

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
«___» ____ 2017 г.

Совершенствование процесса адаптации специалистов операционного отдела
банка ПАО «Челиндбанк»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03.2017.1009 ВКР

Руководитель
к.э.н., доцент
_____ / Е.А. Резанович
«___» ____ 2017 г.

Автор
студент группы ЭУ-429
_____ / Н.Н. Зинатуллина
«___» ____ 2017 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____ / М.Р. Пяткова
«___» ____ 2017 г.

Челябинск 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ В КОМПАНИИ.....	5
1.1 Общие характеристики процесса адаптации персонала в компании.....	5
1.2 Особенности процесса адаптации применительно к банковской сфере.....	18
1.3 Анализ методик адаптации, применяемых в зарубежных странах и в России	27
2 ОРГАНИЗАЦИОННО – КАДРОВЫЙ АУДИТ ПАО «ЧЕЛИНДБАНК».....	41
2.1 Организационный аудит ПАО «Челиндбанк».....	41
2.2 Анализ внешней и внутренней сред банка.....	48
2.3 Кадровый аудит банка.....	73
3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ ОПЕРАЦИОННОГО ОТДЕЛА ПАО «ЧЕЛИНДБАНК».....	84
3.1 Оценка актуальной системы адаптации специалистов операционного отдела банка.....	84
3.2 Предложения по совершенствованию адаптации специалистов ПАО «Челиндбанк».....	92
3.3 Внедрение проекта по совершенствованию процесса адаптации специалистов ПАО «Челиндбанк».....	107
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	115
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	116
ПРИЛОЖЕНИЕ	

ВВЕДЕНИЕ

Значение квалификации персонала, позволяющей фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, появление новых возможностей для бизнеса, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, и другие причины привели к возрастанию значения выработки системы обучения компании, особенно новичков, в период их адаптации.

Адаптация персонала является одним из актуальных вопросов в области управления персоналом, стоящих перед руководством не зависимо от того, на какой стадии существования находится предприятие. Грамотно спланированная и четко организованная работа по адаптации персонала — залог формирования конкурентоспособного, квалифицированного кадрового состава, что необходимо компании для достижения стратегических целей, а также готовности к проведению организационных изменений.

Цель работы заключается в оценке и выборе методов обучения молодых специалистов на примере ПАО «Челингбанк».

Задачи:

1. Рассмотреть общие характеристики построения адаптации как процесса в компании.
2. Проанализировать особенности адаптации специалистов в банковской сфере.
3. Сравнить примеры построения адаптации специалистов в различных компаниях.
4. Провести организационный аудит ПАО «Челингбанк».
5. Оценить существующую систему адаптации специалистов и предложить новые методы.
6. Разработать рекомендации по увеличению эффективности системы адаптации.

7. Рассчитать бюджет предлагаемого проекта.

Объектом исследования является персонал операционного отдела ПАО «Челингбанк», предметом – процесс адаптации специалистов.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка. Во введении раскрывается актуальность темы курсовой работы, цели и задачи, предмет и объект исследования. Основная часть посвящена изучению теоретических и практических аспектов адаптации персонала. В заключении сформулированы основные результаты квалификационной работы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ В КОМПАНИИ

1.1 Общие характеристики процесса адаптации персонала в компании

Одной из ключевых современных проблем работы с кадрами является управление адаптацией новичков. В непосредственном процессе взаимодействия работника и организации осуществляется их взаимное принятие и взаимоизменение, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Адаптация социальная – (от лат. *adapto* – приспособляю и *socialis* – среды) – 1) постоянный процесс активного приспособления индивида к условиям социальной среды; 2) результат этого процесса. Соотношение этих компонентов, определяющее характер поведения, зависит от целей и ценностных ориентаций индивида, возможностей их достижения в социальной среде. Несмотря на непрерывный характер социальной адаптации, ее обычно связывают с периодами кардинальной смены деятельности индивида и его социального окружения [1].

В зарубежной психологии значительное распространение получило необихевиористское определение адаптации, которое используется, например, в работах Г. Айзенка и его последователей. Адаптацию они определяют двояко: а) как состояние, в котором потребности индивида, с одной стороны, и требования среды – с другой полностью удовлетворены. Это состояние гармонии между индивидом и природой или социальной средой; б) процесс, посредством которого это гармоничное состояние достигается [2].

Таким образом, адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда [1].

Важнейшими компонентами адаптации работника являются согласования самооценок и притязаний работника с его возможностями, с одной стороны, с др. – реальностью производственной среды, в которой он адаптируется. Здесь возможны противоречия, от глубины и разрешимости которых зависит успешность адаптации.

Адаптация работника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника. Это процесс, который требует как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге.

Вновь поступивший на работу сотрудник включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации: к условиям труда и его мотивации.

Среди основных целей адаптации новых работников обычно выделяют следующие:

- возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации – работодателя;
- уменьшение стартовых издержек. До тех пор, пока новичок работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти стартовые затраты и дает возможность новому работнику скорее достигнуть установленных стандартов выполнения работы;

- вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды;
- снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником;
- сокращение текучести кадров среди новых работников. Если работники не смогли своевременно освоиться в организации, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников. Работник, который недостаточно адаптировался к работе в организации, требует значительно больше времени на помощь в процессе выполнения возложенных на него обязанностей;
- развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Процесс адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу. Это является непременным условием высоких рабочих показателей;
- снижение издержек по поиску нового персонала;
- формирование кадрового резерва (наставничество – это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства).

Как мы видим, введение в должность подразумевает под собой понятия адаптации персонала. В современной научной литературе выделяют несколько подходов к определению понятия «адаптация персонала», рассмотрим основные, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Понятие адаптации персонала

Автор	Понятие	Плюсы	Минусы
1	2	3	4
Егоршин А.П.	«Адаптация персона – это процесс приспособления индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу» [10]		Одностороннее приспособление; не учитывает все виды приспособления;

Окончание таблицы 1

Автор	Понятие	Плюсы	Минусы
1	2	3	4
Одегов Ю.Г.	«Процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной и социальной среде, совершенствование деловых и личностных качеств работника» [23]	Помимо приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, происходит адаптация и к социальной среде организации	Одностороннее приспособление.
Кибанов А.Я.	«Взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постоянной врабатываемости сотрудника в новых условиях труда» [15]	Обращает внимание на то, что адаптация персонала – это взаимный процесс приспособления работника и организации	Не упоминает о совершенствовании деловых и личных качеств работника в процессе адаптации
Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л.	«Процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией, и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды» [4]	Говорит не только о приспособлении, но и об изменении поведения сотрудника в соответствии с требованиями среды	Одностороннее приспособление.

Таким образом, проанализировав понятия, представленные разными авторами, можно делать вывод о том, что адаптация – это взаимный процесс приспособления индивида и организации, в процессе происходит адаптация и к социальной среде, и к рабочему месту, и к трудовому коллективу, совершенствуются личностные и деловые качества, а так же происходит изменение поведение сотрудника в соответствии с требованием среды.

«Когда мы говорим об адаптации новых сотрудников, мы имеем в виду их удержание на рабочем месте», - говорит Рон Томас, - "Это невозможно без четкого плана, поскольку в противном случае менеджеры не смогут соотнести цели компании и ожидания сотрудников, что может обернуться снижением производительности, снижением уровня морали, неправильными стратегическими решениями и потерей прибыли" [25].

Данное высказывание, говорит о том, что процесс адаптации должен быть направлен на приспособление нового сотрудника к организации. Ожидания сотрудника должны оправдаться, при этом снизится уровень тревожности и неопределенности. Прописанное положение, и разработанный регламент, позволит сделать данный процесс понятным и доступным для всех. Правильно организованный процесс адаптации новичков должен:

- уменьшить стартовые издержки, за счет уменьшения сроков достижения установленных норм выполнения работ новым сотрудником;
- сократить процент сотрудников, не прошедших испытательный срок;
- обеспечить экономию рабочего времени как линейного руководителя, так и рядовых работников;
- вызвать у нового члена коллектива чувство удовлетворенности работой, снизить неуверенность;
- сформировать позитивное отношение к компании.

Выгодами, получаемыми сотрудником после прохождения адаптации являются:

- получение полной информации, требуемой для эффективной работы;
- снижение уровня неопределенности и беспокойства;
- повышение удовлетворенности работой и развитие позитивного отношения к компании в целом;
- освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения;
- выстраивание системы взаимодействия с коллегами;
- получение эффективной обратной связи от наставника и линейного руководителя по итогам испытательного срока.

Выгодами, получаемыми компанией с выстроенной системой адаптации, являются:

- создание механизма оценки профессиональных и управленческих компетенций сотрудника и его потенциала по итогам работы в первые месяцы;
- выявление недостатков существующей в компании системы подбора;

- развитие управленческих компетенций наставников и линейных руководителей;
- обоснование кадровых решений в отношении как новичка, так и наставников после окончания адаптационного периода;
- повышение лояльности сотрудника компании как работодателю.

Основные этапы прохождения адаптации сотрудником представлены в таблице 2 [32].

Таблица 2 – Функции адаптации

Вид адаптации	Функция адаптации
1.2.1. Первичная адаптация новых сотрудников	1.2.1.1. Представление нового сотрудника лично, знакомство сотрудника с офисом и персоналом компании 1.2.1.2. Представление нового сотрудника по электронной почте 1.2.1.2. Предоставление новому сотруднику информации о Компании 1.2.1.3. Закрепление наставника 1.2.1.4. Знакомство с технологией производства, организация экскурсии на производство.
1.2.2. Проведение аттестации во время (1,5 мес.) и после окончания (3 мес.) испытательного срока	1.2.2.1. Инициирование проведения аттестации 1.2.2.2. Получение информации о результатах и инициирование необходимых действий, в зависимости от результатов аттестации 1.2.2.3. Предоставление обратной связи сотруднику о результатах 1.2.2.4. Информирование персонала Компании об окончании испытательного срока
1.2.3. Адаптация к новой должности	1.2.3.1. Представление сотрудника 1.2.3.2. Ознакомление с функциями и должностными обязанностями, правами, уровнем ответственности, местом в должностной иерархии. 1.2.3.3. Организация постановки целей, задач и определению стандартов деятельности на адаптационный период (совместно с непосредственным руководителем) 1.2.3.4. Проведение интервью с сотрудником с целью определения потребности в помощи со стороны Департамента по работе с персоналом 1.2.3.5. Организация процедуры оценки по результатам адаптации к новой должности

Для каждой функции в компании должны быть разработана система ключевых показателей (КПИ), для оценки деятельности как сотрудника, который проходит адаптацию, так и для менеджера, который ее проводит.

Для сотрудника:

- прохождение аттестации;
- выполнение тестирования;
- оценка работы новичка наставником, линейным руководителем;

Для менеджера по адаптации [6]:

- ❖ текучесть персонала на испытательном сроке;

Рассчитать текучесть персонала (Тп) можно по формуле:

$$T_p = K_{ui} : K_{pr} \times 100\%, \text{ где:}$$

K_{ui} – количество сотрудников, уволившихся на испытательном сроке;

K_{pr} – общее количество принятых сотрудников в отчетный период.

- ❖ текучесть персонала в первый полгода работы в компании (особое внимание – сотрудникам, уволившимся в этот период по собственному желанию);
- ❖ выполнен ли план мероприятий по адаптации и соблюден ли сроки (если проведены не все мероприятия, то эффективность адаптации снижается, а если все мероприятия проведены в срок, то менеджер получает 1 балл);
- ❖ результаты опроса или анкетирования сотрудников, интервью с увольняющимися (позволяет оценивать удовлетворенность процессом).

Каждому из перечисленных выше показателей присвойте вес. Какой вес присвоить тому или иному показателю, Вы решаете сами исходя из значимости каждого КПИ для вашей компании. Например, если текучесть среди сотрудников, находящихся на испытательном сроке, в вашей компании традиционно не самая высокая (к тому же за нее отвечает и менеджер по подбору персонала), то установите этому показателю низкий вес. А тому показателю, который наиболее важен и актуален, например текучесть в первые полгода, присвойте более внушительный вес.

На каждом этапе адаптации выделяют разные виды адаптации персонала:

1) организационная адаптация: на данном этапе сотрудник знакомится с особенностями функционирование организации, с местом своего подразделения. При данной адаптации сотрудник должен сформировать понимание собственного места и роли в организации;

2) экономическая адаптация: ознакомление сотрудника с видами стимулирования и мотивации, размером заработной платы, и привыкание к ним;

3) профессиональная адаптация: совершенствование новым сотрудником своих профессиональных знаний на основе дополнительного изучения материала, необходимого для работы;

4) санитарно – гигиеническая адаптация: работник изучает основные требования к трудовой, производственной и технологической дисциплине, правила внутреннего трудового распорядка, гигиенические и санитарные нормы;

5) психофизиологическая адаптация: приспособление к новым психологическим и физиологическим нагрузкам.

Каждый из перечисленных видов адаптации характеризуется системой объективных и субъективных показателей, оценка которых позволяет сделать вывод о полноте адаптации работника, конкретизировать проблемы и принять решение о необходимых корректирующих мероприятиях.

К объективным относятся параметры, которые поддаются объективной регистрации с помощью различных методов (специальной аппаратуры, экспертной оценки, наблюдения) и характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах.

Субъективные показатели эффективности адаптации характеризуют отношение сотрудника к работе в целом или отдельным ее проявлениям. Они изучаются с помощью анкетирования сотрудника, психологического тестирования. На степень адаптации работников воздействуют различные факторы, связанные с одной стороны с фактическим состоянием элементов общественного труда, а с другой стороны, с уровнем требований работающих к этим элементам.

Адаптация должна помочь сотруднику облегчить процедуру начинания его трудовой деятельности в жизни предприятия. «Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации» [4].

Как мы знаем, в первый день работы новый сотрудник сталкивается со многими проблемами, большинство которых происходят из – за недостатка информации. Правильно проведенный процесс адаптации поможет новому сотруднику избежать дезинформации и способствует снятию лишнего напряжения.

Классификацию процесса адаптации можно разделить:

1) по отношениям субъект – объект:

- активная – сотрудник стремится сам воздействовать на микросреду, для того чтобы изменить ее;

- пассивная – сотрудник не стремится воздействовать на микросреду компании;

2) по воздействию на работника

- прогрессивная – благоприятно воздействует на сотрудника;

- регressiveвая – отрицательно воздействующая на сотрудника;

3) по уровню:

- первичная – сотрудник впервые преступает к своим трудовым обязанностям в данной организации;

- вторичная – сотрудник уже работающий в данной сфере;

4) по направлениям:

- производственная;

- непроизводственная.

Система адаптации несет выгоды, как для самой организации, так и для сотрудников (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Выгоды системы адаптации

Условно процесс адаптации можно разделить на этапы:

1 этап: ознакомительный (до 1 месяца). На данном этапе происходит знакомство работника с организацией: ее спецификой деятельности, цели и задачи, видение на будущие, с ее микроклиматом. На данном этапе происходит сопоставление со своими целями, представлениями и ожиданиями о данной организации.

2 этап: оценочный (до 1 года). На данном этапе происходит овладение системой навыков и знаний, необходимых для дальнейшей работы. Освоение в новом коллективе.

3 этап: интеграционный (до 2 лет). На данном этапе происходит полное включение в работу организации, достижение психологического и профессионального комфорта.

В учебнике Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л. «Управление персоналом» представлено 4 этапа процесса адаптации:

1 этап: оценка уровня подготовленности новичка. Данный этап необходим для корректировки программы адаптации. Если сотрудник имеет опыт работы в аналогичном подразделении другой компании, то его период адаптации будет минимальным. Однако стоит помнить, что новичок неизбежно попадет в незнакомую для него ситуацию.

Адаптация должна обязательно предполагать знакомство с особенностями компании, ознакомление с коммуникацией, знакомство с коллективом и т.д.

2 этап: ориентация. На данном этапе происходит практическое освоение новичком своих обязанностей и требований к ним.

Новичку читаются мини лекции, проводят экскурсии по предприятию, предлагают разнообразные практические задания для оценки его способностей.

В ходе данного этапа затрагиваются следующие вопросы:

- представление о компании: цели, задачи, традиции, стандарты, нормы, ее продукция или услуги, связи компании и т.д.;
- политика организации: кадровая политика, обучение персонала, правила внутреннего трудового распорядка, охрана труда, техническая документация и т.д.;
- оплата труда;
- дополнительные льготы: различные пособия, надбавки, страхований, поддержка в случае увольнения, возможность обучение как на рабочем месте, так и вне рабочего места;
- служба быта: личная парковка, питание на территории организации или за ее территорией;
- экономические факторы: различные ущербы, несчастные случаи.

3 этап: действенная адаптация. На данном этапе происходит приспособление нового сотрудника у своему рабочему месту, статусу, включение в межличностные отношения с коллегами. Именно на данном этапе необходимо организовать новичку максимальную поддержку.

4 этап: функционирование. Завершения процесса адаптации, наступает после года – полутора лет работы. К этому времени работник должен преодолеть производственные и межличностные проблемы.

Если процесс адаптации регулируется, то эффекта можно добиться за более короткий период, что принесет финансовую выгоду компании.

Рассмотрев два варианта процесса прохождения адаптации, можно сделать вывод, что в основном этапы адаптации совпадают.

Однако, во втором варианте, есть такой этап как «оценка уровня подготовленности новичка», в нем учитываются знания и навыки работника на предыдущих местах работы, что позволяет скорректировать процесс адаптации.

В основном представленные этапы прохождения адаптации схожи и включают в себя основные элементы. Сотрудник, которые проходит процедуру адаптации, считается более приспособленным к работе.

Для эффективности процесса разработаны методы адаптации. Методы адаптации – это мероприятия, которые помогают сотруднику в кратчайшие сроки влиться в коллектив и производственный процесс, выполнять трудовые функции эффективно, и не ощущать тревоги в связи с новым местом работы и окружением. Рассмотрим основные методы адаптации (таблица 3).

Таблица 3 – Методы адаптации

Метод адаптации	Описание метода
1	2
Наставничество	Наставник помогает сотруднику войти в курс дела, «новичок» получает информационную и моральную поддержку, знание и опыт у своего наставника
Тренинг и семинары	Направлены на развития дополнительных навыков у нового сотрудника
Беседа	Личная встреча с менеджеров по персоналу, руководителем подразделения, коллеги, для ответа на появляющиеся вопросы
Экскурсии	Ознакомление с территорией, с историей компании, ее сотрудниками, корпоративной культурой
Анкетирование	После прохождения процесса адаптации новичку может быть представлена анкета – отзыв
Книга сотрудника (корпоративная брошюра)	Новому сотруднику выдается мини справочник, в котором содержится информация об организации, ее правилах, должностные инструкции
Обучение на рабочем месте	Данный вид обучения является оптимальным для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач
«Папка нового сотрудника»	Комплект документов, предназначенный для новичка компании.

Все методы направлены на помочь новичку для более легкого вхождения в должность, и знакомство с новым коллективом.

По данным исследовательского центра портала SuperJob.ru самыми актуальными методами, применяемые в организациях являются (500 респондентов):

1. наставничество – 36%;
2. экскурсия – 26%;
3. обучение – 23%;
4. тренинг, семинары – 23%;
5. беседы – 15%;
6. анкетирование, тестирование – 9%;
7. введение в должность – 8%.

Из данного анализа мы видим, что самым распространенные на сегодняшний день методом адаптации остается наставничество. Однако каждая организация сама выбирает для себя методы адаптации своих сотрудников.

Говоря в целом о процессе адаптации, то оно должно проходить на таком же высоком уровне как подбор и отбор, мотивация, обучение и развитие персонала. Однако на сегодня даже в самых успешных современных компаниях по – прежнему недостаточно внимания уделяют такому важному аспекту как адаптация сотрудников, что влечет за собой финансовые потери и психологически дискомфорт сотрудников.

Мы рассмотрели теоретические аспекты процесса адаптации, проанализировали информацию из различных источников, для того чтобы в дальнейшем данную информацию использовать при разработке системы адаптации для молодых специалистов операционного подразделения. В данном пункте дипломной работы были:

- 1) проанализированы основные понятия, представленные в различный учебниках по управлению персоналом. Сравнили их с друг другом, выделили основные плюсы и минусы, и на основе проделанной работы, было написано полное определение, которое будет использоваться в данной работе.
- 2) выделены основные цели адаптации. Процесс адаптации важен как для нового сотрудника так и для компании.

Он помогает уменьшить стартовые издержки, сократить ошибки новичка, поддерживать психологический климат в коллективе. В процессе затрагиваются различные виды адаптации, которые влияют на нового сотрудника. В каждом этапе затрагивается тот или иной вид адаптации.

3) представлены два вида этапов прохождения адаптации в компании. Каждая организация выбирает тот вариант, который она считает наиболее подходит для них. Данные этапы схожи по своему содержанию, только один из них учитывает знание, с которыми приходит сотрудник, и на основе этого корректирует процесс адаптации, а другой нет;

4) для эффективного прохождения адаптации разработаны специальные методы, помогающие сотруднику быстрее включится в работу, и снизить тревожность. Данные методы помогут в разработки новой системы адаптации для молодых специалистов операционного подразделения.

