренней среды была построена модель McKinsey 7S. С помощью нее были оценены жесткие и мягкие стороны организационной культуры банка.

Для оценки внешней среды организации был произведен STEP Анализ. По результатам интегральной оценки был сделан вывод, что положительное значение интегральной оценки, говорит о том, что в прогнозируемой перспективе макроокружение складывается положительно, чем на момент оценки. Главным негативным фактором для банка является повышение конкуренции в банковской сфере и рост инфляции. Главным положительным фактором для банка является

снижение безработицы, рост трудоспособного населения, а так же снижение ставки рефинансирования ЦБ.

Для оценки конкурентной среды в отрасли была построена модель Портера, а для оценки услуг банка была использована матрица БКГ. Для определения возможных сочетаний характеристик рыночной ситуации с сильными и слабыми сторонами организации был произведен SWOT-анализ.

Так же в выпускной квалификационной работе был произведен анализ структуры и показателей движения персонала. В результате оценки динамики персонала было установлено, что численность сокращается и составляет в 2017 г. 41 чел. В структуре персонала наибольшую долю занимают специалисты. Анализ персонала по полу показал, что наибольшую долю занимают женщины. Анализ структуры персонала по возрасту показал, что большую часть коллектива представительства Банка по Челябинской области в 2015-2017 годах составляют работники в возрасте 18 – 34 года.

Далее в выпускной квалификационной работе был произведен анализ движения персонала. В результате установлено, что основной причиной текучести кадров является увольнение по собственному желанию, второй значительной категорией является нарушение трудовой дисциплины, затем уход на пенсию. По результатам расчетов показателей движения можно утверждать, что в основном (90%) работники увольнялись из банка по собственному желанию. Причинами выбытия в некоторых случаях были следующими: неудовлетворенность заработной платы; невозможность самореализации на данной работе и недовольство сложившимся статусом конкретного человека в данной организации, и другие. Людей увольняется больше, чем принимается в организацию.

Так же в разделе были рассмотрены и проанализированы различные аспекты кадровой политики.

В третьей части выпускной квалификационной работы были разработаны рекомендации по совершенствованию системы адаптации. В процессе аудита



системы адаптации в ООО «ХКФ Банк» выявлены слабые стороны и намечены пути их устранения.

В заключении предложены мероприятия по совершенствованию системы адаптации в ООО «ХКФ Банк» и оценены затраты на их реализацию.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бабосов, Е.М. Управление персоналом : учебное пособие / Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович. - М.: ТетраСистемс, 2012. - 288 с.
2. Балашов, А.И. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / А.И. Балашов, И.Д. Котляров, А.Г. Санина. - СПб.: Питер, 2012. - 320 с.
3. Бедененко, А. Кадровый резерв: правила эффективности // Генеральный директор. - <http://www.gd.ru/articles/3970-kadrovyy-rezerv>
4. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом : Учебное пособие / Н.П.Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройтгт. - Мн.: Интерпрессервис, 2010. - 352 с.
5. Бисакаева, М.А. Проблемы управления формированием и развитием кадрового резерва / М.А. Бисакаева // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2013. - №23. - С. 108-113.
6. Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала / Е.А. Борисова. - СПб.: Питер, 2010. - 256 с.
7. Ботвинник, С.Л. Практика формирования кадрового резерва организации / С.Л. Ботвинник // Бизнес в законе. - 2012. - №2. - С. 254-257.
8. Вайсбурд, В. А. Экономика труда : учеб. пособие / В. А. Вайсбурд. - М.: Омега-Л, 2012. - 375 с.
9. Васнева, Н.Н. Основы организации труда: Учебное пособие / Н.Н.Васнева, С.А. Васнев. - М.: НИЯУ МИФИ, 2010. - 312 с.
10. Винниченко, М.В. Кадровый резерв руководства / М.В. Винниченко // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. - 2014. - №5(37). - С. 16-30.
11. Герчикова, И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд. -М.: Юнити, 2012. - 512 с.
12. Добровинский, А.П. Управление персоналом в организации: учебное пособие / А.П. Добровинский. - Томск, 2011. - 416 с.

13. Донской, Д.А. Кадровый резерв как элемент повышения эффективности действующих рабочих мест организации / Д.А. Донской // Фундаментальные исследования. - 2015. - №2-12. - С. 2662-2666.
14. Дорофеев, В.Д. Менеджмент: Учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 440 с.
15. Дуракова, И.Б. Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова. - М.:ИНФРА-М, 2013.
16. Екомасов, В.В. Создаем кадровый резерв / В.В. Екомасов // Кадры предприятия. - 2012. - №10.
17. «Живой источник», или работа с кадровым резервом. - © ВКК-Национальный союз кадровиков 2002-2016. -<http://www.kadrovik.ru/modules.php>
18. Жулина, Е.Г. Экономика труда : учеб. пособие / Е.Г. Жулина. - М.:Эксмо, 2010. - 208 с.
19. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом / П.В. Журавлев, С.А. Карташов [и др.]. - М.: Экзамен, 2013. - 576 с.
20. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. -Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. - 452 с.
21. Кибанов, А.Я. Основы управление персоналом : учебник / А.Я.Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 648 с.
22. Корнюшин, В.Ю. Оценка и аттестация персонала / В.Ю. Корнюшин. -М.: «МИЭМП», 2010. - 120 с.
23. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М.Коротков. - Москва : Юрайт, 2012. - 640 с.
24. Кудашова, Т. Оценка и аттестация персонала / Т. Кудашова // HRMaximum. - 2013. - [http://www.hrmaximum.ru/articles/ocenka\\_i\\_attestaciya/914/](http://www.hrmaximum.ru/articles/ocenka_i_attestaciya/914/)
25. Старобинский, Э. Е. Как управлять персоналом / Э. Е. Старобинский. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010.

26. Толстякова, М.В. Управление знаниями: кадровый резерв организации. Проблемы развития кадрового резерва в России / М.В. Толстякова // Креативная экономика. - №11(71). - 2012. - С. 16-20.
27. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия : учеб.-практ. пособие. - 5-е изд. - М., 2013. - 272 с.
28. Трудовой Кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ (действующая редакция от 30.12.2015). - © КонсультантПлюс, 1992-2018. - <http://www.consultant.ru/popular/tkrf/>
29. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях : учебное пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: Высшая школа, 2011. - 400 с.
30. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. - 5-е изд, перераб. и доп. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. - 368 с.
31. Экономика труда : учебник / под ред. проф. Ю.П. Кокина, П.Э. Шлендера. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2010. - 686 с.



### Диаграмма Ганта