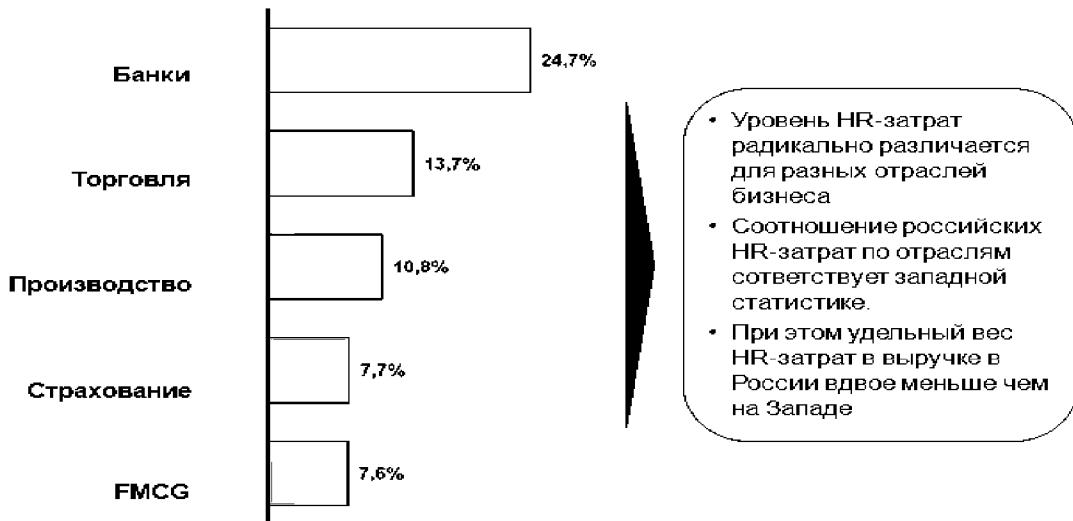
В следующем пункте мы рассмотрим процесс адаптации с практической точки зрения. Проанализируем особенности процесса на практике в банковской сфере, как он реализуется, какие этапы есть, а какие отсутствуют, для того что бы в дальнейшем при разработки процесса адаптации для нашего взять самое лучшее.

1. 2 Особенности процесса адаптации применительно к банковской сфере

Рассмотрим затраты на персонал по отраслям.

Если рассмотреть отраслевые затраты на персонал, как процент от выручки, то мы можем видеть, что банки занимают лидирующую позицию [1]. Данная информация позволяет нам говорить, о том что банки, в сравнении с другими отраслями, стремятся развивать и вкладывать в свой основной ресурс – персонал.

Информация о лидирующей позиции банков по затратам на персонал среди торговли, производства, страхования и FMCG представлена на рисунке 1.2.



* Источник: AXES Monitor 2008

Рисунок 1.2 – Отраслевые затраты на персонал

Данная информация позволяет нам говорить, о том что банки, в сравнении с другими отраслями, стремятся развивать и вкладывать в свой основной ресурс – персонал.

Адаптация вновь принятых сотрудников является важным звеном управления персоналом. Сегодня в Банках России система адаптации начинает развиваться, и успешно применяется на практике. В данном пункте мы рассмотрим процесс адаптации на примере Сбербанка России, как крупнейшего банка России, и финансовой корпорации «Открытие», как одного из конкурентов банка «Челинджбэнк».

Сбербанк России – крупнейший финансовый институт страны. «Как и у любого банка, текучесть персонала превышает норму, и составляет 17.7%». В связи со сложившейся ситуацией банк стал уделять достаточно большое внимание процессу адаптации для вновь принятых сотрудников. В Сбербанке период адаптации совпадает с периодом испытательного срока (до 3 месяцев).

Процесс адаптации для вновь прибывших сотрудников начинается с момента их оформления на работу и состоит из нескольких этапов: введение в должность, постановка задач, «добро пожаловать в Сбербанк!», «Гемба Твист», оценка выполнения задач.

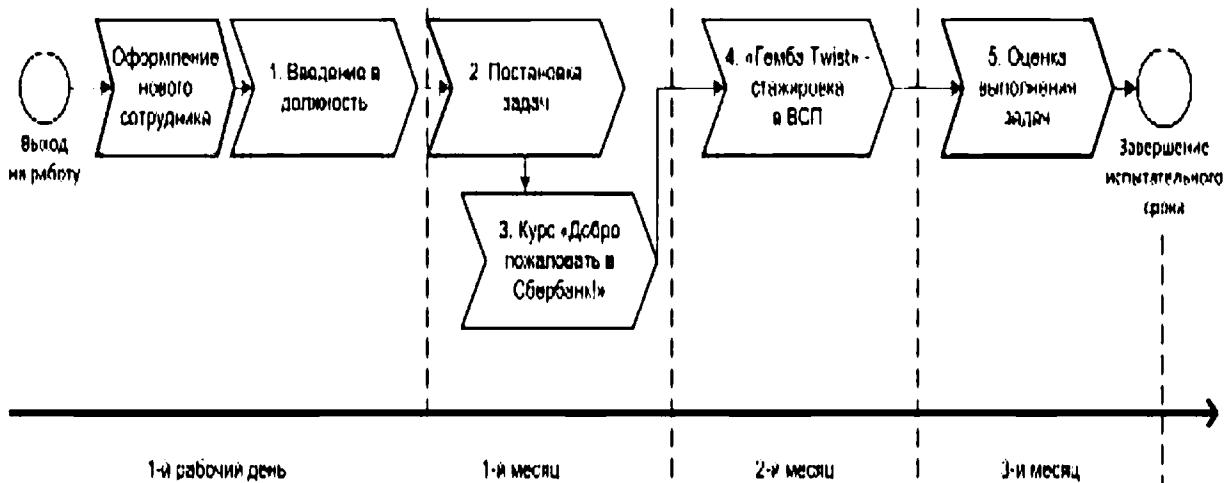


Рисунок 1.3 – Процесс адаптации персонала в ОАО «Сбербанк России»

Ступень 1. Введение в должность

Цель данного этапа: обеспечить нового сотрудника первичной информацией о компании, рассказать о его последующих действиях, ответить на возникающие вопросы.

Желаемый результат: «новичок» обладает информацией о компании, о задачах и функциях своего подразделения и других, знание дальнейших действий.

Ступень 2. Постановка задач

Цель данного этапа: вовремя рассказать сотруднику о его задачах на текущий период/ период испытательного срока. Так же сотруднику разъясняются, по каким критериям будет оцениваться его работа.

Желаемый результат: сотрудник знает полную информацию о своих задачах на предстоящий период и критерии оценивания своей работы.

На данном этапе руководитель «новичка» должен:

- поставить перед новым сотрудником цели и задачи на текущий период адаптации. Выдать план работы;
- ознакомить сотрудника с поставленными перед ним задачами и целями, ознакомить с планом работ;
- предоставить возможность для участия в адаптационном семинаре «Добро пожаловать в Сбербанк!».

«Новичок» в свою очередь должен:

- познакомится с целями и задачами, поставленные перед ним руководителем. Сотрудник расписывается, подтверждая свое ознакомление;
- выполнить задачи в полной мере и к нужному сроку;
- обязательно соблюдать трудовую дисциплину;
- обращаться к наставнику с вопросами, трудностями, возникающие на пути достижения цели;
- присутствовать на семинаре «Добро пожаловать в Сбербанк!», в установленные сроки руководителем.

Ступень 3. «Добро пожаловать в Сбербанк!»

Цель данного этапа: предоставить информацию об этапах развития компании, стратегии и миссии, вести в суть дела о текущих бизнес – процессах, сообщить об организационной структуре, руководстве компании.

Желаемые результаты: новый сотрудник обладает сведениями о компании: правила, нормы, традиции. Ориентируется в текущей деятельности, структуре предприятия.

Ступень 4. «Гемба Твист» – стажировка во внутреннем структурном подразделении/дополнительный офис.

Цель данного этапа: на практике ознакомить «новичка» с деятельностью компании, научить работать в команде, познакомить с работой дополнительных офисов.

Желаемый результат: сотрудник имеет единое представление о деятельности организации и основных ее направлениях.

Ступень 5. «Оценка выполнения задач»

Цель данного этапа: оценить результаты выполнения задач «новичком» компании.

Желаемый результат: руководителем поставлена оценка, являющаяся итоговой в прохождении испытательного срока новым сотрудником.

Процесс адаптации новых сотрудников Банка направлен:

- быстрое вхождение сотрудника в должность;

- уменьшить количества ошибок «новичка»;
- сформировать позитивное отношение к Банку;
- повысить уровень лояльности персонала;
- оценить потенциал сотрудника и его квалификацию.

Финансовая корпорация «Открытие». В группу входят Банк «Финансовая Корпорация Открытие» и «Ханты-Мансийский банк Открытие». Название Банк «Финансовая Корпорация Открытие» банк получил в июне 2014 года (ранее – НОМОС-БАНК).

Банковская группа «Финансовая Корпорация Открытие» обладает широкой региональной сетью, которая по состоянию на 30 сентября 2014 года насчитывала около 736 точек продаж в 58 значимых с экономической точки зрения регионах России. Значительная часть бизнеса группы сосредоточена в Москве, Санкт-Петербурге, Тюменской области (включая Ханты-Мансийский автономный округ), Новосибирской области, Хабаровском крае, Екатеринбурге и Саратове.

Банковская группа «Финансовая Корпорация Открытие» предоставляет широкий спектр банковских услуг клиентам корпоративного, розничного и малого сегментов бизнеса.

Рассмотрим, как проходит процесс адаптации в данной финансовой корпорации. Регламентирующим документом по адаптации персонала является «Положение об адаптации вновь принятых работников». Адаптация – это подключение нового работника Банка к рабочему процесс. Программа адаптации и вхождение в должность направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового работника, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа Банка.

Участниками процедуры адаптации являются лица, впервые принимаемые на работу в Банк. Руководитель структурного подразделения Банка обеспечивает разработку программ адаптации, контроль их выполнения, подготовку документов, оценку результатов испытательного срока.

Наставник назначается приказом Банка из числа опытных работников по предложению начальника управления Банка, в котором принимается новый работник. Наставник помогает новому сотруднику освоить технологию и специфику работы.

Критерии прохождения процедуры адаптации определяются по трем показателям:

- критерии эффективной работы – выполнение плана работы на период адаптации нового работника;
- критерии эффективной адаптации – положительное заключение психолога и работника Управления по работе с персоналом Банка;
- результат социометрии (работники Банка, с которыми работал новый сотрудник и общался в период адаптации, анонимно оценивают его по предложенной форме).

Составляется календарь встреч с непосредственным руководителем по принципу: первая неделя – 1 раз в два дня, вторая неделя – 1 раз в неделю, последующие недели – 1 раз в 2 недели. Процесс адаптации можно считать законченным, если:

- 1) работа не вызывает у нового работника чувства напряжения, страха, неуверенности, стала привычной для него;
- 2) он владеет необходимым объемом знаний и навыков;
- 3) поведение нового сотрудника отвечает требованиям его должности и руководства;
- 4) рабочие показатели нового работника устраивают непосредственных руководителей;
- 5) у нового работника выражено желание совершенствоваться в профессии, с которой он связывает свое будущее;
- 6) новый работник чувствует удовлетворенность выполняемой работой, считает оценку своего труда справедливой;
- 7) удачу в профессиональной деятельности связывает с жизненным успехом.

Основные компоненты, которые входят в процесс адаптации нового сотрудника:



Рисунок 1.4 – Основные компоненты системы адаптации Банка

Программа адаптации и вхождение в должность состоит из двух частей – общей и индивидуальной. Программа адаптации работников рассчитана на 3 месяца и совпадает со сроком испытания при приеме на работу, если таковой установлен.

Общая часть: предполагает ознакомление нового работника с Банком в целом, организационных особенностях, условий труда. Общая часть проводится в течение первой недели работы и состоит из четырех этапов:

Первый этап: вводное ориентационное собеседование: на данном этапе, работник получает информацию о Банке: сферы и виды деятельности Банка; история развития Банка, стратегия и миссия, будущее видение и т.д. (показ видеоролика, презентация).

Второй этап: знакомство с организационной структурой банка, представление нового сотрудника коллективу, выдача карты – вход и атрибутики банка.

Третий этап: «новичок» знакомится со своим рабочим местом. Так же на этом этапе в общем отделе сотрудник проходит инструктаж по работе с техническими средствами, инструктаж по техники безопасности и охране труда.

Четвертый этап: Ориентационное собеседование с непосредственным руководителем: руководитель структурного подразделения объясняет новому работнику задачи и требования к выполнению работы, отвечает на вопросы и рассматривает его пожелание.

Индивидуальная часть включает в себя детальное ознакомление с Банком, его деятельностью, а так же с должностными обязанностями и спецификой предстоящей работы. Задания работнику, планируемые результаты, оценка итогов и выводы фиксируются наставником в «Индивидуальном плане работы», которое состоит из двух частей: вхождение в должность и работы в должности.

Вхождение в должность: руководитель структурного подразделения предоставляет новому работнику следующую информацию:

- 1) функции подразделения банка;
- 2) рабочие обязанности и ответственность;
- 3) правила (процедуры, характерные для данного подразделения, порядок действий при аварийной ситуации и т.д.).

Работа в должности: на данном этапе наставник проводит собеседование для выявления потребности нового работника в дополнительной информации, оценку результатов деятельности за каждую прошедшую неделю, анализ успехов, а так же неудач.

Каждые две недели адаптационного периода психолог и работник Управления по работе персоналом Банка проводят беседы с новым сотрудником для выяснение его мнения о социально – психологическом климате, корпоративной культуре, задачах, принципах, организации деятельности в Банке с точки зрения их соответствия с личными целям, установкам.

За 7 рабочих дней до окончания испытания проводится собрание, на котором решается вопрос о дальнейшем сотрудничестве с работником и определяется план его дальнейшего развития.

Рассмотрев, процесс адаптации в Сбербанке России и финансовой корпорации Открытие, мы проведем сравнительный анализ элементов процесса адаптации.

Таблица 4 – Сравнительная характеристика элементов процесса адаптации

Элементы процесса адаптации	Сбербанк России	Финансовая корпорация «Открытие»
1	2	3
1.Разделение процесса адаптации на этапы;	+	+
2.Предоставление информации о деятельности компании;	+	+
3. Постановка целей и задач на период испытательного срока	+	+
4. Критерии оценки работы новичка	+	+
5. План работы на период испытательного срока	+	+
6.Информация об организационной структуре, руководстве компании и текущих бизнес – процессах	+	+/-
7. Процесс стажировки в дополнительном офисе	+	-
8. Оценка результатов прохождения испытательного срока	+	+
9. Разработка критериев прохождения процедуры адаптации	+	+
10. Календарь встреч с руководителем	-	+
11. Время адаптационного периода равен трем месяцем	+	+
12. Представление нового сотрудника коллективу, выдача атрибутов	-	+
13. Знакомство с рабочим местом	-	+
14. Прохождение инструктажей	+	+
15. Наставничество	+	+
16. Беседа с сотрудниками (анализ успехов и неудач)	-	+
17. Работа с психологом	-	+
18.Составление дальнейшего этапа работы новичка	-	+
19.Работа с руководителем структурного подразделения	+	+
20. Знакомство с традициями, обрядами банка	+	-
21. Использование презентаций и видеоматериалов	+	+

Сравнительная таблица, позволяет нам сделать выводы, о том что процесс адаптации, на основе двух банков, имеет схожие элементы, но и также каждый банк добавляет и что – то свое. Адаптация в Банке «Сбербанк» ориентирована в большей степени на профессиональную адаптацию, а Банк «Открытие» ориентирован на профессионально – психологическую адаптацию (представление коллективу, анализ работ, работа с психологом, знакомство с традициями и обрядами).

Проведенная работа по рассмотрению процесса адаптации в банках и дальнейших анализ, поможет нам при решении проблем возникшие в ПАО «Челиндбанк». Основные и этапы и элементы могут быть предложены для решения проблемы, связанные с процессом адаптации в банке, который рассматривается в данной работе.

1.3 Анализ методик адаптации, применяемых в зарубежных странах и в России

Грамотно проводимый процесс адаптации способен не только сократить финансовые и временные затраты компании, но и благоприятно влиять на психологическую атмосферу коллектива, что поддерживает работоспособность и лояльность персонала.

За последние три десятилетия лидирующее положение на рынке производства продукции заняла Япония. Одной из главных причин столь стремительного развития считается японская система управления, в частности, управления персоналом.

Из – за этого сначала рассмотрим, как система адаптации реализуется на Японских предприятиях. Как мы знаем, в Японии привлечение персонала начинается еще со школьной скамьи, и носит пожизненный найм. Молодежь поступившая на работу обязательно сначала проходят курс начальной подготовки (адаптация), в течение двух месяцев.

За каждым новичком закрепляется так называемый «Крестный отец» – наставник с широкими полномочиями.

Он помогает адаптироваться ему на новом рабочем месте, решает возникающие конфликты, знакомится со своим подопечным не только на профессиональном уровне, но и на личном.

Все вопросы, касающиеся этого молодого специалиста, решаются только при участии «крестного отца». Осуществляется такое наставничество до 35 лет.

Особое внимание в процессе адаптации отводится программе воспитания корпоративной культуры компании, воспитывают гордость к месту, где он работает. Приобретается «корпоративный дух» через приобщения новичка к делам организации. Приобщение к коллективу идет через спецодежду, девизы, гимн, ритуалы, все возможные собрания и конференции.

В Японских фирмах существует отдел, который занимается разработкой специальной программы адаптации новых сотрудников. Ориентационная программа призвана ознакомить нового работника о деятельности организации.

На Японских предприятиях в первый день торжественно вручают удостоверение работнику. Затем следует обед с руководством компании. Такой подход они считают, создают дружескую атмосферу и доверия со стороны новичка.

Сравнивая японский процесс и американский нужно помнить, что США ориентируется на индивидуализм, а Япония на коллективизм.

Программы адаптации на разных американских предприятиях разрабатываются и внедряются с учетом особенностей данных компаний, но основная их цель — внимательный подход к новому сотруднику, желание сделать вхождение в должность максимально эффективным и комфортным.

Углубленные программы адаптации работников применяются на средних и крупных фирмах. «На малых предприятиях программа адаптации проводится менеджером — практиком, иногда с включением работника профсоюза, используются самые различные программы — от программ, предусматривающих, в основном, устную информацию, до формализованных процедур, связывающих устные представления с письменными и графическими установками» [26].

«Американские исследователи утверждают, что время, необходимое для того, чтобы сотрудник начал работать в полную силу, составляет восемь недель для менеджеров младшего звена, 20 недель – для среднего и более 26 – для топ – менеджмента» [12].

Американские компании наиболее сильное внимание уделяют первому впечатлению. Уникальная возможность показать компанию с самой лучшей стороны. В это день возможны экскурсии, показ видеофильмов о компании, фотоматериалов.

Некоторые организации устраивают для новых сотрудников специальные сессии знакомства с коллегами, дают им возможность продемонстрировать свои знания и умения и посвящают их в особенности офисной жизни.

Компании стараются сделать онбординг — процесс принятия новых сотрудников в свои ряды и их эффективного включения в работу — более результативным. Неудачный старт в новой роли может стать причиной роста текучести персонала, поскольку, согласно данным ряда исследований, многие принимают решение об увольнение именно в начале работы в новом месте.

«Люди испытывают большее удовлетворение от работы и качественнее выполняют ее, когда компания подчеркивает их индивидуальность и позволяет проявлять ее», — говорит Франческа Джино (Francesca Gino), профессор Harvard Business School, которая занимается изучением онбординг — практик»[14]

Уже можно сейчас сделать вывод о том что в японских компаниях особое внимание уделяется вопросам восприятия корпоративной культуры организации, ее имиджу, воспитанию гордости за свою компанию. В США программа адаптации менее формализована, большое внимание уделяется работе и решению задач.

А что же происходит на Западе. В Западных странах высоко ценят значимость человеческого капитала, и уделяют большое внимание его развитию. Существует две модели адаптации сотрудников в западных банках.

Первая модель – это когда процесс адаптации в некоторых западных банках регламентирован государством, и находится под контролем высших государственных органов.

Новые сотрудники проходят адаптацию в специальных учебных центрах. Внимание таких центров сосредоточено на развитии социальных компетенций и коммуникативных навыков. В них разработаны две программы: одна для выпускников, которые не имеют опыта работы, а вторая для новых сотрудников, которые имеют опыт работы в банковской сфере. Однако не всех руководителей устраивает такая модель адаптации, так как она проходит с отрывом от производства.

Вторая модель – это когда основные методики и технологии адаптации разрабатываются самим банком и происходит без отрыва от работы. Для начала для нового работника идет подготовка его рабочего места. Первый день для него начинается с представления коллегаму, в затем начинается производственный инструктаж по четырехступенчатой методике.

Первая ступень: работнику рассказывается значение его места в организации и в производственном процессе;

Вторая ступень – работнику показывают, как необходимо выполнять каждый вид работы, входящий в его функции. Темп инструктажа подстраивается под новичка, для максимального усвоения информации.

Третья ступень: начинается непосредственная работа под руководством инструктора. Он помогает сотруднику избежать ошибок, и отслеживает протекание трудового процесса.

Четвертая ступень: Новичок начинает работать самостоятельно. Данная ступень является завершающим процессом вступления в должность. Заполняется оценочный лист, в котором проставляются результаты прохождения испытательного срока.

Грамотно и аккуратно проводимая программа адаптации способна сократить количество временных и финансовых затрат организации, увеличить ценность рабочего места, но и положительно влиять на поддержание командного духа.

Тем самым предпосылки для успешной системы наставничества, приемничества, обучения персонала и повышения квалификации, т. е. деятельности компании в целом. Самое главное, система адаптации обеспечивает обратную связь с работниками [1].

Существующие методы адаптации можно разделить на три основные группы:

- 1) экономические методы: обеспечивают предоставление льгот в первые месяцы работы в виде понижения норм выработки для рабочих, требований для специалистов и управленческих работников;
- 2) организационно-административные методы: устанавливают контроль хода адаптации работника и применения корректирующих действий;
- 3) социально-психологические методы: вовлекают работника в различные связи и взаимодействия в коллективе, способствуют более быстрому введению в должность.

В настоящее время существуют различные методы (схемы) адаптации, учитывающие разные факторы: должность сотрудника, его профессиональный уровень, сферу деятельности организации.

Наиболее интересными на сегодняшний день являются следующие популярные за рубежом методы адаптации персонала:

Secondment (вторичное обучение) – это «прикомандирование» персонала на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. Этот метод не имеет ничего общего со стажировками или командировками. Его суть сводится к тому, что сотрудника на время отправляют в другой департамент той же компании или в другую компанию. Secondment может быть как краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и более длительным (до года). В США и Европе это очень популярный метод, и в западных компаниях даже выстраиваются очереди сотрудников на secondment [7].

Buddying (от англ. buddy – приятель) – поддержка, помощь и защита одного человека другим с целью достижения его результатов.

Этот метод основан на предоставлении друг другу объективной и честной обратной связи и поддержке в выполнении целей и задач (как личных, так и корпоративных) и в освоении новых навыков [7]. Суть этого метода заключается в адаптации через приятельство с коллегой. Этот принцип отличается отсутствием какой-либо иерархичности и наличием постоянной двусторонней обратной связи. Оптимальный срок для *buddying* – один год и он особенно важен в первые недели работы новичка.

E-learning (дистанционное обучение) или blended learning (смешанное обучение). Для эффективного использования e-learning требуется высокая дисциплина (даже самодисциплина). В Европе эту проблему решают максимальной интерактивностью модулей. Программы эстетически красивы, от них невозможно оторваться, в них присутствует интрига, интерес сотрудника постоянно подогревается [7]. На Западе e-learning существует около 6 лет, и за это время специалисты в области обучения и развития персонала не дискутировали на тему того, нужно это или нет. Они просто совершенствовали этот метод в процессе использования, пришли к выводу, что в чистом виде он неэффективен и дошли за короткий срок до такого уровня развития, что командообразование многие компании делают через e-learning.

Методы shadowing и secondment используют 71% компаний в Великобритании, e-learning – 54% компаний. При этом 71% британских специалистов считают, что его использование возрастет уже в ближайший год. Метод blended learning, по прогнозам британских специалистов, предпочтут 67% сотрудников компаний.

В российских страховых компаниях наиболее часто применяемые на практике методы адаптации – это: погружение; кадровые школы; наставничество [6]. Рассмотрим данные методы, а также метод Job Shadowing, широко применяемый за рубежом с точки зрения возможности их применения в организациях социальной сферы. Бывают отдельные процедуры, например, так называемые induction-тренинги для новичков: всех новых сотрудников собирают на два-три дня и проводят с ними некоторую работу [2].

Метод погружения используется для руководителей разного уровня. Он предполагает полное «погружение» сотрудника в практическую деятельность с первых дней работы. Основная цель метода – быстрое вхождение нового сотрудника в трудовой процесс. Этот вид адаптации предполагает, что у нового руководителя в кратчайшие сроки сформируются определённые управленческие навыки и умения, необходимые ему для эффективного выполнения своих функций на данном рабочем месте. Практика показывает, что довольно часто компании, применяющие этот метод, сталкиваются с тем, что у новичков сразу обнаружаются пробелы в знаниях конкретных технологий, применяемых именно в этой компании.

Наставничество является эффективным методом адаптации персонала. Наставник на личном примере показывает сотруднику, как нужно выполнять работу, сотрудник наблюдает и имеет возможность напрямую общаться с наставником, получать всю необходимую ему информацию, восполнять пробелы в понимании профессиональной деятельности. В дальнейшем сотрудник сам выполняет свои обязанности, а наставник курирует процесс и результат. Главное требование к наставнику – это доскональное знание предмета обучения, содержания обязанностей, нормативов относительно этой деятельности, т. е. – профессиональная компетентность [3].

Наставничество позволяет также делегировать часть обязанностей руководителя по обучению и развитию персонала. Поэтому важно, чтобы наставник удовлетворял определённым требованиям. Если руководитель не хочет, чтобы новичку привили неблагоприятные установки по отношению к содержанию деятельности, неблагонадежное отношение к организации, нельзя поручать наставничество ненадёжному работнику. Для выявления оптимальных кандидатов на роль наставника можно воспользоваться анкетой «Лист оценки социально-психологических качеств потенциального наставника». Лучшие кандидаты в наставники, чаще всего, женщины. Забота о людях для них более важный побудительный мотив, чем деньги, власть, карьера.

Атмосфера причастности, заботы и защищённости помогает новичкам быстрее адаптироваться и раскрыть свой потенциал, более эффективно работать.

Деятельность наставника регламентируется «Положением о наставничестве», в котором определены права, обязанности наставника, оплата и поощрение его работы. Кроме того, заключается трёхсторонний договор между организацией, в лице директора, наставником и новым сотрудником.

Задачи наставника прописываются в «Положении о наставничестве». Прежде всего, наставник помогает сотруднику адаптироваться к корпоративной культуре. Наставник обучает сотрудника основным навыкам профессии, создаёт условия для эффективного выполнения функциональных обязанностей. Это значит, что у нового сотрудника организовано рабочее место, для него приготовлены канцтовары, он знает, где находится необходимая оргтехника. Наставник следит за тем, чтобы новый сотрудник был обеспечен всем необходимым для работы. Наставник способствует развитию способностей сотрудника, раскрытию творческого потенциала. Здесь очень важно умение наставника заинтересовать новичка. В обязанности наставника входит оказание индивидуальной помощи в овладении сотрудником профессиональными навыками, практическими приемами. Основной упор делается на работу с программным обеспечением. Наставник отчитывается по ходу адаптации перед директором и в конце испытательного срока предоставляет отзыв о сотруднике в службу персонала [4].

Если наставник нарушает сроки подготовки адаптируемого, сроки подачи документов для аттестации, не выполняет свои обязанности, отказывает в помощи новому сотруднику или нарушает трудовую дисциплину, он лишается статуса наставника согласно «Положению о наставничестве».

Таким образом, система наставничества используется для:

- повышения качества подготовки и квалификации новых сотрудников;
- развития у новых работников позитивного отношения к работе и лояльного отношения к компании;

- ускорения времени введения сотрудника в должность и процесса достижения рабочих показателей, необходимых данной компании;
- экономии времени руководителей на обучение новых сотрудников;
- снижения текучести кадров, уменьшения количества работников, увольняющихся в течение трёх месяцев с начала работы;
- формирования кадрового резерва, предоставления сотрудникам карьерного роста;
- включения сложных механизмов мотивации (нематериальной – в виде уважения и признания заслуг наставника перед компанией, материальной – дополнительные выплаты и льготы).

Наставничество может быть рассмотрено и как одна из эффективных форм адаптации нового сотрудника, когда происходит активное усвоение им профессионально-этических ценностей. Наставник на личном примере показывает сотруднику, как нужно выполнять работу, сотрудник наблюдает и имеет возможность напрямую общаться с наставником, получать всю необходимую информацию, восполнять пробелы в понимании профессиональной деятельности. В дальнейшем сотрудник сам выполняет свои обязанности, а наставник курирует процесс и результат. Главное требование к наставнику – это доскональное знание предмета обучения, содержания обязанностей, нормативов деятельности, то есть – профессиональная компетентность.

Job Shadowing – метод адаптации, широко применяемой за рубежом. Суть Shadowing заключается в том, что обучающийся сопровождает (становится «тенью») опытного сотрудника в реальной рабочей обстановке, следует за ним как «тень» в течение рабочего дня. Обучающийся имеет возможность обсуждать рабочие ситуации не только с сотрудником, «тенью» которого он является, но и с другими членами команды, и получать обратную связь.

Реальные ситуации становятся полем для практики и отработки навыков общения, лидерства, работы в команде и проверки профессиональных знаний. Успех процесса Shadowing зависит от способностей каждого из участников.

Необходимо наладить искренний динамический диалог друг с другом, в фокусе которого содержание организационного опыта и процесс его получения, в который вовлекаются сотрудники всех уровней организационной иерархии. Основное внимание в Shadowing уделяется тому, как выполняется работа. Результатом Shadowing является более чёткое и ясное понимание сотрудниками философии, целей и задач организации. Shadowing рассматривается, как процесс, в который вовлечены как обучающийся сотрудник («тень»), так и его «наставник». Создается ситуация, когда каждый «наставник» (mentor) является чьей-то «тенью», а каждая «тень» становится чьим-то «наставником» [9].

В западной литературе Shadowing рассматривается как способ оптимизации социального капитала компании и развития лидерства, становясь не только инновационным методом обучения сотрудников, направленным на подготовку будущих руководителей, но и средством непрерывного повышения эффективности деятельности организации в целом.

Shadowing включает в себя три этапа:

1) подготовительный этап. На этом этапе «наставник» и обучающийся сотрудник определяют цели обучения и желаемые результаты, проясняют свои роли, а также выбирают рабочие ситуации, которые станут источником нового опыта для обучающегося сотрудника, предоставив возможность изучения необходимых ему навыков;

2) реализация проекта. Обучающийся сотрудник наблюдает за поведением «наставника» в рабочей ситуации;

3) пост - проектные мероприятия. После реализации проекта участники собираются, чтобы обсудить и оценить результаты;

В западной литературе выделяются следующие факторы, позволяющие методу Shadowing стать эффективным инструментом развития потенциала организации и сотрудников:

1) «наставник» и «тень» вовлечены в рабочий процесс, они члены одной команды и изучают опыт друг друга;

2) обучение происходит на основе практики. В процессе Shadowing соединены основные элементы эффективного обучения взрослых людей: получение реального опыта, осмысление (рефлексия) и обсуждение (обратная связь);

3) постоянная обратная связь «наставника» и обучающегося сотрудника;
4) экспертные знания «наставника» становятся более понятными «обучающемуся». Обучающийся наблюдает (и в ряде случаев принимает участие) процесс принятия управленческих решений, планирования, бюджетирования изнутри.

Выделяют три категории обучающихся:

1) новичок (novice) – не имеет опыта. Основную роль в проекте выполняет «наставник». Его задача заключается в том, чтобы понять, какие знания и навыки необходимы сотруднику, и вовлечь его в деятельность;

2) опытный сотрудник. Сотрудник выполняет более активную роль, чем в первом случае. «Наставник» оценивает знания обучающегося, и вовлекает его в деятельность. Основную часть работы проделывает сам сотрудник в качестве члена команды;

3) профессионал. «Наставник» становится наблюдателем. Он не даёт готовых ответов, а помогает сотруднику проанализировать и оценить полученный опыт.

Как видно из приведённой таблицы, job shadowing даёт больше возможностей для организации, чем наставничество. Также эта методика является экономически выгодной, т. к. не требует дополнительных материальных затрат.

Также необходимо подробнее остановиться на методике, которая еще не нашла своего применения в российских организациях, но применяется (как и «job shadowing») в 71% западных компаний.

Secondment (вторичное обучение) – это «прикомандирование» персонала на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. При этом secondment не имеет ничего общего со стажировками.

Его суть сводится к тому, что сотрудника на время отправляют в другое подразделение той же компании или в другую компанию. Secondment может быть как краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и более длительным (до года). В США и Европе этот метод очень популярен [7].

Рассмотрим возможности методик наставничества и job shadowing.

Таблица 5 – Сравнительный анализ применения методик наставничества и job shadowing

Возможности	НАСТАВНИЧЕСТВО	JOB SHADOWING
Обучение на месте	Личный пример (наставник и новый сотрудник)	Личный пример (наставник и его «тень»)
Предоставление возможности выбора места работы выпускникам ВУЗов, не имеющим опыта	-	Неоплачиваемая стажировка. Почти каждое рабочее место может стать объектом Job Shadowing.
Профориентация школьников	-	Процесс Shadowing – как расширенное информационное интервью о компании
Предоставление информации преподавателям ВУЗов	-	Преподаватели ВУЗов получают информацию о компаниях, их требованиях к выпускникам, необходимых знаниях и навыках.
Обучение сотрудников компаний	Односторонний процесс. Превалирование наставника над новичком.	Реальные ситуации как поле для практики и отработки навыков общения, лидерства, работы в команде и проверки профессиональных знаний. Двусторонний встречный процесс.
Оплата труда наставника	Труд оплачивается	Труд не оплачивается
Дополнительная нагрузка наставника	Составление отчетности по ходу процесса адаптации, представление характеристики на новичка по окончании срока адаптации, периодическая оценка новичка.	

Возможные варианты secondment:

- 1) сотрудника одного отдела направляют в совершенно иное функциональное подразделение с возможностью побывать в этом подразделении на всевозможных должностях. Это связано еще с одной отличительной особенностью secondment – человека могут использовать где и как угодно в рамках того подразделения или компании, в которые он направлен;
- 2) руководители организации «командируются» в другие государственные структуры – осваивать навыки планирования и разработки крупных проектов;
- 3) средний менеджмент направляется в общественные организации – школы, вузы, добровольные организации – осваивать управление проектами, потому что именно эти учреждения являются носителями передовых навыков в этой области.

Вывод по главе:

Проанализировав предложенные материалы, можно сделать следующие выводы о системе адаптации персонала.

Адаптация работника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника. Это процесс, который требует как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге.

Процесс адаптации традиционно принято разделять на четыре этапа:

- 1) оценка уровня подготовленности нового работника. На этом этапе происходит определение непривычных для работника ситуаций и вариантов решения привычных для работника задач;
- 2) ориентация. На этом этапе происходит практическое знакомство нового работника с его обязанностями и требованиями, предъявляемыми к нему со стороны организации;
- 3) действенная адаптация. На этом этапе новичок приспосабливается к своему новому положению и широко включается в межличностные отношения с коллегами;

4) функционирование. На завершающем этапе адаптации работник преодолевает производственные и межличностные проблемы и переходит к стабильной работе.

Наиболее интересными на сегодняшний день являются следующие популярные за рубежом методы адаптации персонала:

Secondment (вторичное обучение) – это «прикомандирование» персонала на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. Суть метода сводится к тому, что сотрудника на время отправляют в другой департамент той же компании или в другую компанию.

Buddying (от англ. buddy – друг, приятель) – это, прежде всего, поддержка, помошь, в какой-то мере руководство и защита одного человека другим с целью достижения его результатов. Этот метод основан на предоставлении друг другу объективной и честной обратной связи и поддержке в выполнении целей и задач и в освоении новых навыков. Суть этого метода заключается в адаптации через приятельство с коллегой.

E-learning (дистанционное обучение) или blended learning (смешанное обучение). На Западе e-learning существует около 6 лет, и за это время специалисты в области обучения и развития персонала не дискутировали на тему того, нужно это или нет. Они просто совершенствовали этот метод в процессе использования, пришли к выводу, что в чистом виде он неэффективен и дошли за короткий срок до такого уровня развития, что командообразование многие компании делают через E-learning.

В российских страховых компаниях наиболее часто применяемые на практике методы адаптации – это погружение, кадровые школы, наставничество.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО – КАДРОВЫЙ АУДИТ ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»

2.1 Организационный аудит ПАО «Челиндинбанк»

Челиндинбанк – крупный универсальный банк Уральского региона, основанный в 1990 году. Банк предоставляет населению и бизнесу полный комплекс услуг на финансовом рынке. Деятельность Челиндинбанка основана на стандартах корпоративного управления, принципах соблюдения российских законов и честной конкуренции, использования современных программно-технологических решений и высокого профессионального уровня руководителей и сотрудников Банка.

В рэнкинге «Интерфакс-100. Банки России» на 01.01.2017г. Челиндинбанк занимает:

- 66 место по нераспределенной прибыли;
- 63 место по средствам частных лиц;
- 82 место по собственному капиталу.

По данным агентства BANKIR.RU на 01.01.2017г. среди действующих российских банков Челиндинбанк занимает:

- 53 место по срочным вкладам физических лиц в рублях;
- 61 место по объему потребительских кредитов;
- 98 место по кредитам предприятиям.

По данным журнала «Эксперт-Урал» на 01.01.2017г. среди банков Уральского региона Челиндинбанк занимает:

- 5 место по прибыли и вкладам физических лиц, по величине кредитного портфеля;
- 6 место по собственному капиталу;
- 7 место по средствам на расчетных счетах;

Также среди сильных сторон Челиндинбанка отмечены высокие показатели рентабельности бизнеса, отсутствие зависимости ресурсной базы банка от крупных кредиторов.

В сочетании с возможностью привлечения дополнительной ликвидности под залог ценных бумаг из Ломбардного списка, низкая концентрация активов на крупных заёмщиках.

Аналитики «Эксперт РА» считают, что «поддержку рейтингу оказывает высокий уровень прозрачности банка, высокий уровень корпоративного управления, риск-менеджмента и внутреннего контроля.

Национальный Банковский Журнал (NBJ) совместно с рейтинговым агентством «Эксперт РА» (RAEX) подготовили рейтинг эффективности российских банков.

В выборку для построения рейтинга вошли 300 крупнейших по активам банков, 100 из которых были включены в итоговый рейтинг эффективных банков. ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» в данном списке занимает 63 позицию.

При составлении рейтинга применялись следующие показатели, характеризующие эффективность работы банков (взятые за период с 1 июля 2015 года по 1 июля 2016 года):

- рентабельность активов (по прибыли после налогообложения согласно РСБУ) без учета доходов от безвозмездно полученного имущества;
- рентабельность собственного капитала (по прибыли после налогообложения, по РСБУ) без учета доходов от безвозмездно полученного имущества;
- чистая процентная маржа;
- расходы на обеспечение деятельности к средним активам;
- соотношение чистых процентных и комиссионных доходов (ЧПиКД) и расходов на обеспечение деятельности (РнОД);
- стоимость фондирования.

Челиндбанк, в числе первых банков Южного Урала, приступил к выпуску карт национальной платежной системы «Мир».

Платежная карта «Мир» — это карта национальной платежной системы, которая была создана государством с учетом особенностей российского финансового рынка.

Наличие национальной платежной системы позволит обеспечить жителей России современным платежным инструментом, работа которого не зависит от внешних экономических и политических факторов. Карта «Мир» полностью соответствует всем самым современным стандартам безопасности и ни в чем не уступает иностранным аналогам.

25 октября 2016 года в Государственном историческом музее Южного Урала открылась выставка «Наш рубль», приуроченная к 700-летию российского рубля. На выставке, охватившей более десяти веков денежного обращения в России, представлены редчайшие бумажные и металлические платежные единицы, монеты и боны времен правления первых русских князей, императорской России и наших дней, разнообразная атрибутика финансово-кредитной деятельности разных исторических эпох страны.

В организации выставки «Наш рубль» приняли участие владельцы частных коллекций и нумизматы-любители, а также ряд челябинских банков. Челинджанк также оказал содействие в подготовке этого важного культурно-просветительского проекта, предоставив несколько редких экземпляров из собственного музея.

Банк предоставляет возможности различным категориям клиентов: частным лицам, премиальное обслуживание, малому/среднему/корпоративному бизнесу, финансовым институтам, услуги государственным структурам. Для частных лиц имеются различные предложения по потребительским кредитам, кредитным/дебетовым картам, вкладам и накоплениям, ипотеке, автокредиту, пакетам услуг, текущим счетам, ПИФам, страховым услугам, пенсионным услугам.

Таким образом, у анализируемого банка богатая история, которая подчеркивает его постоянное стремление развиваться. Теперь рассмотрим миссию, чтобы увидеть, какие основные ценности, приоритеты и цели банк ставит перед собой в первую очередь.

Рассмотри миссию ПАО «Челинджанк» (рисунок 2.1)

Челингбанк является одним из ведущих универсальных банков в стране, предлагающих банковские услуги для всех сегментов - корпоративный и инвестиционный банкинг, малых и средних предприятий, услуги для физических лиц

Мы стремимся к долгосрочным отношениям с нашими клиентами

Мы предлагаем современные финансовые услуги, которые соответствуют самым высоким профессиональным стандартам и потребностям наших клиентов. Наше желание, чтобы быть полезным и конструктивным партнером для наших клиентов, и мы активно и гибкий подход к предоставлению услуг

Мы ведем наш бизнес честно, стремимся к созданию положительной и стимулирующей рабочей атмосферы. Мы хотим привлекать и удерживать лучших специалистов, мы предлагаем первоклассную подготовку и возможности для непрерывного профессионального развития в нашем учреждении. Мы поощляем инициативу и готовы наградить фактические результаты и успехи

Рисунок 2.1 – Миссия ПАО «Челингбанк»

Проанализируем представленную миссию. Во-первых, сразу можно отметить ее масштаб – это не краткое изложение ценностей компании, основных направлений деятельности или отношения к потребителям. Во-вторых, в миссии содержится множество аспектов, касающихся ее деятельности:

- 1) положение на рынке;
- 2) категории потребителей;
- 3) ценности в отношении с клиентами;
- 4) отношение к качеству услуг и профессионализму;
- 5) отношение к сотрудникам.

Соответственно, для банка ценными являются не только клиенты, но и сами сотрудники.

После анализа миссии рассмотрим цели ПАО «Челингбанк» (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Цели ПАО «Челиндбанк»

Таким образом, цели Челиндбанка ориентированы на:

- 1) репутацию банка;
- 2) экономическую эффективность;
- 3) персонал.

Это является положительным в планировании банка, так как в приоритете он ставит, например, не только получение дохода, но и развитие персонала, его удовлетворенность работой в компании. Однако у этих целей есть весомый недостаток: по ним не понятно, как компания измеряет, достигла она этих целей или нет и в какой период времени.

На основании большой конкуренции на рынке, ПАО «Челиндбанк» было принято установить новую стратегическую цель, кроме тех, что изображены на рисунке: развитие/расширение ассортимента банковских продуктов/услуг.

Таким образом, основные цели Троицкого филиала основаны на количественных и качественных показателях, выражющихся в выручке филиала и отзывах клиентов.

При изучении любой компании очень важно понять, как она функционирует, то есть, кто в ней работает, в каких отделах, как эти отделы взаимодействуют. Для этого разрабатывается организационная структура банка (рисунок 2.3).

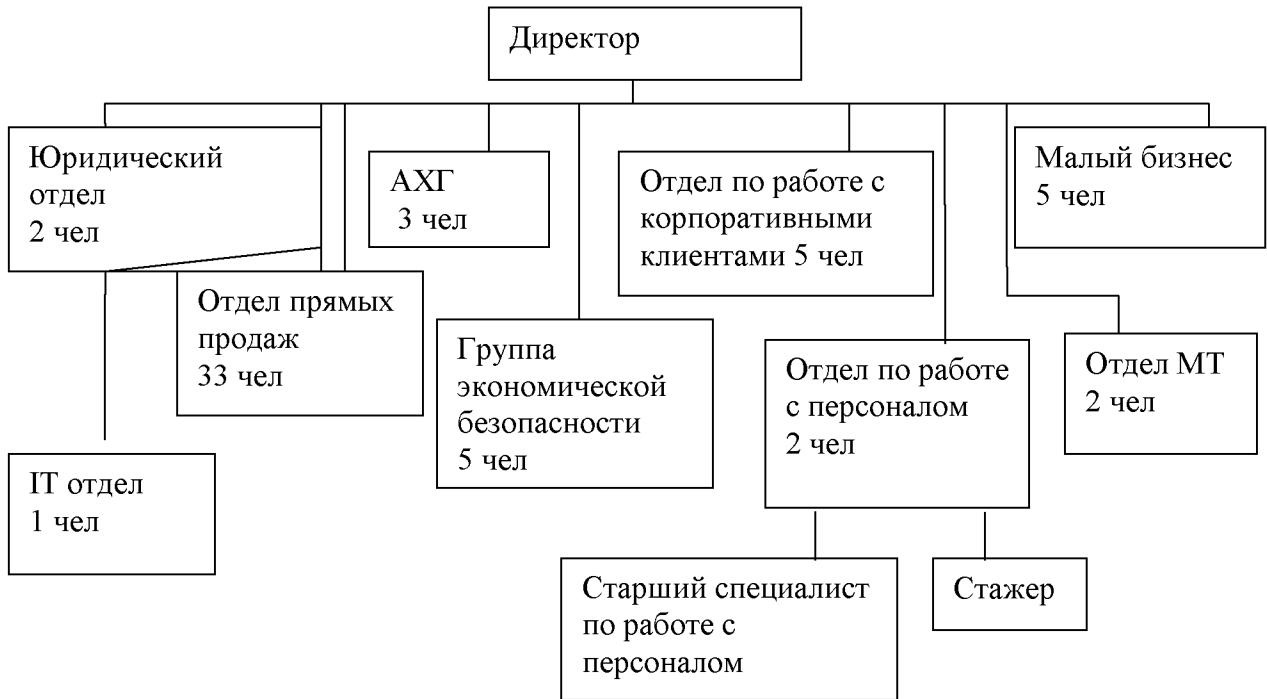


Рисунок 2.3– Организационная структура ПАО «Челиндинбанк»

Таким образом, численность составляет менее 100 человек (60). Если говорить о разновидности, то структура является линейно-функциональной. Более подробным ее изучением мы будем заниматься при анализе ПАО «Челиндинбанк» с помощью 7S Mckinsey.

Если анализировать экономические результаты банка по основным показателям, то заметно укрепление позиций на рынке банковских услуг, рост эффективности, что подробно изложено ниже в таблице 6.

Таблица 6 – Экономические результаты ПАО «Челиндинбанк»

Ключевые показатели	2014	2015	Прирост	2016	Прирост
Консолидированный отчет о прибылях и убытках					
Чистый процентный доход до вычета резервов под обесцен.кредитного портфеля	26532	30138	13,6%	33020	8,7%
Чистые комиссионные доходы	7763	9079	17,0%	10789	15,8%
Торговый результат	1796	4264	137,4%	6980	38,9%
Административные и прочие операционные расходы	- 20475	- 21320	4,1%	22560	5,4%
Прибыль до налогообложения	18286	22912	25,3%	23444	12,3%
Прибыль после налогообложения	13855	17854	28,9%	18755	15%
Консолидированный бухгалтерский баланс					

Окончание таблицы 6

Ключевые показатели	2014	2015	Прирост	2016	Прирост
Консолидированный бухгалтерский баланс					
Средства в других банках	3999	17105	327,7%	40100	57,3%
Кредиты и авансы клиентам	354743	368249	3,8%	380990	3,3%
Итого активов	605086	637222	5,3%	650500	2,9%
Средства других банков	29935	54736	82,8%	69090	20,7%
Средства клиентов	399461	399764	0,1%	400140	0,1%
Достаточность собственных средств в соответствии с требованиями ЦБ РФ					
Собственные средства	78314	83905	7,1%	86320	2,8%
Фактическое значение достаточности собственных средств	13,6%	13,5%	-0,1%	13,65	
Нормативное значение достаточности собственных средств	10,0%	10,0%	0,0%	10,0%	
Результаты деятельности					
Доходность (до налогообложения) на средние собственные средства	20,1%	22,6%	2,5%	23,4%	
Доходность (после налогообложения) на средние собственные средства	15,3%	17,6%	2,3%.	18,1%	
Расходы/доходы	55,6%	47,6%	- 8%	45,6%	
Доходность (до налогообложения) на средние активы	3,3%	3,7%	- 0.4%	3,8%	
Ресурсы					
Среднесписочная численность сотрудников	9580	9311	-2,8%	9435	1,3%
Количество отделений по состоянию на 31 декабря	189	184	-2,6%	187	1,5%

Исходя из данных показателей, можно сделать следующие выводы:

- 1) прибыль до налогообложения выросла, а это значит, что был достигнут нормативный коэффициент достаточного капитала. Это сделало банк еще более устойчивым к неблагоприятным экономическим условиям;
- 2) хотя что темпы роста российской экономики замедлились под влиянием негативных тенденций по ключевым макроиндикаторам, положительная динамика роста ВВП сохранилась - за 2016 год он вырос на 3,4%. Основной движущей силой этого стал рост потребления со стороны физических лиц.

Также роль сыграли сохранение сильной кредитной активности населения и предвыборный всплеск государственных расходов;

3) в целом период 2014-2016 гг. стал для розничного бизнеса Челиндинбанка исключительно успешным, продолжив положительную тенденцию последних лет. Банк показал отличную динамику роста, как в области кредитных продуктов, так и в операциях с депозитами и текущими счетами.

Так же проведенный анализ экономических результатов показывает, что деятельность банка успешна, и как таковых экономических проблем у него нет. Однако, как уже было сказано, конкуренция на рынке очень высокая, а у ПАО «Челиндинбанк» есть стратегические цели, которые ему необходимо достигать. В связи с этим фактом исследуем внешнюю и внутреннюю среду банка.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды банка

Для проведения анализов внешней и внутренней сред ПАО «Челиндинбанк» будем использовать следующие инструменты (рисунок 2.4).

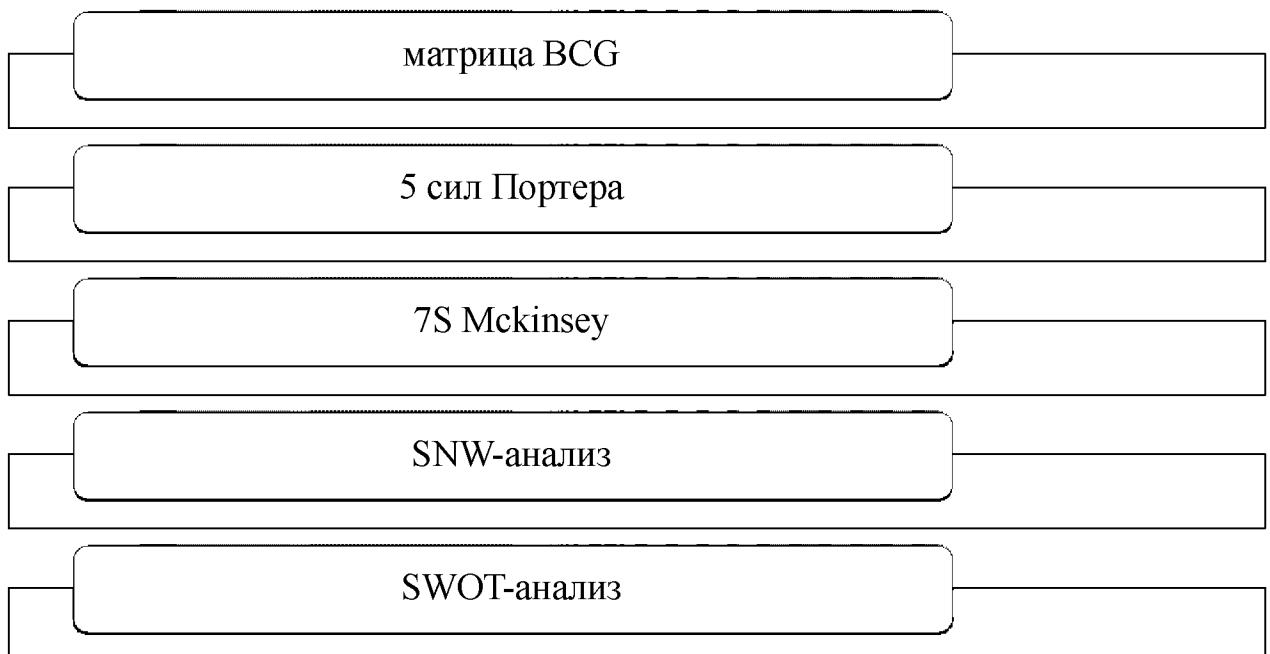


Рисунок 2.4 – Инструменты для анализа внешней и внутренней среды

Сначала исследование проводится с помощью четырех инструментов, а все результаты сводятся в конечном итоге в SWOT-анализе.

Товары и услуги ПАО «Челиндинбанк» можно распределить в зависимости от двух основных показателей:

- 1) темп роста рынка;
- 2) относительная доля рынка.

Темпы роста спроса рассчитываются по данным продаж того или иного товара на том или ином сегменте рынка. Применительно к оси «темпы роста спроса» базовая линия, разделяющая спрос с высокими и низкими темпами роста, может соответствовать темпам продаж данного товара на рынке или средневзвешенному значению темпов роста спроса на различных сегментах рынка, где действует предприятие.

Доля на рынке определяется по отношению к наиболее опасным конкурентам или к лидеру рынка. Для оси «доля рынка» линия раздела проходит через «1». Если отношение доли предприятия к доле конкурентов ниже 1, то она низкая. Если больше 1, то доля предприятия высокая.

Отобразим положение товаров и услуг ПАО «Челиндинбанк» на матрице (рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 – Матрица BCG для ПАО «Челиндинбанк»

Очень высокую прибыль приносят банку кредитные услуги, интернет – банк, инвестиционный банкинг и вклады. Поэтому они относятся к звездам.

Кроме того, рынок этих услуг имеет очень большие темпы роста, а сам банк занимает ведущее положение по этим услугам в Челябинске. «Дойные коровы» - это такой вид товаров и услуг, которые позволяют банку чувствовать себя стабильно, так как они приносят постоянный доход. В ПАО «Челингбанк» это делают расчетно-кассовое обслуживание клиентов, различные операции с валютой, ценными бумагами, монетами и т.д. Эти направления не требуют больших дополнительных инвестиций, компания просто получает с них стабильный доход.

Многие банки выступают в качестве консультантов в сфере финансов и юриспруденции. ПАО «Челингбанк» находится в потоке тенденций, поэтому так же предоставляет такие услуги. Но они достаточно новые и неосвоенные, поэтому на данный момент мы отнесли их к «трудным детям». Банку нужно четко взвешивать инвестиции в данные проекты и рассчитывать все возможные риски, так как такая стратегическая группа наиболее рискованна.

На этом анализ товарной матрицы ПАО «Челингбанк» мы завершим и приступим к изучению пяти конкурентных сил Портера (рисунок 2.6).

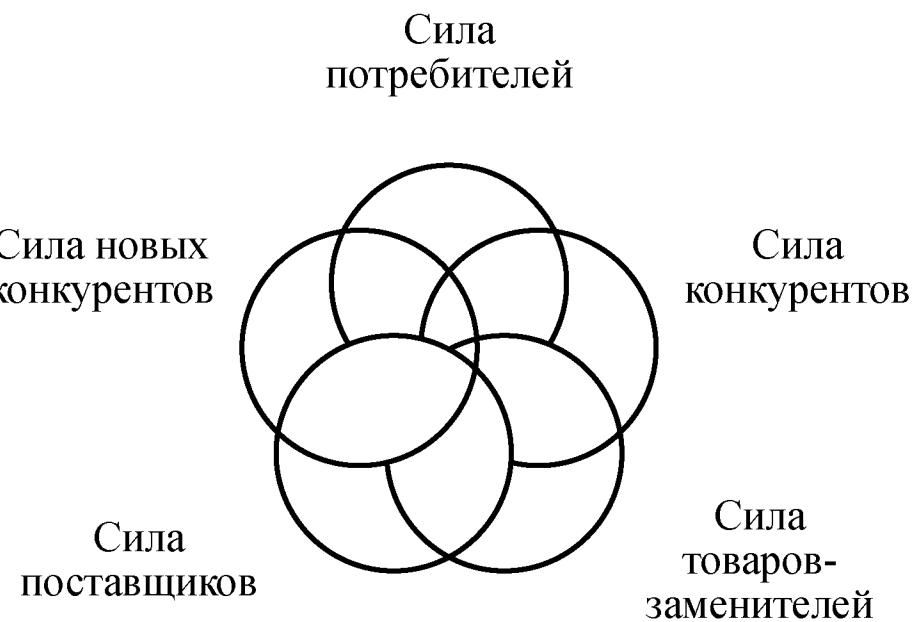


Рисунок 2.6 – 5 конкурентных сил Портера

1. Сила потребителей

Исходя из миссии для ПАО «Челиндинбанк» существуют следующие категории потребителей (рисунок 2.7).

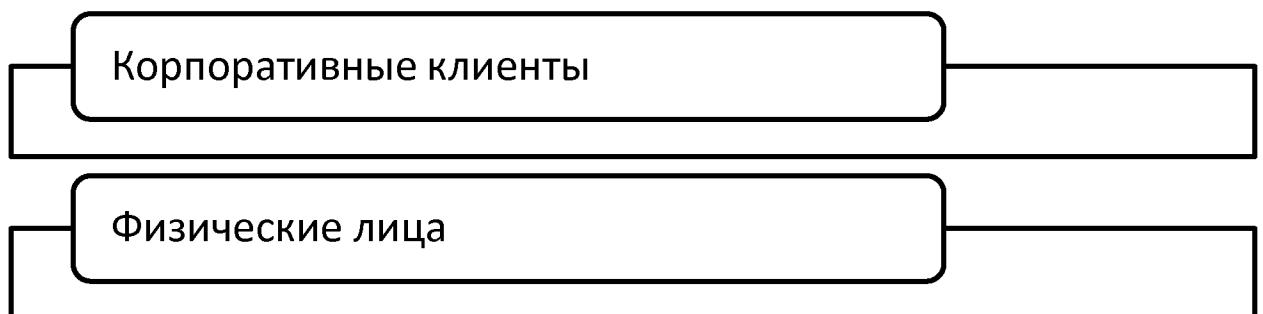


Рисунок 2.7 – Основные категории потребителей банка

Таким образом, эти группы являются основными клиентами банка. При этом корпоративные подразделяются еще на средний и малый бизнес, государственные учреждения.

В понимании ПАО «Челиндинбанка» ответственность перед клиентом означает:

- 1) готовность в любой момент времени предложить клиенту продукт или услугу, наилучшим образом отвечающий интересам бизнеса в конкретной рыночной обстановке;
- 2) умение исполнить взятые на себя обязательства в полном объеме и точно в срок;
- 3) приоритет долгосрочных перспектив развития взаимоотношений с клиентом над сиюминутными выгодами;

ПАО «Челиндинбанк» рассматривает сотрудничество с органами государственной власти и государственными учреждениями как одно из важных направлений банковского бизнеса. Помимо обслуживания органов власти и госкорпораций банк продолжает работу с «малыми» предприятиями Public sector - некоммерческими организациями и бюджетными учреждениями. Не испытывая острой потребности в кредитных ресурсах, данный тип клиентов заинтересован в получении высококачественных услуг по расчетно-кассовому обслуживанию и зарплатным проектам с использованием банковских карт. Направление работы с государственными структурами в Троицком филиале еще развито не достаточно.

Работа с малым и микро-бизнесом. Сегмент «микро» продемонстрировал существенный темп роста активов - 81%. Объем пассивов вырос незначительно (на 3%). Доходы сегмента увеличились на 25%, при этом операционные расходы снизились на 1%. В результате, сегмент «микро» смог существенно увеличить прибыльность. Активы сегмента «малый» увеличились на 52%, рост пассивов составил 12%. Доходы сегмента увеличились на 41%, операционные расходы увеличились незначительно - на 4%. В результате сегмент «малый» смог существенно снизить убыток до налогообложения.

Работа с частными клиентами. Банком был расширен сегмент и увеличены суммы кредитов по программе кредитования без подтверждения дохода в рамках предложения предварительно одобренных кредитов. В целом данный сегмент в 2016 году показал рост выдачи кредитов на 47% по сравнению с 2015 годом (рисунок 2.8).



Рисунок 2.8 – Объем выданных кредитов частным лицам

Таким образом, данный вид услуг очень популярен среди частных клиентов ПАО «Челиндинбанк». При этом можно отметить и рост популярности самого банка в этом вопросе. Оптимизация внутренних процессов и повышение качества обслуживания привели к сокращению количества поступивших претензий клиентов по вопросам продажи и обслуживания продуктов в 2 раза.

Для частных клиентов интересны такие продукты как:

- автокредитование;
- ипотека;
- кредитные карты;

- дебетовые карты;
- сейфовые ячейки.

Таким образом, банк для удовлетворения потребностей своих потребителей разрабатывает и внедряет все новые услуги. Кроме того, постоянно происходит работа над оптимизацией различных процессов, повышением качества обслуживания в банке. Это свидетельствует о большой значимости всех потребителей для банка. Для Троицкого филиала наибольшую сложность составляет работа с государственными структурами. По сравнению с другими филиалами, по этим показателям он отстает. Силу потребителей оценим как очень высокую.

2. Сила поставщиков

К поставщикам ПАО «Челиндинбанк» можно отнести компанию, которая прогнозирует ситуацию на рынке, экономические риски, компании, которые предоставляют персонал (рекрутинговые агентства); компании, которые предоставляют технику (в банке вся техника одной фирмы).

3. Сила конкурентов

Для анализа силы конкурентов проанализируем рейтинги, в которых числится ПАО «Челиндинбанк». Во-первых, это рейтинг по ключевым показателям деятельности, а также кредитные рейтинги, присвоенные отечественными и международными рейтинговыми агентствами банкам РФ. Согласно этим данным, ПАО «Челиндинбанк» находится в лидерах по Челябинской области. Рейтинг (ранкинг) российских банков Челябинской области по ключевым показателям деятельности рассчитывается по методике Banki.ru с использованием отчетности кредитных организаций РФ, публикуемой на сайте Банка России (таблица 7).

Таблица 7 – Рейтинг российских банков Челябинской области

№	Название банка	Показатель (тыс. руб.)
1	Челиндинбанк №485	36 677 007
2	Челябинвестбанк №493	37 685 157
3	Кредит Урал Банк №2584	25 171 854

Окончание таблицы 7

№	Название банка	Показатель (тыс. руб.)
4	Углеметбанк №2997	9 186 487
5	Снежинский №1376	7 768 493
6	Уралпромбанк №2964	2 955 283
7	Резерв №2364	2 714 677
8	Таурус Банк №655	2 534 251

Следовательно, конкурентами Троицкого филиала ПАО «Челиндбанк» являются не только федеральные банки с огромными филиальными сетями по всей России, но и региональные банки. По данным из таблицы наиболее серьезным из них являются Челябинвестбанк.

Если сравнивать анализируемый банк с теми, что представлены на рисунке, то можно выявить ряд преимуществ и несколько недостатков. В рамках изучения компаний их следует обязательно рассмотреть (рисунок 2.9).

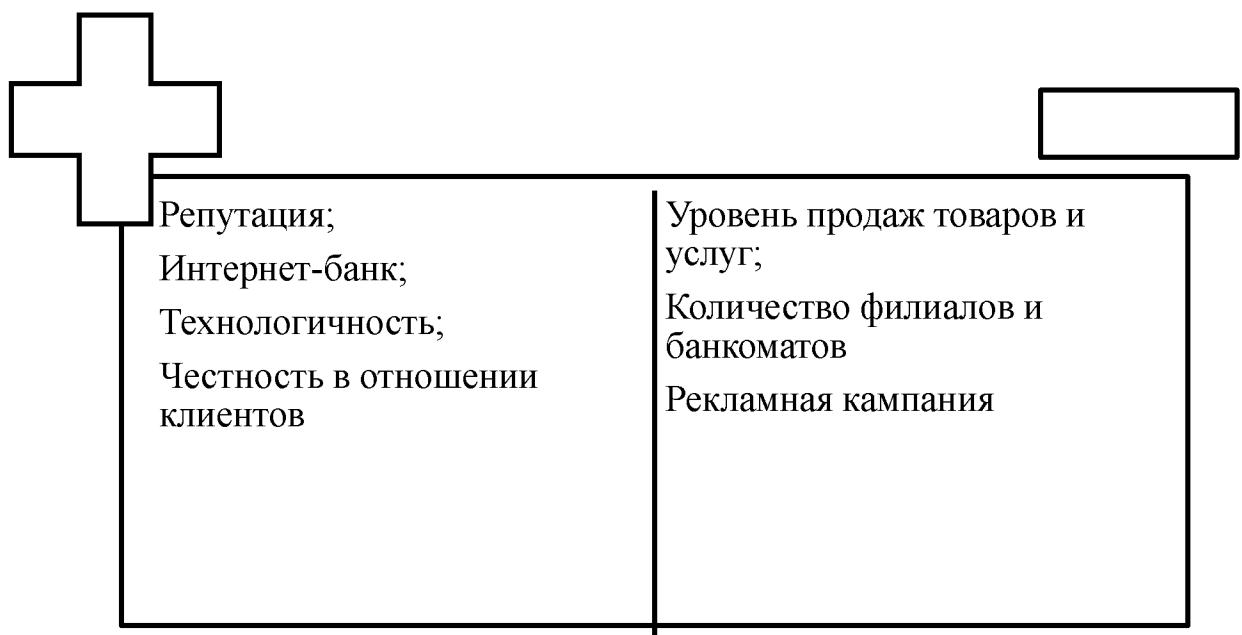


Рисунок 2.9 – Явные плюсы и минусы ПАО «Челиндбанк» в сравнении с конкурентами

Проанализируем более подробно те минусы, что есть на рисунке. Как уже было сказано, одной из стратегических целей является расширение предоставляемых товаров и услуг.

Когда в банке появляются новые продукты, их продажи имеют очень долгий адаптационный период. Это означает, что банк начинает получать выручку гораздо позже назначенных сроков. Кроме того, ПАО «Челиндинбанк» не может похвастаться большим количеством филиалов в Челябинской области, это усложняет доступ клиентов к банку в случае необходимости.

Исследовав силу конкурентов в ПАО «Челиндинбанк», мы можем говорить о ее существенном влиянии на деятельность банка. Конкурентами являются не только федеральные банки, но и региональные. Они составляют серьезную конкуренцию ПАО «Челиндинбанк». Вследствие этого, ему необходимо постоянно отслеживать все возникающие сложности в работе, показатели эффективности, а так же то, что делают конкуренты в какой-либо области, так как только это может позволить ему сохранить существующие позиции и дать возможность для дальнейшего развития.

4. Сила товаров-заменителей

Товары-заменители - это те товары, которые могут заменить нам привычную продукцию в том случае, если стоимость на нее вдруг выросла, или резко уменьшилось предложение.

Если говорить о том, что банки – это финансовые системы, которые предоставляют огромное количество услуг, то товаров-заменителей таким системам нет, есть только сильная конкуренция. Но если рассмотреть по отдельности ряд продуктов, то такие заменители можно найти. Например, микрофинансирование населения или кредитование. Сейчас в России и в частности в Челябинской области огромную популярность имеют кредитные компании, дающие населению потребительские кредиты в небольших суммах на очень простых условиях. Это является для них преимуществом и многие потребители обращаются именно в связи с упрощенностью процедуры и низким риском отказа. Кроме того, ломбарды тоже можно отнести к товарам-заменителям потребительским кредитам частным лицам.

Еще одним примером товара-заменителя продуктов банка являются электронные деньги.

На данный момент существует большой количества таких систем: Qiwi, Яндекс.деньги, WEB-Moneui другие. Причем данные системы являются серьезными конкурентами интернет-банков и обменных систем. Сбербанк уже отреагировал на такую тенденцию и купил 75% акций платежной системы Яндекс.деньги.

Так как продуктов, которые предоставляют банки, огромное количество, то разбирать по отдельности товары-заменители для каждого нецелесообразно. Однако стоит сделать вывод, что данные ранки ПАО «Челиндбанку» необходимо так же анализировать и внимательно отслеживать все изменения. А на основании всего этого оценим силу товаров-заменителей на уровне выше среднего.

5. Сила новых конкурентов

В настоящее время банки открывают свои подразделения даже в самых удаленных уголках нашей страны. Однако это дело, требующее глубоких знаний банковской деятельности и большого упорства. Для того чтобы открыть филиал, потребуется, в первую очередь, найти банк, который планирует расширять свою филиальную сеть. Для этого следует создать инициативную группу, которая смогла бы заниматься переговорами с головными банками по вопросу открытия филиала. Как только какой-нибудь банк заинтересуется предложением, необходимо ждать форму, по которой нужно будет составить обоснование на открытие филиала. Методические рекомендации по составлению данного документа, как правило, включают сведения о экономико-географических показателях региона, политической обстановке, анализ банковского сектора. Кроме того, придется предложить потенциальную клиентскую базу, возможное размещение филиала, а также указать данные о предполагаемом руководителе.

Если составленное обоснование удовлетворит руководство головного банка, то можно приступить к разработке бизнес-плана, а также финансового плана работы на ближайшее время. При этом главный вопрос, который, как правило, интересует руководство – это возможности региона по привлечению средств для формирования пассивов филиала банка.

После того, как головным банком будет принято решение об открытии филиала, руководство должно направить уведомление в адрес Главного управления Центрального банка по месту своего нахождения и по месту нахождения будущего филиала. К нему прикладываются положение о филиале, анкеты кандидатов на руководящие должности, платежный документ об оплате сбора за открытие подразделения.

Территориальное учреждение Банка России по месту открытия филиала в течение 2-х недель рассматривает представленные документы, согласовывает кандидатуры руководителей и главного бухгалтера филиала, дает заключение о соответствии помещения..

В настоящее время дефицита банков и банковских услуг в Уральском регионе не наблюдается. Первая двадцатка банков РФ представлена практически полностью, а так как на долю этих банков приходится от 75% до 90% всех банковских операций в РФ, на основании этого можно смело говорить об отсутствии дефицита банковских услуг. Другой вопрос - точки продаж и дополнительные офисы банков, которые до сих пор не покрывают своей сетью всю территорию города и области, а также не всегда имеют удобное расположение. Но это вопрос скорее логистики и удобства, чем просто присутствия. При открытии филиала банка можно столкнуться со следующими проблемами:

- 1) неправильный выход на рынок;
- 2) неправильный выбор управляющего;
- 3) неправильное построение отношений с ГУ ЦБ РФ по Челябинской области;
- 4) отсутствие нормальных рабочих связей с головным банком, а также отсутствие отработанной структуры управлением филиальной сетью;
- 5) неправильный выбор места размещения филиала;
- 6) несоответствие продуктовой линейки и тарифов банка региональным особенностям;

- 7) отсутствие мобильности при принятии решений, в том числе по ключевым клиентам;
- 8) неверный подбор персонала, отсутствие мотивации;
- 9) отсутствие базы подготовки новых сотрудников и механизма адаптации в новом коллективе;
- 10) взаимодействие с силовыми структурами региона;

Таким образом, барьеров для появления новых конкурентов большое количество, то есть открытие нового филиала – это всегда трудоемкая работа в самых разных направлениях. Крупные федеральные банки уже присутствуют в Уральском регионе, региональные банки, которые могут составлять конкуренцию, тоже есть, поэтом даже при условии появления новых игроков на рынке, их влияние будет очень низкое.

Сопоставим результаты по анализу всех сил на одной схеме (рисунок 2.10).

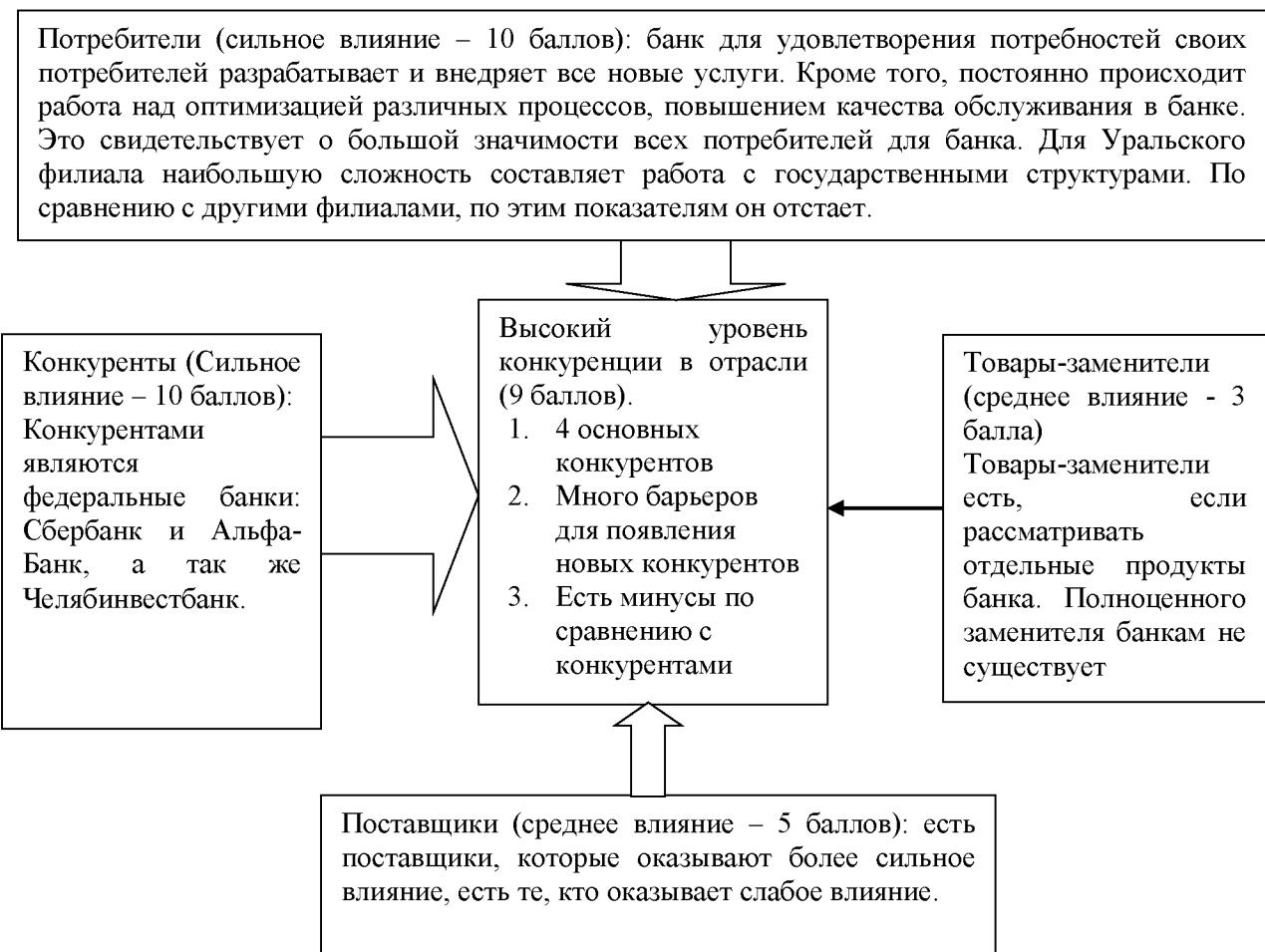


Рисунок 2.10 – Анализ 5 сил Портера в ПАО «Челиндбанк»

Следовательно, небольшим влиянием за ПАО «Челиндинбанк» обладают поставщики и товары – заменители. Все остальные силы оказывают существенное влияние на анализируемую компанию. Это говорит о жестких условиях, в которых находится банк и о важности повышения эффективности различных процессов.

На следующем этапе исследования мы будем изучать внутреннюю среду ПАО «Челиндинбанк». Первоначально воспользуемся 7S Mckinsey (таблица 8).

Таблица 8 – Значение 7S Mckinsey

Срез	Характеристика
Стратегия	Планы распределения ограниченных ресурсов фирмы, с течением времени, для достижения поставленных целей. Среда, конкуренция, клиенты.
Структура	Способы соотношения подразделений организации: централизованные, функциональные подразделения (ниходящая структура); децентрализованные; матрица, сеть, холдинг и т. д.
Системы	Процедуры, процессы и режимы, которые характеризуют работу: финансовая система; системы оценки рекрутинга, продвижения и исполнения; информационные системы.
Сотрудники	Количество и виды персонала в рамках организации.
Стиль	Культурный стиль организации и действия ключевых менеджеров в достижении целей организации.
Навыки	Отличительные возможности персонала или организации в целом.
Общие ценности	Какова сущность организации и во что она верит. Ключевые убеждения и отношения.

1. Стратегия

Ключевыми задачами ПАО «Челиндинбанка» являются качественный рост активов и доходов, совершенствование бизнес-процессов, поддержание долгосрочных отношений с клиентами.

Челиндинбанк планирует усиливать позиции в розничном сегменте, а также в сегменте малого и микро бизнеса за счет расширения спектра банковских продуктов и услуг, их кросс-продаж и привлечения новых клиентов. Развитие индивидуального банковского обслуживания и работа с премиальными и состоятельными клиентами также являются стратегическими направлениями деятельности.

Челиндинбанк видит возможности для развития корпоративного блока в расширении кредитного предложения, новых казначейских продуктах, активной работе на рынках публичного долга, а также в кредитовании и обслуживании среднего бизнеса. Перспективным представляется увеличение доли региональных проектов в корпоративном портфеле.

Инвестиционно-банковские операции, в частности на рынке долгового капитала, остаются одним из приоритетных направлений деятельности Челиндинбанка. Кроме того, банк намерен расширить портфель хеджирующих инструментов для корпоративных клиентов, что позволит усилить позиции на рынке производных финансовых инструментов. Челиндинбанк планирует дальнейшее совершенствование существующих бизнес-процессов и технологий. Большое значение приобретают проекты LEAN, которые позволяют оптимизировать внутренние процессы, эффективно управлять затратами, а также повысить качество предоставляемых услуг.

Для идентификации стратегии ПАО «Челиндинбанка» будем использовать матрицу Ансоффа (рисунок 2.11).



Рисунок 2.11 – Матрица Ансоффа

Согласно этой матрице ПАО «Челиндинбанк» придерживается стратегии развития продукта, то есть источником роста компании является рост спроса на новые продукты.

Анализ стратегии ПАО «Челиндинбанк» говорит о том, что компания четко видит направления своей деятельности, приоритеты и то, как она всего этого будет достигать. Данный подход позволяет легко определить способности компании и выявить недостатки, то, чего ей еще не хватает. Однако, как уже и говорилось, стратегическим планам банка не хватает определенности, то есть критериев оценки достижения стратегии и времени достижения.

2. Структура

Сама организационная структура была представлена в начале параграфа, теперь проанализируем ее пользу для деятельности банка. Линейно-функциональная структура, которой и обладает ПАО «Челиндинбанк», имеет свойственные именно ей достоинства и недостатки. Достоинства (рисунок 2.12).



Рисунок 2.12 – Достоинства линейно-функциональной структуры

Далее рассмотрим недостатки (рисунок 2.13).



Рисунок 2.13 – Недостатки линейно-функциональной структуры

Любая компания, в том числе и ПАО «Челиндбанк», используя данную структуру управления, получает перечисленные плюсы и минусы. При этом использование плюсов способно повысить эффективность деятельности банка, а вот с минусами необходимо работать и с помощью определенных мероприятий снижать их негативное воздействие.

3. Системы

Банковская отрасль характеризуется четкой стандартизацией всех процессов, которые в ней есть. Все бизнес-процессы банка делятся на три большие группы (см. рисунок 2.14).



Рисунок 2.14 – Виды бизнес-процессов в ПАО «Челиндбанк»

Каждая из этих больших групп включает в себя множество более мелких бизнес-процессов:

- 1) основные бизнес-процессы;
 - 1.1) обслуживание физических лиц;
 - 1.1.1) расчетно-кассовое обслуживание;
 - 1.1.2) кредитные и дебетовые карты;
 - 1.1.3) ипотечное кредитование;
 - 1.1.4) потребительское кредитование;
 - 1.1.5) автокредитование;
 - 1.1.6) интернет-обслуживание;
 - 1.2) обслуживание юридических лиц;
 - 1.2.1) кредитование юридических и физических лиц;
 - 1.2.2) открытие и ведение банковских счетов;
 - 1.2.3) привлечение свободных денежных средств предприятий и населения во вклады;
 - 1.2.4) юридическое и финансовое консультирование;
 - 1.2.5) предоставление в аренду индивидуальных сейфов;
 - 1.2.6) операции с драгоценными металлами и монетами, открытие и обслуживание обезличенных металлических счетов;
 - 1.2.7) кассовое обслуживание ;
 - 1.2.8) инкасация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов;
 - 1.2.9) валютное обслуживание физических и юридических лиц;
 - 1.2.10) осуществление переводов денежных средств;
 - 1.2.11) переводы в адрес поставщиков услуг;
 - 1.2.12) пластиковые карты;
 - 1.2.13) дистанционное банковское обслуживание;
 - 1.3) работа на финансовых и межбанковских рынках;
- 2) обеспечивающие бизнес-процессы;
 - 2.1) ИТ-обеспечение и связь;

- 2.2) юридическое обеспечение;
- 2.3) административно-хозяйственное обеспечение;
- 2.4) обеспечение безопасности;
- 2.5) CALL-центр и телемаркетинг;
- 2.6) внутренний контроль;
- 2.7) управление документацией;
- 2.8) управление ПОД / ФТ;
- 3) управляющие бизнес-процессы;
 - 3.1) управление финансами;
 - 3.2) управление персоналом;
 - 3.3) управление маркетингом;
 - 3.4) управление рисками;
 - 3.5) управление бизнес-процессами и орг. развитие;
 - 3.6) управление филиальной сетью.

Характеризовать эффективность деятельности банка могут критические факторы успеха, они в большей степени по мнению банка влияют на его конкурентоспособность. Именно с помощью них можно проводить оценку (таблица 9).

Таблица 9 – Критические факторы успеха ПАО «Челиндбанк»

№ п/п	Критические факторы успеха
1	Количество филиалов
2	Показатели рентабельности всей филиальной сети
3	Высокий профессионализм персонала банка
4	Имеющее положительную динамику количество пользователей интернет-банка, высокие показатели юзабилити
5	Высокие показатели удовлетворенности потребителей
6	Широкий перечень предоставляемых товаров и услуг
7	Положительная репутация банка и узнаваемый бренд компании
8	Малое время обслуживания
9	Увеличение доли постоянных клиентов
10	Талантливый топ-менеджмент

Окончание таблицы 9

№ п/п	Критические факторы успеха
11	Положительный HR-бренд
12	Использование новейших технологий
13	Внедрение инноваций
14	Рост продаж

Данные факторы успеха служат критериями оценки для различных бизнес-процессов ПАО «Челиндбанка». По ним же мы видим, что важно для анализируемой компании.

4. Сотрудники

В 2013-2016 году продолжилось успешное развитие Челиндбанка. За эти годы численность персонала выросла на 73%. Очевидно, что для реализации столь амбициозных задач основные усилия службы персонала Челиндбанка были направлены на структурированный подбор кадров. Сложность стоявших перед группой подбора персонала задач заключалась в поиске кандидатов разного профессионального уровня не только в Челябинске, но и в районах области. В подборе персонала Челиндбанк в основном использовал прямой поиск (79% всех новых сотрудников году были найдены таким образом), а также прибегал к услугам кадровых агентств.

Для создания кадрового резерва в 2014 году в Челиндбанке была разработана программа стажировки студентов. За год из 41 участника этой программы 8 человек были приняты в штат постоянных сотрудников, а 26 продолжают стажировку.

В процессе формирования высококвалифицированной команды, что является одной из стратегических целей Челиндбанка, служба персонала видит свою задачу не только в качественном подборе, но и в создании благоприятных условий для развития сотрудников. На это, прежде всего, и направлена политика Банка в отношении обучения. Были разработаны и внедрены внутренние корпоративные обучающие программы.

Данные программы способствуют не только получению знаний, но и передаче корпоративных стандартов. Это и вводный курс для новых сотрудников, и модульная программа обучения персонала, обслуживающего физических лиц, и программа профессионального обучения сотрудников региональных отделений.

Таким образом, из этой информации мы можем судить о двух важных приоритетах в деятельности HR-службы: обучение персонала и молодые специалисты. А более детально персонал будет изучаться в процессе кадрового аудита Троицкого филиала ПАО «Челиндинбанк».

5. Стиль

Стиль руководства в Троицком филиале ПАО «Челиндинбанк», да и во всей компании можно характеризовать как демократический. Характеризуем этот стиль руководства по ряду критериев:

- приемы принятий решений: принимая решения, советуются с коллективом;
- способ доведения решений до исполнителей: предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных;
- распределение ответственности: в соответствии с полномочиями;
- отношение к инициативе: поощряет, использует в интересах дела;
- принципы подбора кадров: подбирает деловых, грамотных работников;
- отношение к знаниям: постоянно учится и требует того же от подчиненных;
- стиль общения: дружески настроен, любит общаться, положительно идёт на контакты;
- характер отношений с подчиненными: ровное, доброжелательное, требовательное;
- отношение к дисциплине: сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям;
- отношение к моральному воздействию на подчиненных: постоянно использует разные стимулы.

Данный стиль руководства формирует лояльность в компании у большинства сотрудников.

Он позволяет налаживать обратную связь, отслеживать все проблемные ситуации в компании, развивать инициативу. Кроме того, в рамках такого стиля морально-психологический климат, как правило, положительный, а отношения между коллегами доброжелательные. Это важно для банка, так как он и работает в жестких, стандартизованных, стрессовых условиях, а отношения с руководителем и коллегами могут сглаживать негативные моменты.

6. Навыки

К навыкам компании можно отнести следующие аспекты его деятельности (рисунок 2.15).

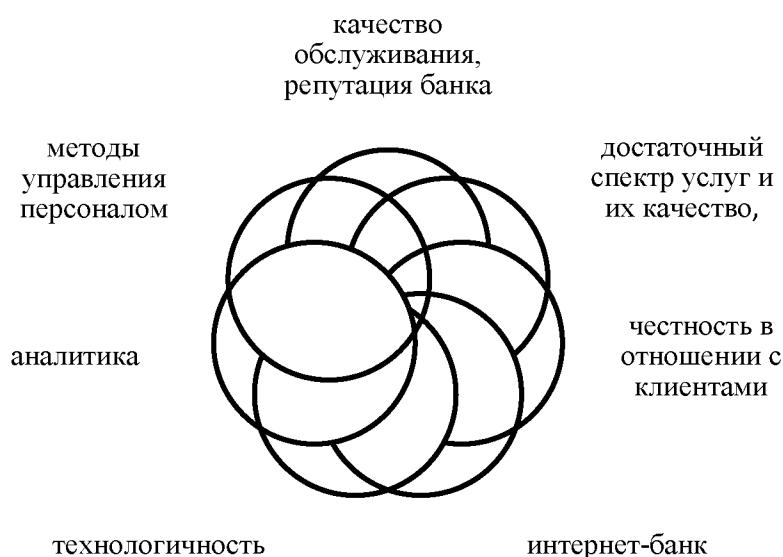


Рисунок 2.15 – Навыки ПАО «Челиндбанк»

Основным значением навыков компании является то, что они позволяют ей реализовывать поставленную стратегию. Тогда логичным является заключение о том, что кроме положительных навыков у банка есть то, что мешает ему реализовывать эту же стратегию. В ПАО «Челиндбанк» это:

- 1) неразвитая филиальная сеть;
- 2) долгое время обслуживания из-за первого недостатка;
- 3) долгие этап раскачивания продаж новых продуктов;
- 4) не полностью выстроенная работа с молодыми специалистами.

Следовательно, для минимизации риска не реализации запланированной стратегии, ПАО «Челиндинбанк» очень важно работать в направлении устранения перечисленных недостатков.

7. Общие ценности

Традиции и обычаи:

- 1) по праздникам (Новый год, 23 февраля, 8 марта) проводятся корпоративные мероприятия, где присутствуют все отделения г. Троицка, а также весь состав руководства. На таких корпоративах все сотрудники могут спокойно общаться с высшим руководством и выступать в совместных номерах. Каждый сотрудник получает подарок и поздравления;
- 2) проводятся выезды на различные экскурсии
- 3) если у какого-то сотрудника день рождения, отправляется рассылка с поздравлениями по внутренней почте. Именинник же обязан накрыть стол (неважна стоимость) и позвать на угощения своих коллег по отделу;
- 4) принято назначать на свободные должности не людей из внешних источников, а своих сотрудников, которые хорошо проявили себя.

Ценности:

- 1) поддержание высокого качества обслуживания;
- 2) дружеское общение между коллегами и непосредственными руководителями, а также с коллегами соседних отделов (обращение на «ты»);
- 3) недопустимы негативные высказывания в отношении коллег, клиентов, руководства, неуважение к другим.

Этикет:

- 1) наличие дресс – кода в одежде, макияже и маникюре;
- 2) опоздания не приветствуются (это считается неуважением и правилом дурного тона), но иногда допускаются опоздания по объективным причинам;
- 3) сотрудника могут уволить, если он не справляется со своей работой в течении 3 месяцев.

Если говорить об организационной культуре, то ее можно отнести к клановой:

- тип лидера: пособник, воспитатель, родитель;
- критерии эффективности: сплоченность, моральный климат, развитие человеческих ресурсов;
- теория менеджмента: участие укрепляет преданность делу.

«Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации (подразделения) похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока ее обязательность. Организация делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется как добре чувство к потребителям и забота о людях. При этом типе организационной культуры организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие».

Но если говорить именно о стратегии ведения бизнеса, то идет четкая направленность на результат. Поэтому в организационной культуре банка есть моменты рыночного типа:

«Этот тип организационной культуры доминирует в организациях, ориентированных на результаты. Люди целеустремлены и соперничают между собой. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех составляют предмет общего радения. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность».

Это порождает с одной стороны конфликт между дружбой, взаимопомощью и нацеленностью на результат, конкуренцией. А с другой стороны, как в случае ПАО «Челингбанк» позволяет выстраивать командную работу, основанную на взаимопомощи и поддержке для достижения общих целей и поставленных результатов.

Представим все результаты по 7S на рисунке 2.16.

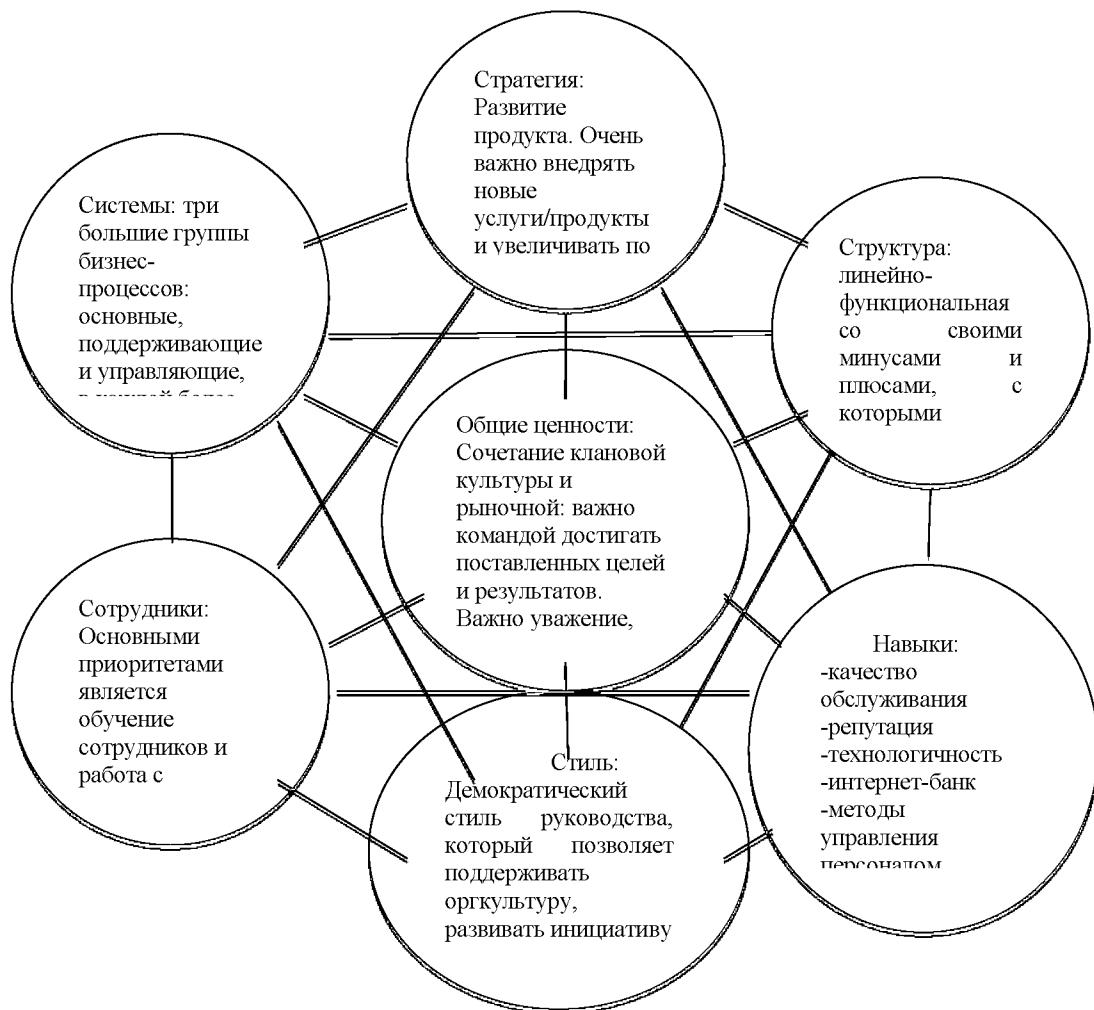


Рисунок 2.16 – 7S McKinsey

Теперь все полученные данные оценим с точки зрения «есть и должно быть» с помощью SNW-анализа (таблица 10).

Таблица 10 - SNW-анализ ПАО «Челингбанк»

Значимые параметры в деятельности предприятия	Качественная оценка позиции				
	Сильная (Strength)		Нейтральная (Neutral)	Слабая (Weakness)	
	Очень хорошо (100)	Хорошо (75)	Средне (50)	Плохо (25)	Очень плохо (0)
Стратегия развития	ДХ				
Контроль реализации стратегии	Д ← → X				
Филиальная сеть		Д ← → X			
Рекламная кампания		Д ← → X			
Репутация	ХД				
Этика в отношении клиентов	ХД				
Объём продаж по компании	Д ← → X				

Окончание таблицы 10

Значимые параметры в деятельности предприятия	Качественная оценка позиции				
	Сильная (Strength)		Нейтральная (Neutral)	Слабая (Weakness)	
	Очень хорошо (100)	Хорошо (75)	Средне (50)	Плохо (25)	Очень плохо (0)
Объем продаж новых продуктов и услуг		Д ← → X			
Количество клиентов	Д ← → X				
Стратегия управления персоналом	ДХ				
Отношения в коллективе	ХД				
Командная работа	ХД				
Профессионализм персонала	Д ← → X				
Интернет-банк	ХД				
Политика управления молодыми специалистами	Д ← → X				
Формализация бизнес-процессов	ДХ				
Уровень технической оснащенности	ХД				
Финансовая устойчивость	ДХ				
Защита информации	ДХ				
Социальная политика	ХД				

SNW-анализ показывает, что у ПАО «Челиндбанк» много сильных сторон, которые соответствует желаемому положению. Но есть и те качества, которые требуют дополнительной работы:

- филиальная сеть;
- объем продаж новых продуктов и услуг
- рекламная кампания
- профессионализм персонала
- работа с молодыми специалистами

В данном параграфе мы исследовали внешнюю и внутреннюю среду банка, теперь необходимо объединить все результаты в SWOT-анализе.

SWOT-анализ представлен в таблице 11.

Таблица 11 - SWOT-анализ ПАО «Челиндбанк»

Внешняя среда	Возможности «О» — OPPORTUNITIES	Угрозы «Т» — THREATS
Внутренняя среда	Увеличение спроса на банковские услуги Появление новых технологий управления персоналом; Банки — привлекательные работодатели	Кризис в экономике и нестабильность в политической сфере; Рост задолженности по кредитам
Сильные стороны «S» - (Strengths)	II Сила + возможности	I Сила + угрозы
Репутация Стратегия Отношения в коллективе и командная работа Финансовая устойчивость	Улучшать рекламную кампанию для продвижения банка Ставить более сложные цели, привлекать персонал, организовывать проектную деятельность Увеличивать инвестиции в новые товары, услуги, качество обслуживания	Важно оценивать все возможные риски Оценка затрат, поиск путей их уменьшения Уменьшение сроков достижения целей
Слабые стороны «W» - (Weaknesses)	III Слабость + возможности	IV Слабость + угрозы
Политика работы с молодыми специалистами Объем продаж новых продуктов и услуг	Внедрить программу обучения новым продуктам Работа с сотрудниками, занимающимися продажами Открытие новых филиалов Совершенствование адаптации специалистов	Потеря клиентов Ухудшение показателей эффективности деятельности Сокращение персонала Сокращение издержек на персонал

На основании большой конкуренции на рынке у банка есть такая цель, как развивать, расширять ассортимент банковских продуктов и услуг. Однако, согласно SWOT-анализу, продажи их очень долго раскачиваются, и результаты компании получает через значительный срок времени. В банке именно специалисты операционного отдела занимаются непосредственно продажей банковских продуктов.

В связи с этим основное наше внимание будет обращено на новичков, выполняющих функции продаж банковских товаров и услуг в ПАО «Челингбанк». Это означает, что кадровый аудит в банке мы будем проводить не по всем категориям персонала, а именно по тем, что связаны с продажами.

2.3 Кадровый аудит банка

Итак, благодаря анализу внешней и внутренней среды ПАО «Челингбанк» мы установили, что категория персонала, с которой связана основная проблема, препятствующая реализации генеральной стратегии банка – это сотрудники, занимающиеся продажами. На основании этого было принято решение в данном параграфе исследовать именно эту категорию персонала. Для этого первоначально составим штатное расписание, чтобы понять задействованные должности и их численность (таблица 12).

Таблица 12 – Штатное расписание отдела продаж ПАО «Челингбанк»

Должность	Численность (чел)
Руководитель отдела прямых продаж	1
Руководитель команды в отделе прямых продаж	3
Специалисты прямых продаж	29
Руководитель отдела по работе с корпоративными клиентами	1
Ведущий специалист по работе с корпоративными клиентами	1
Специалисты по работе с корпоративными клиентами	3
Руководитель группы по малому бизнесу	1
Ведущий специалист по малому бизнесу	1
Специалисты по малому бизнесу	3
Руководитель ипотечного кредитования	1
Специалисты по ипотечному кредитованию	2
Итого	46

Итого, в Троицком филиале ПАО «Челингбанк» работает 46 сотрудников, которые занимаются продажами, из них руководители составляют 6,9%. Из данных фактов следует, что персонала, специализирующегося на продажах, в компании большинство и именно они вносят больший вклад в достижение стратегии банка.

Проанализируем среднесписочную численность данной категории персонала (рисунок 2.17).

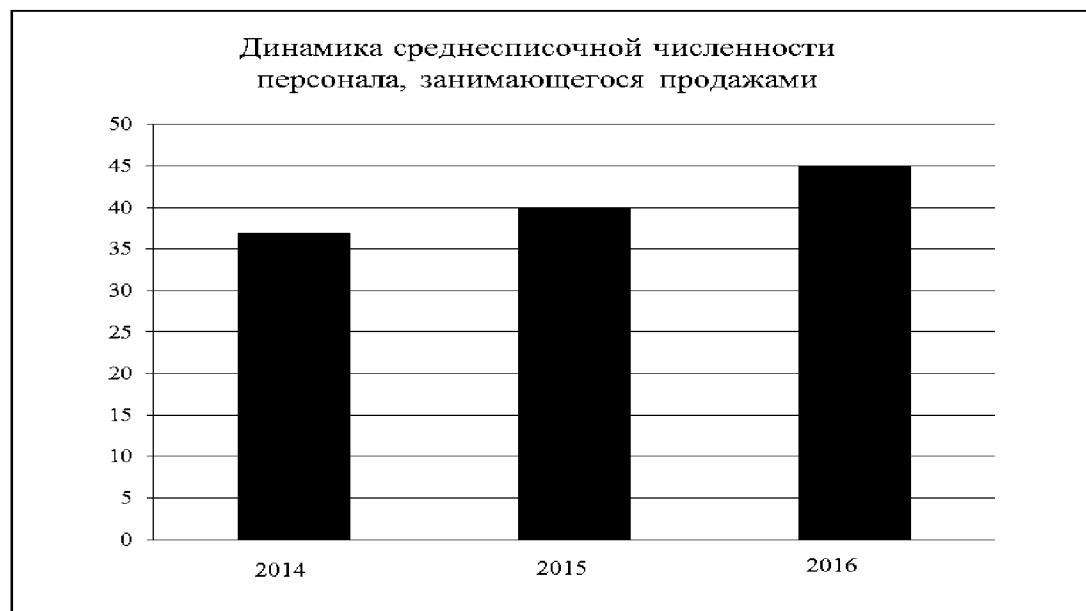


Рисунок 2.17 – Динамика среднесписочной численности персонала, занимающегося продажами

Следовательно, ежегодно в банке увеличивается количество человек, занимающихся продажами. Это говорит о потребности в такого рода специалистах в компании, их важности.

Важным показателем является уровень укомплектованности штата (рисунок 2.18).



Рисунок 2.18 – Уровень укомплектованности штата в банке

Мы видим, что за анализируемый период 2014-2016 гг. показатель укомплектованности только улучшается, и в последний год он достиг максимального уровня в 100%. Это положительно характеризует привлечение персонала в компанию, а так же репутацию банка как работодателя.

Показатель текучести наглядно отражает эффективность HR-процессов (рисунок 2.19).



Рисунок 2.19 – Текущесть персонала в отделах продаж

Мы видим небольшое увеличение текучести персонала в 2014-2016 гг. В общем, данный показатель находится в пределах нормы, но динамика отражает какие-то негативные воздействия. Причину такого изменения показателя нам предстоит выяснить.

При проведении кадрового аудита важно построить структуру персонала по различным показателям:

- пол;
- возраст;
- стаж работы в компании;
- уровень образования.

Структура персонала по половому признаку в 2016 году выглядит следующим образом (рисунок 2.20).

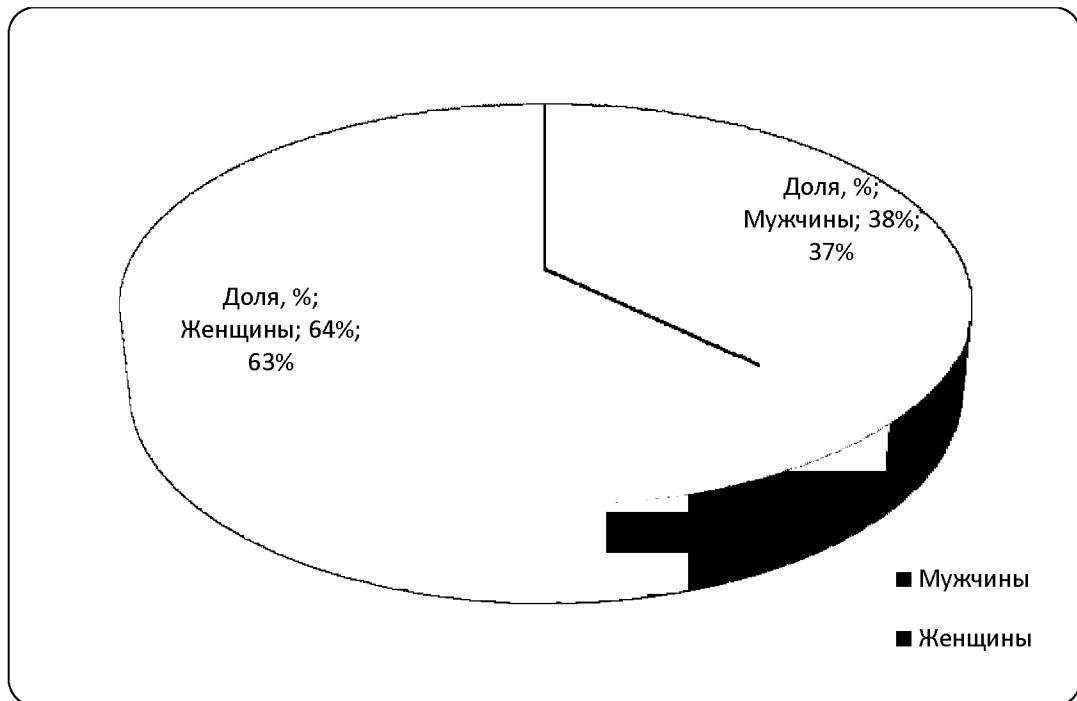


Рисунок 2.20 – Структура отделов продаж по половому признаку

В ПАО «Челиндинбанк» в большей степени работают женщины. В 2014 и 2015 гг. эта структура практически не изменилась.

А вот возрастную структуру персонала мы изучим более детально. Для этого составим таблицу 13.

Таблица 13 – Структура персонала по возрасту

Категория	2014	2015	2016
	Кол-во, чел	Кол-во, чел	Кол-во, чел
1	2	3	4
До 25 лет	12	16	25
От 25 до 30 лет	14	16	13
От 30 до 40 лет	10	9	8
От 40 до 50 лет	1	0	0
Старше 50 лет	0	0	0
Итого	37	41	46

Благодаря данным, представленным в таблице, мы можем сделать вывод о том, что за последние три года существенно увеличилась категория персонала до 25 лет. При этом молодые специалисты в возрасте 20-30 лет всегда составляли основную массу персонала, который занимается продажами. А сотрудники выше 40 лет в ПАО «Челиндинбанк» продажами не занимаются.

Исходя из таблицы, мы так же можем определить, как менялся средний возраст сотрудников отделов продаж (рисунок 2.21).



Рисунок 2.21 – Средний возраст сотрудников отдела продаж банка

Динамика среднего возраста сотрудников действительно доказывает, что увеличилось количество сотрудников более молодого возраста. В итоге за анализируемый период средний возраст снизился с 28,1 года до 26,8 лет, то есть на 1,3 года. Все это подтверждает важность работы банка в направлении молодых специалистов, так как именно они составляют значительную часть всего коллектива.

В данной работе под молодыми специалистами мы будем понимать определенную категорию персонала: сотрудники от 20 до 30 лет, которые работают в банке не более 2 лет, при этом ПАО «Челингбанк» является их первым местом работы. Именно такой трактовки «молодые специалисты» придерживаются в ПАО «Челингбанк». Рассмотрим количество таких специалистов в банке (рисунок 2.22).



Рисунок 2.22 – Количество молодых сотрудников в ПАО «Челингбанк»

Таким образом, доля молодых сотрудников в банке на конец 2016 года находится на уровне 41%, то есть данная категория сотрудников занимает существенную долю персонала отделов продаж. Это отражает политику банка, которая ставит приоритетом найм таких сотрудников, чтобы выращивать их в своей корпоративной культуре. Структуру персонала по стажу работы так же рассмотрим в таблице 14.

Таблица 14 – Структура персонала по стажу работы

Категория	2014		2015		2016	
	Кол-во, чел	Доля, %	Кол-во, чел	Доля, %	Кол-во, чел	Доля, %
1	2	3	4	5	6	7
Менее 1 года	9	24,3	10,0	24,4	14,0	30,4
От 1 года до 3 лет	22	59,5	25,0	61,0	28,0	60,9
От 4 до 10 лет	5	13,5	6,0	0,0	4,0	8,7
Свыше 11 лет	1	2,7	0,0	-	0,0	-
Итого	37	100%	41,0	100%	46,0	100%

Итак, основная часть персонала работает в банке от 1 года до 3 лет. Данная цифра объясняется тем, что работают, в основном, молодые специалисты, для которых свойственно менять место работы более часто, чем людям более высокой возрастной категории. Сотрудников, которые работают более четырех лет все три года остается примерно одинаковое количество. Такая сменяемость сотрудников говорит о важности наличия программы обучения, отработанной и эффективной, которая бы позволяла молодому специалисту быстро начать выполнять свои функции. Структуру персонала так же следует изучить и по уровню образования (таблица 15).

Таблица 15 – Уровень образования сотрудников операционного отдела

Категория	2014		2015		2016	
	Кол-во, чел	Доля, %	Кол-во, чел	Доля, %	Кол-во, чел	Доля, %
1	2	3	4	5	6	7
Среднее	3	8,1	1,0	2,4	0,0	0,0
Средне-специальное	10	27,0	8,0	19,5	5,0	10,9
Неоконченное высшее	8	21,6	13,0	31,7	18,0	39,1
Высшее	16	43,2	19,0	46,3	23,0	50,0
Итого	37		41,0		46,0	

Если в 2014 году еще в банке работали сотрудники только со средним образованием, то в 2016 их уже не было. По уровню образования структура персонала значительно улучшилась. Уменьшилось количество сотрудников со средне-специальным образованием, но увеличилось с высшим и неоконченным высшим. Наличие неоконченного высшего – это следствие приема на работу молодых специалистов, многие из которых еще учатся.

На этом данный этап кадрового аудита завершен. Теперь важно понять, как соотносится эффективность деятельности молодых сотрудников и взрослых профессионалов. Такой анализ будем делать через следующие показатели:

- 1) результаты продаж;

- 2) лидерский потенциал;
- 3) лояльность к банку;
- 4) инновационность и инициативность.

Сначала сравним две категории персонала по первому показателю (рисунок 2.23). Показатель взят как средняя величина.



Рисунок 2.23 – Сравнение результатов деятельности различных категорий сотрудников

Итак, мы видим, что при устройстве в банк опытные специалисты имеют явное преимущество по показателям, это длится до 1,5 лет работы. Далее ситуация изменяется и молодые специалисты, имеющие первый опыт работы в банке начинают приносить лучшие результаты. Таким образом, в первые 1,5 года молодым специалистам не хватает каких-то компетенций для быстрого выхода на показатели. Однако, у них есть потенциал и, если устранить существующие недостатки и создать более комфортную среду для развития, то они могут начать показывать свои результаты гораздо раньше.

Но существующая динамика не полностью оправдывает найм молодых специалистов, так как в первые периоды банк получает меньше прибыли, а большая часть сотрудников работает от 1 года до 3 лет. Поэтому проанализируем еще и другие показатели.

Количество сотрудников, обладающих сильным лидерским потенциалом, среди молодых и зрелых специалистов следующее в 2016 году (рисунок 2.24).

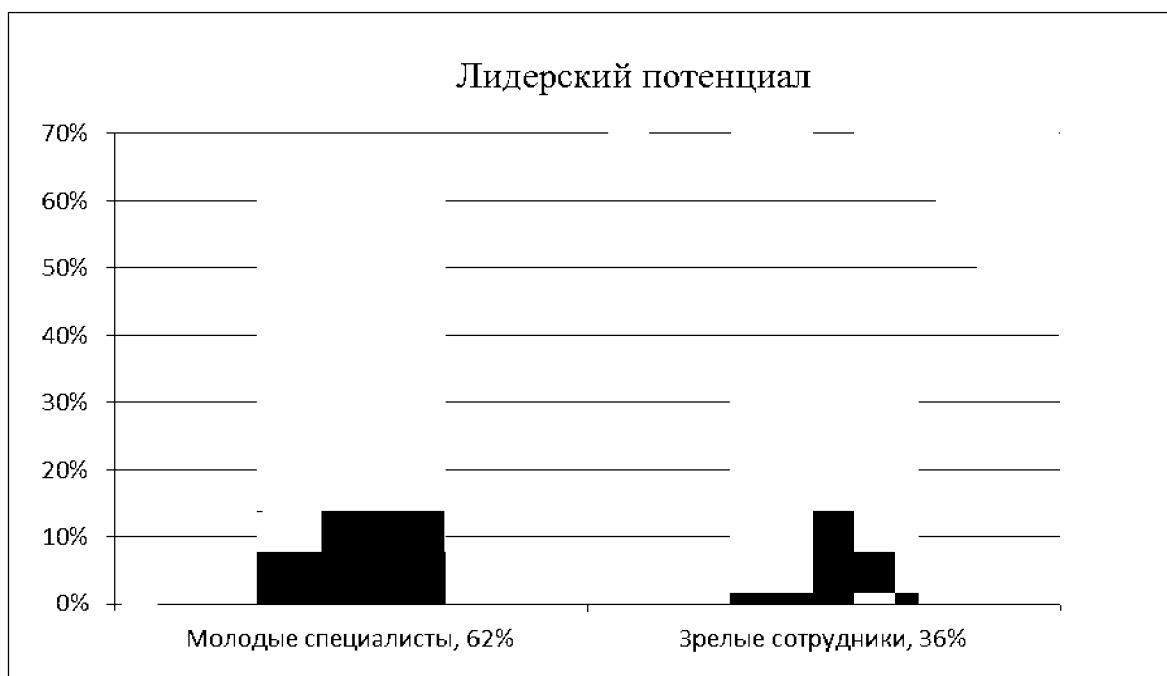


Рисунок 2.24 – Наличие лидерского потенциала по категориям персонала

Таким образом, у большего количества молодых специалистов есть лидерский потенциал, который можно использовать при наставничестве, кадровом резерве, организации проектов. Еще один важный показатель – это лояльность к банку. Сравним количество лояльных сотрудников по категориям (рисунок 2.25).

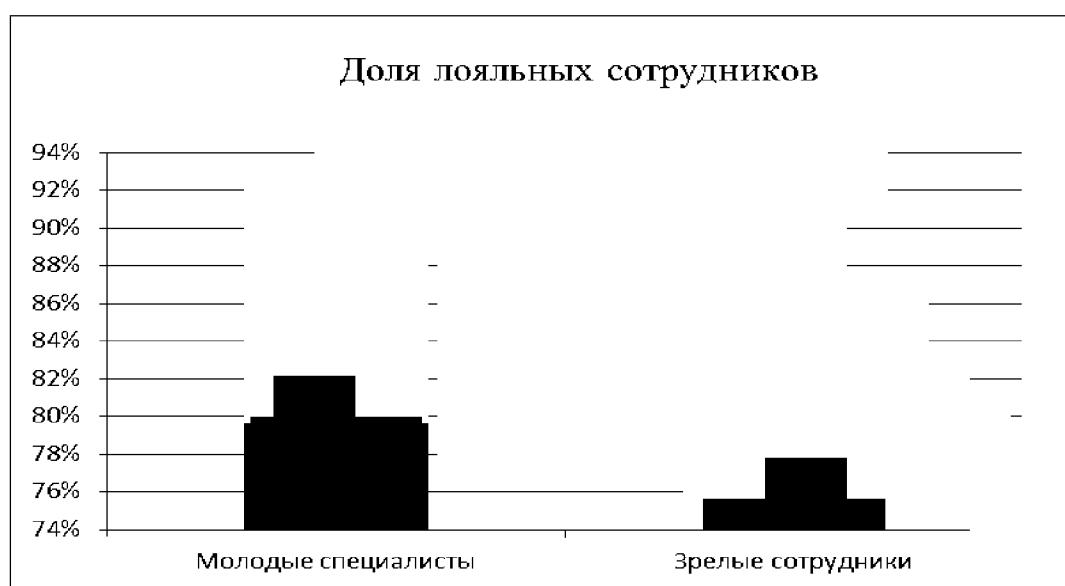


Рисунок 2.25 – Доля лояльных сотрудников по категориям

Уровень лояльности в ПАО «Челиндинбанк» достаточно высокий, но среди молодых специалистов лояльных сотрудников больше. Это объясняется тем, что данная категория персонала начинала свой трудовой опыт именно в этом банке, она выращена в существующей корпоративной культуре с ее особенностями. Немаловажным показателем, характеризующим эффективность сотрудников с точки зрения ПАО «Челиндинбанк» является инициативность и инновационность. Поэтому представим долю сотрудников, проявляющих это качество среди молодых и зрелых сотрудников (рисунок 2.26).

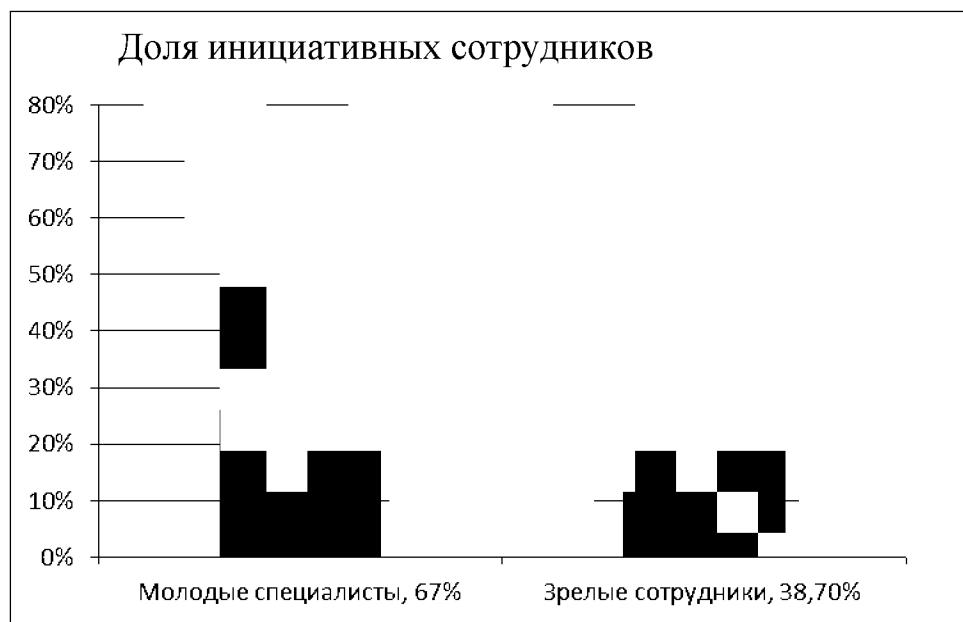


Рисунок 2.26 – Доля сотрудников, проявляющих инициативность и инновационность

Стоимость и важность молодых специалистов для ПАО «Челиндинбанк» объясняется не только динамикой продаж, но и другими плюсами. Эффект от последнего показателя для банка будет таков: внедрение новых проектов, выращивание будущих лидеров, совершенствование деятельности банка, улучшение показателей.

Таким образом, не смотря на то, что обе категории сотрудников находятся в одинаковых условиях, у молодых специалистов с точки зрения эффективности банка преимущества больше, именно поэтому ПАО «Челиндинбанк» и ведет такую политику.

Последний показатель, который мы проанализируем – это причины ухода (рисунок 2.27). Данный анализ важен, так как увеличивается уровень текучести.



Рисунок 2.27 – Причины ухода из компании

Вывод по главе: таким образом, основной причиной ухода молодых специалистов из ПАО «Челингбанк» является неумение быстро начать зарабатывать (50%). Основной мотивацией менеджеров по продажам являются проценты с продаж. Соответственно, чем больше осваивается в продажах и услугах сотрудник, тем дольше он будет выходить на нормальный уровень оплаты труда. Это еще раз подтверждает, что компании важно поработать над системой профессиональной адаптации молодых специалистов для достижения стратегических целей.

3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ ОПЕРАЦИОННОГО ОТДЕЛА ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»

3.1 Оценка актуальной системы адаптации специалистов операционного отдела банка

Качество и надежность предлагаемых банков услуг являются основополагающими принципами деятельности ПАО «Челиндинбанк». Главная цель – удовлетворение требований и ожиданий потребителей на рынке путем постоянного улучшения качества предоставляемых услуг. А это, конечно, зависит от персонала, в т. ч. от того, как осуществляются его профессиональная адаптация, обучение и развитие. В процессе аудита были выявлены проблемы в данной подсистеме, которые в итоге приводят к недостаточному уровню достижения стратегических целей банком.

Основными формами адаптации и обучения в Челиндинбанке являются:

1) внутренние семинары:

- информационно-консультационные. Они направлены на передачу сотрудникам информации, необходимой для выполнения задач бизнеса и непосредственных должностных обязанностей;

- практические. Направлены на отработку практических знаний и функциональных навыков, например, навыков пользования новыми операционными системами;

2) внутреннее обучение, наставничество, направленное на практическое освоение профессиональных технологий под руководством опытного сотрудника. В задачи наставника входят: знакомство нового сотрудника с банком, историей его развития, структурой, корпоративной культурой, принятыми нормами и правилами поведения в организации; осуществление теоретической подготовки сотрудника в соответствии с планом подготовки специалистов;

3) внутренние тренинги, направленные на формирование навыков деловой эффективности в работе с клиентами и управленческих навыков: "Управление продажами", "Эффективные продажи" и др.;

4) дистанционное обучение. Оно, как правило, рассматривается в банке в качестве самостоятельного вида обучения, хотя его использование возможно лишь в форме дополнительной формы обучения, в результате которой должно происходить либо закрепление пройденного материала, либо подготовка к последующему обучению. Дистанционное обучение в свою очередь подразделяется на:

- электронные курсы, которые обеспечивают передачу и контроль усвоения информации и используются в основном для функциональной подготовки персонала. Как правило, к ним относятся программы по адаптации сотрудников, различных направлений деятельности, вводный инструктаж по ПОД/ФТ (противодействие легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма) и др.;

- видеосеминары, которые направлены на конкретизацию и контроль усвоения информации, полученной при прохождении электронных курсов и самостоятельной подготовки, повышая эффективность данных форм обучения за счет активного вовлечения участников в учебный процесс и получения от них обратной связи по обсуждаемым вопросам в режиме реального времени;

5) выездные тренинги, которые помогают не только освоить навыки эффективных продаж, но и способствуют сплочению коллектива;

7) самостоятельная подготовка, направленная на освоение новых знаний и навыков по направлениям деятельности сотрудников;

8) наставничество под руководством коучера является одним из методов обучения вновь принятого работника. После того как нового сотрудника приняли на вакантную должность, к нему закрепляется коучер, который помогает развитию способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на сотрудника задачи по занимаемой должности.

Обучение полностью оплачивается банком. Это относится и к внутреннему обучению, и к внешнему/выездному. По окончанию обучения проводится оценка эффективности, приобретенных знаний, умений и навыков обучаемого.

Сведем все полученные сведения воедино и построим систему адаптации специалистов (рисунок 3.1)



Рисунок 3.1 – Система адаптации специалистов ПАО «Челиндбанк»

В ходе аудита был проведен тест среди всех молодых специалистов операционного отдела на оценку знаний по банковским продуктам и условиям их предоставления. Данный тест состоял из 35 вопросов. По результатам теста были получены следующие результаты:

- 1) 33 вопроса и более без ошибок – 20% тестируемых;
- 2) От 25 вопросов до 33, без ошибок – 30% тестируемых;
- 3) От 15 вопросов до 25, без ошибок – 40% тестируемых;
- 4) Менее 15 правильных вопросов – 10% тестируемых.

Данный тест показал, что большинство менеджеров по продажам имеет значительные пробелы в базовых знаниях по банковским продуктам и условиям их предоставления, а значит система адаптации и обучения недостаточно эффективна.

Также среди молодых специалистов была проведена ролевая игра. В ходе ролевой игры создавалась стандартная ситуация, где менеджер по продажам рассказывает клиенту о банковских продуктах и пытается уговорить его воспользоваться услугами именно Челинбанка.

По результатам игры были получены следующие результаты, отображенные в диаграмме 1:



Рисунок 3.2 - Выявление потребностей у клиентов молодыми специалистами
По результатам деловой игры можно сделать следующие выводы:

- 1) менеджеры по продажам не до конца отрабатывают возражения от клиентов (60%) или вовсе упускают этот этап (10%). И только лишь 10% из них справляются с выявлением потребностей у клиентов;
- 2) больше чем у половины менеджеров есть определенные пробелы в знаниях или в умениях грамотно и в полном объеме работать с клиентами.

В первый месяц работы молодые специалисты должны сделать лишь половину необходимого плана и им предоставляется шанс обучиться всему процессу продажи банковских продуктов. Знания и умения они получают от коучера, наставника и от электронного обучения.

Непосредственный процесс коучинга в большинстве случаев проходит в четыре этапа:

1) определение основных задач и целей сессии коучинга, выделение главнейших приоритетов на данное занятие. Новичок при помощи коучера уточняет основные задачи и цели, которые должны быть достигнуты по окончанию коуч-сессии. На данном этапе коучер задает вопросы: “Чего вы на самом деле хотите достичь?”, “Что вам необходимо для того, чтобы ваша цель была достигнута?”;

2) сбор информации и непосредственный ее анализ. Коучер выясняет текущее положение нового сотрудника и его понимание реальности – его внешние и внутренние страхи и опасения, возможности и имеющиеся в наличии ресурсы для достижения основной задачи. Работа на данном этапе происходит в следующем направлении: коучер задает вопросы “Как вы сами оцениваете ситуацию, сложившуюся в вашей жизни на сегодняшний день?”, “Вы можете описать данную ситуацию более детально?”, “В какой степени сложившаяся ситуация находится под вашим контролем?”, “Кто-нибудь кроме вас способен влиять на данную ситуацию?”, “Какими основными ресурсами для достижения успеха вы обладаете в данный момент?”, “Какие, на ваш взгляд, дополнительные ресурсы могут понадобиться вам для достижения цели?”, “Какие основные внутренние препятствия вам придется преодолеть на пути к цели?”.

Посредством вопросов коучер старается понять ситуацию сотрудника, сложившуюся на текущий момент времени. Далее коучер уточняет, все ли он правильно понял. Главная заслуга этого этапа в том, что сотрудник имеет возможность самостоятельно проанализировать свою ситуацию со всеми преимуществами и недостатками, выразить свое отношение к ситуации, понять свои основные факторы, препятствующие достижению успеха;

3) рассмотрение имеющихся вариантов достижения поставленной цели, выбор лучшего из имеющихся вариантов. Основные вопросы, которые задает коучер на данном этапе: “Какими средствами вы способны достичь цели и что вы можете сделать для этого?”, “Какой из рассматриваемых вариантов решения кажется вам наиболее перспективным?”, “Как вы оцениваете ваши возможности, если бы вы обладали большим количеством времени, более стабильное материальное положение, занимали бы более высокую должность?”, “Какую из представленных возможностей вы выбираете и готовы немедленно реализовывать?”;

4) Составление плана конкретных шагов, необходимых для достижения цели. На данном этапе коучер задает вопросы относительно того, что сотрудник собирается предпринять для улучшения текущей ситуации, какие шаги он видит основными на данный момент, с чего он планирует начать путь к успеху, в какие сроки планирует достигнуть своей цели;

5) поддержка и всяческая помощь на пути движения клиента к цели. Этот этап является одним из самых сложных, но и наиболее важных в процессе коучинга. В процессе достижения цели коучер выслушивает доклад о проделанной работе, определяет положение сотрудника на пути к цели, исследует наличие отклонения текущих действий от его оптимальных шагов, в случае выявления несоответствия действий намеченной цели коучер корректирует эти цели, ставит перед новичком новые задачи, составляет план действий на последующие периоды работы.

При анализе существующей работы коучера в Челиндинбанке были получены следующие данные:

1) менеджер по продажам в любой момент может попросить коучера провести с ним коуч-сессию;

2) при найме нового менеджера коучер проводит с ним обучение только, если попросит сам новичок. Поэтому не все новые сотрудники проходят первоначальное обучение с коучером, не получают дальнейших установок в работе, не ставят перед собой конкретные задачи.

Наставничество – еще один метод обучения новых сотрудников отдела продаж. Чаще всего к новичку прикрепляют более опытного сотрудника, который помогает ему освоиться в новой компании, понять условия и важность работы. За последние 4 месяца в Челингбанк было принято 10 новых менеджеров по продажам и наставниками им стали более опытные сотрудники. При таком методе обучения новый сотрудник постоянно находится рядом со своим наставником, слушает, что он говорит и как говорит, как оформляет документы и заполняет различные отчеты. Постепенно новичок пробует делать все обязанности самостоятельно.

Для оценки эффективности такого обучения необходимо выделить 3 группы основных показателей эффективности:

- ресурсные;
- процессные;
- бизнес-показатели.

Рассматривая ресурсные показатели, в первую очередь необходимо оценить ресурсы, которые компания выделяет на обучение.

На обучение выделяется:

- бюджет (источник - ФОТ). Первоначальное обучение, тренинги, выезды;
- часы на обучение;
- 40% бюджета идет на электронное обучение (курсы, вебинары, тестирования).

К процессным показателям относятся:

- 80% бюджета приходится на внутреннее обучение и 20% на внешнее;

- посещаемость обучения заслуживает оценки «4», так как только 85% обучаемых сотрудников полностью проходят назначенное обучение;
- на оценку успешного прохождения обучения не проводятся тестирования и ролевые игры, а только озвучиваются замечания и пожелания;
- тренинги проходят в среднем 2-3 раза за 6 месяцев;
- успешные сотрудники состоят в кадровом резерве и постепенно передвигаются на другие должности, но за последние полгода только 2 сотрудника из 10 получили повышение;
- было выяснено, что многие сотрудники, чей стаж работы менее 5 месяцев недовольны существующей системой обучения. По их словам, обучаться им приходилось самостоятельно;
- однако, сотрудники, которые прошли обучение с коучером или наставником, вполне довольны системой обучения. Они изначально заявили о желании обучиться и довольно успешно освоили необходимое.

Бизнес-показатели:

- качество обслуживания клиентов высокое, но недостаточный уровень продаж;
- текучесть в операционном отделе все также высокая – 32%;
- ошибки во время работы допускаются часто. Из-за данного показателя было решено ввести планы по ошибкам, чтобы улучшить качество обслуживания клиентов.

Из представленного анализа можно сделать следующие выводы:

- 1) в банке существует единая система адаптации, которая не полностью учитывает особенности молодых специалистов;
- 2) система профессионального обучения в Челиндбанке существует и рассматривает различные варианты обучения новичков, но их эффективность не измеряется (наставничество, тренинг, коучинг, ЭО и прочее);
- 3) отсутствуют индивидуальные планы развития;
- 4) процесс адаптации не базируется на стратегии компании, результатах оценки при найме;

- 5) у многих менеджеров имеются серьезные пробелы в знаниях. Но, не смотря на это, качество обслуживания клиентов довольно высоко;
- 6) на обучение менеджеров тратится много денежных средств банка, но данные затраты себя не оправдывают. Только 85% из всех обучаемых успешно проходят адаптационный процесс;
- 7) за последние полгода обучение вне рабочего места особо не производится (нет тренингов, выездов). Основная часть приходится на электронное обучение и наставничество;
- 8) в организации большая текучесть кадров. Основной причиной увольнения молодых специалистов является их недовольство относительно времени выхода на необходимые показатели;
- 9) отсутствует оценка эффективности обучения;
- 10) отсутствует процесс корректировки системы адаптации молодых специалистов;
- 11) низкая мотивация сотрудников к участию в обучении.

3.2 Предложения по совершенствованию адаптации специалистов ПАО «Челиндинбанк»

В предыдущей главе была описана деятельность ПАО «Челиндинбанк», его цели, миссия, задачи и т.д. Было выявлено, что главной целью Банка является удовлетворение требований и ожиданий потребителей на рынке путем постоянного улучшения качества предоставляемых услуг. А это, конечно, зависит от персонала, в том числе от того, как осуществляются его профессиональная адаптация, обучение и развитие. В процессе аудита были выявлены проблемы в данной подсистеме, которые в итоге приводят к недостаточному уровню достижения стратегических целей банком. В связи с этим, представим новую, усовершенствованную систему адаптации специалистов операционного отдела Троицкого филиала ПАО «Челиндинбанк», занимающихся продажами (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 – Новая система адаптации специалистов

Таким образом, в новой системе адаптации специалистов операционного отдела ПАО «Челиндинбанк» мы будем использовать достаточно большое разнообразие методов. Это связано с тем, что необходимо разнообразить процесс обучения и больше заинтересовать молодых специалистов. Перед тем, как приступить к детальной проработке методов, определимся, что вообще должны знать молодые специалисты, занимающиеся продажами и обслуживанием клиентов в ПАО «Челиндинбанк» (таблица 16).

Таблица 16 – Знания и навыки, необходимые молодому специалисту для работы в ПАО «Челиндинбанк»

Название категории	Детализация
Особенности ПАО «Челиндинбанк»	<ol style="list-style-type: none"> 1. История банка 2. Миссия банка 3. Стратегия и цели банка 4. Особенности и достоинства банка 5. Руководство банка и коллег 6. Стандарты обслуживания клиентов банка 7. ПВТР 8. Требования к професионализму сотрудников 9. Кадровая политика 10. Безопасность и конфиденциальность данных 11. Социальная политика банка 12. Бизнес-процессы банка 13. Корпоративная культура и бизнес-этика
Продукты и услуги ПАО «Челиндинбанк»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Банк на каждый день: • Банковские карточки: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Блокировка утерянной карты ✓ Руководство владельца карты; ✓ Зарплатные проекты ✓ Специальные предложения ✓ Пакеты услуг ✓ Активация кредитной карты ✓ Классические, золотые, премиальные виды карт ✓ Преимущества и условия каждой карточки • Пакеты услуг: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Пакет услуг «стандарт»; ✓ Пакет услуг «премиум»; • Денежные переводы: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Виды переводов ✓ Условия 2. Дистанционное обслуживание: • Интернет-банк R-Connect: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Подключение и использование; ✓ Сервисы ✓ Безопасность

Продолжение таблицы 16

Название категории	Детализация
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Контакты службы поддержки ✓ Руководство пользователя <ul style="list-style-type: none"> • Мобильное приложение • Информационный центр • SMS-уведомления ✓ Подключение ✓ Типы запросов ✓ Типы уведомлений ✓ Тарифы ✓ Безопасность • Операции в банкоматах. 3. Кредиты: <ul style="list-style-type: none"> • Кредитные карты; • Потребительский кредит <ul style="list-style-type: none"> ✓ Условия ✓ Выезд кредитного специалиста ✓ Способы погашения кредита • Автокредит: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Условия ✓ Партнеры ✓ Страхование ✓ Предложения партнеров ✓ Способы погашения кредита • Ипотека <ul style="list-style-type: none"> ✓ Условия ✓ Специальные предложения ✓ Партнеры ✓ Для ипотечных клиентов ✓ Ипотечные центры ✓ Страхование ✓ Способы погашения кредита 4. Накопления и инвестиции: <ul style="list-style-type: none"> • Вклады <ul style="list-style-type: none"> ✓ Условия ✓ Специальное предложение ✓ Дистанционное управление ✓ Автоматическое пополнение ✓ Вклады застрахованы ✓ Архив тарифов • Паевые инвестиционные фонды • Операции с паями • Пенсионные продукты 5. Защита и безопасность <ul style="list-style-type: none"> • Страхование <ul style="list-style-type: none"> ✓ Накопление и финансовая защита ✓ Владельцам карт ✓ Заемщикам потребительских кредитов ✓ Заемщикам автокредитов ✓ Заемщикам ипотечных кредитов

Окончание таблицы 16

Название категории	Детализация
Знания и навыки, связанные непосредственно с продажами банковских продуктов и услуг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знание стандартов обслуживания клиентов в банке 2. Знание основ технологии продаж 3. Умение осуществлять холодные звонки 4. Знание технологий холодных звонков 5. Знание и умение презентационной продажи 6. Знание и умение консультативных продаж 7. Навык выявления потребности 8. Навык ведения переговоров различной сложности 9. Навык работы с возражениями 10. Умение управлять с конфликтами с клиентами 11. Умение выбирать подходящие для клиентов стратегии инвестирования, финансовые решения 12. Знание технологий активных продаж и умение ими пользоваться
Другие дополнительные знаний и навыки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Лидерство 2. Коммуникабельность 3. Стессоустойчивость 4. Клиентоориентированность 5. Адаптивность 6. Способность работы в команде 7. Эффективная самоорганизация 8. Инновационность и инициативность 9. Подготовка в кадровый резерв 10. Тайм-менеджмент

Так как речь идет именно о молодых специалистах, у которых в большинстве случаев отсутствует опыт работы, то программы адаптации в ПАО «Челиндбанк» должны выстраиваться по следующим приоритетам (рисунок 3.4).

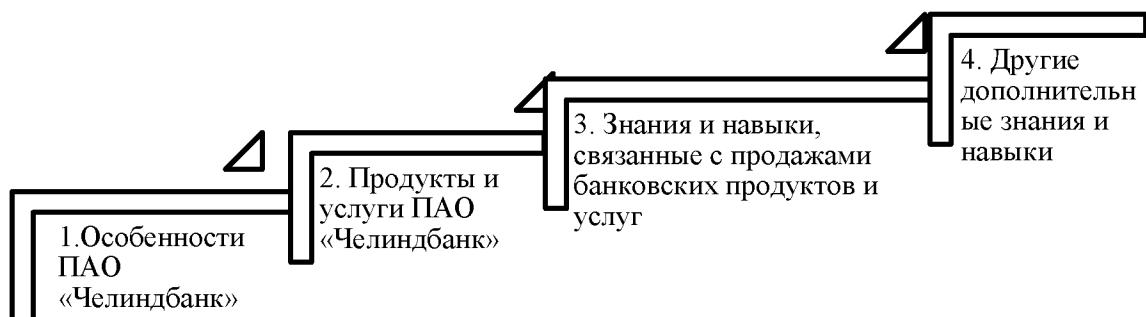


Рисунок 3.4 – Приоритеты в обучении молодых специалистов в ПАО «Челиндбанк»

Таким образом, изначально важно ввести молодого сотрудника в жизнь банка, его стандарты, корпоративную культуру, правила, приобщить к целям. Потом важно заниматься изучением продуктов, так как, работая с клиентами, он должен показывать в этом свой профессионализм. Далее, владея всей информацией о продуктах и услугах, нужно совершенствовать его навыки в продажах, чтобы он данный товар продавал хорошо. И когда уже банк может быть уверен, что молодой сотрудник соответствует всем стандартам, то можно заниматься дальнейшим дополнительным его развитием для каких-либо целей.

Для каждой из этих категорий знаний и навыков можно выделить наиболее подходящие методы обучения (см. таблица 17).

Таблица 17 – Методы обучения для категорий знаний и навыков, необходимых молодым специалистам

Название категории	Методы обучения
Особенности ПАО «Челиндинбанк»	1. Стартовая программа внутрикорпоративного обучения молодых специалистов 2. E-learning 3. Обучение на рабочем месте 4. Мастер-классы 5. Учебные видеофильмы 6. Внутренние семинары 7. Наставничество 8. Самообучение
Продукты и услуги ПАО «Челиндинбанк»	1. Стартовая программа внутрикорпоративного обучения молодых специалистов 2. E-learning 3. Обучение на рабочем месте 4. Внутренние семинары 5. Наставничество 6. Самоподготовка
Знания и навыки, связанные непосредственно с продажами банковских продуктов и услуг	1. Стажировки 2. Стартовая программа внутрикорпоративного обучения молодых специалистов 3. Ротации 4. Обучение на рабочем месте 5. Проектная деятельность 6. Мастер-классы 7. Учебные видеофильмы 8. Групповые обсуждения 9. Разбор практических ситуаций 10. Secondment 11. Shadowing 12. Наставничество 13. Тренинги, самоподготовка

Окончание таблицы 17

Название категории	Методы обучения
Другие дополнительные знаний и навыки	1. Стажировки 2. Ротации 3. Обучение на рабочем месте 4. Проектная деятельность 5. Учебные видеофильмы 6. Групповые обсуждения 7. Разбор практических ситуаций 8. Secondment 9. Shadowing 10. Совет молодых специалистов 11. Внутренние семинары 12. Наставничество 13. Тренинги 14. Выездные тренинги 15. Самоподготовка

Таким образом, каждый блок знаний и навыков содержит свои наиболее подходящие методы обучения. Хотя можно заметить, что многие методы присутствуют во всех категориях. Это позволит сделать обучение более интересным и разнообразным.

Важным этапом в работе молодого специалиста является начало его трудовой карьеры, поэтому первоначально разберем стартовую программу адаптации специалистов.

Таблица 18 – Стартовая программа адаптации специалистов операционного отдела ПАО «Челиндбанк»

Модуль обучения	Методы	Ключевые вопросы	Длительность
1 день			
Общая информация о банке	<ul style="list-style-type: none"> • Семинар • Видеофильм • E-learning 	<ul style="list-style-type: none"> • Миссия • Цели • Принципы • Стратегия • История • Особенности достоинства • Руководство • Структура банка • Социальная политика 	Общая длительность всех методов 4-6 часов и
2 и 3 день			

Продолжение таблицы 18

Модуль обучения	Методы	Ключевые вопросы	Длительность
2 и 3 день			
Знакомство с внутренним устройством банка	<ul style="list-style-type: none"> • Семинар • Групповое обсуждение 	<ul style="list-style-type: none"> • Стандарты обслуживания клиентов банка • ПВТР • Требования профессионализму сотрудников • Кадровая политика • Безопасность и конфиденциальность данных • Бизнес-процессы банка 	2 дня по 5 часов
	<ul style="list-style-type: none"> • E-learning • Самообучение 	<ul style="list-style-type: none"> • То же самое 	2 дня по 3 часа
4 и 5 день			
Знакомство с корпоративной культурой и профессиональной этикой	<ul style="list-style-type: none"> • E-learning • Наставничество • Тренинг • Поведенческое моделирование • Ролевые игры • Самообучение • Видеоряд 	<ul style="list-style-type: none"> • Коллектив • Корпоративные ценности • Мифы, легенды • Герои • Элементы корпоративной культуры • Неформальные взаимоотношения • Принципы коммуникаций в компании • Что хорошо, а что плохо • Корпоративная модель поведения • Профессиональная этика 	2 дня по 4 часа
Обучение на рабочем месте	<ul style="list-style-type: none"> • Наставничество • Самообучение 	<ul style="list-style-type: none"> • Самостоятельно знакомится с корпоративной культурой и внутренним устройством банка 	2 дня по 4 часа
6 и 7 день			
Выходные дни	<ul style="list-style-type: none"> • Самообучение 	<p>При желании молодой сотрудник сам осваивает интересующие его аспекты</p>	2 дня
8 и 9 день			
Стандарты обслуживания клиентов	<ul style="list-style-type: none"> • Тренинг • E-learning • Ролевые игры • Shadowing • Самообучение 	<p>Формализованные стандарты обслуживания в различных ситуациях</p>	2 дня по 8 часов

Продолжение таблицы 18

Модуль обучения	Методы	Ключевые вопросы	Длительность
10 день			
Стандарты обслуживания банка в конфликтных и проблемных ситуациях	<ul style="list-style-type: none"> • Наставничество • Тренинг • Ролевые игры • Поведенческое моделирование • Самообучение • Разбор практических ситуаций 	Конфликтные ситуации в сфере обслуживания: профилактика и управление	1 день по 6 часов
11 и 12 день. 13 и 14 выходной. 15 день снова обучение.			
Обучение продуктам и услугам банка	<ul style="list-style-type: none"> • Наставничество • E-learning • Самообучение • Семинар 	Обучение продуктам, которые перечислены в таблице в теории	3 дня по 8 часов
16, 17 и 18 день			
Обучение продуктам и услугам банка	<ul style="list-style-type: none"> • Shadowing • Secondment • Самообучение 	Обучение продуктам, которые перечислены в таблице, как с ними работают на практике	3 дня по 8 часов
19 день			
Оценка знаний по продуктам и услугам	<ul style="list-style-type: none"> • E-learning • Наставничество 	Оценка знаний	1 день по 3 часа
20 и 21 день			
Выходной	<ul style="list-style-type: none"> • Самообучение 	Те аспекты, которые необходимы сотруднику	2 дня по 8 часов
22, 23 и 24 день			
Обучение продуктам и услугам банка	<ul style="list-style-type: none"> • Наставничество • Самообучение 	Сотрудник приступает к работе с клиентами, отрабатывая знания по продуктам и услугам под контролем наставника	3 дня по 8 часов
25 и 26 день			
Основы продаж	<ul style="list-style-type: none"> • Тренинг • Ролевые игры • Разбор практических ситуаций, обсуждение 	<ul style="list-style-type: none"> • Этапы продаж • Основы эффективных продаж • Инструменты продаж • Применение знаний о продуктах и услугах в продажах 	2 дня по 8 часов

Окончание таблицы 18

Модуль обучения	Методы	Ключевые вопросы	Длительность
27 и 28 день выходной			
Выходной	• Самообучение	• Технологии работы, которые интересны	2 дня по 8 часов
29 день			
Телефонные продажи	<ul style="list-style-type: none"> • Тренинг • Ролевые игры • Поведенческое моделирование • Разбор практических ситуаций • Групповые обсуждения • E-learning 	<ul style="list-style-type: none"> • Особенности холодных звонков • Работа с возражениями по телефону • Как установить контакт • Как выйти на ЛПР и т.д. 	1 день по 6 часов
30 день			
Продажи и стандарты банка	<ul style="list-style-type: none"> • Тренинг • Ролевые игры • Поведенческое моделирование • Разбор практических ситуаций • Групповые обсуждения 	<ul style="list-style-type: none"> • Обобщающий тренинг по продажам и стандартам банка 	1 день по 3 часа
31 и 32 день			
Повторение всего пройденного материала	• Самообучение	• Весь материал, который был пройден	2 дня по 8 часов
33 день			
Оценка знаний и умений	<ul style="list-style-type: none"> • Если сотрудник проходит оценку, то он приступает к выполнению своих обязанностей и дальнейшему обучению • Составление индивидуального плана развития 		1 день
27 дней			
Дальнейшее обучение продажам и совершенствование знаний в продуктах	<ul style="list-style-type: none"> • Выполнение своих непосредственных обязанностей • Наставничество • Тренинг • Ролевые игры • E-learning • Самообуч. 	<ul style="list-style-type: none"> • Основы продаж • Презентационные продажи • Консультативные продажи • Выявление потребностей • Ведение переговоров различной сложности • Работа с возражениями • Управление конфликтами 	Так как сотрудник уже непосредственно приступил к работе, то время обучения должно занимать не более 2 часов в день

Следовательно, в первый месяц работы молодого специалиста происходит активное погружение в процесс адаптации. Сотрудник редко работает в реальных условиях, таких ситуаций, как мы видим из плана всего несколько. После прохождения месяца активного обучения, он проходит аттестацию, после чего уже переходит к своим непосредственным обязанностям. При этом после истечения месяца, для него составляется индивидуальный план развития еще на один месяц. Согласно этому индивидуальному плану развития продолжаются наставничества и обучение в течение 1 месяца. Таким образом, обучения молодого специалиста при начале работы в банке составляет 2 месяца. За это время он должен узнать все о банке, о том, как он устроен, какие у него особенности, какие продукты и услуги, а так же должен научиться их продавать и работать с клиентами. После прохождения адаптационного периода составляется еще один индивидуальный план развития на 1 год, согласно которому продолжается дальнейшее обучение молодого специалиста в компании.

Основными рекомендациями по обучению молодых специалистов в ПАО «Челиндинбанк» после прохождения адаптационного периода являются:

- обучение, связанное с продуктами, услугами и продажами раз в 2-3 месяца;
- создание корпоративной библиотеки и постоянного доступа к дистанционному обучению, чтобы сотрудники могли самостоятельно заниматься своим развитием;
- организация периодических ротаций даже между сменами, между отделами продаж не чаще 1 раза в 3 месяца, не реже 1 раза в полгода;
- организация secondment, стажировок не реже 1 раза в 2 года, не чаще 1 раза в полгода.
- организация выездных тренингов на командообразование не чаще 1 раза в полгода, не реже 1 раза в год.
- организация каких-либо проектов по инициативе молодых специалистов.

Кроме того, мы говорили о дополнительных знаниях и умениях молодых специалистов, которые необходимо развивать у них в каких-либо целях.

Во-первых, они должны учитываться в индивидуальном плане развития. Во-вторых, рассмотрим основные компетенции и методы, которые нужно использовать при развитии их у молодых специалистов отделов продаж ПАО «Челиндинбанк» (таблица 19).

Таблица 19 – Методы обучения для развития различных компетенций молодых специалистов ПАО «Челиндинбанк»

Компетенция	Методы обучения
Эффективная самоорганизация	<ul style="list-style-type: none"> • Проектная деятельность; • Самообучение • Тренинги • Развитие на рабочем месте • Групповые обсуждения
Работа в команде	<ul style="list-style-type: none"> • Проектная деятельность • Тренинги на командообразование • Выездные тренинги • Наставничество • Ротации • Стажировки
Лидерство	<ul style="list-style-type: none"> • Проектная деятельность • Осуществление наставничества • Стажировки • Ротации • Тренинги • Проведение мастер-классов • Групповые обсуждения
Коммуникабельность	<ul style="list-style-type: none"> • Тренинги • Групповые обсуждения • Наставничество • Ротации • Мастер-классы • Презентации
Стрессоустойчивость	<ul style="list-style-type: none"> • Тренинги • Ротации • Стажировки
Инновационность	<ul style="list-style-type: none"> • Проектная деятельность • Стажировки

Еще одну важную часть адаптации специалистов возьмем из опыта ОАО «Лукойл», а именно Совет молодых специалистов. Совет молодых специалистов может осуществлять следующую деятельность в ПАО «Челиндинбанк»:

- участие в конкурсах;
- участие в организации конференций;

- организация культурных, спортивных, благотворительных мероприятий;
- помочь в решении бытовых проблем;
- помочь в подготовке планов обучения и стажировки;
- раздел Совета молодых специалистов на корпоративном портале;
- Подготовка информационных буклетов.

Данный метод позволяет развивать у молодых специалистов многие компетенции, но главным образом лояльность к ПАО «Челиндинбанк» и дополнительные знания и навыки, представленные в таблице.

Премии: 1) лучший молодой специалист – путевка на отдых; 2) лучшее инновационное решение – премия в размере 50% от средней заработной платы; 3) молодой лидер – возможность стажировки в зарубежном филиале; 4) молодой наставник – премия в размере 50% от средней заработной платы.

Теперь построим процесс адаптации специалистов (см. рисунок 3.5).

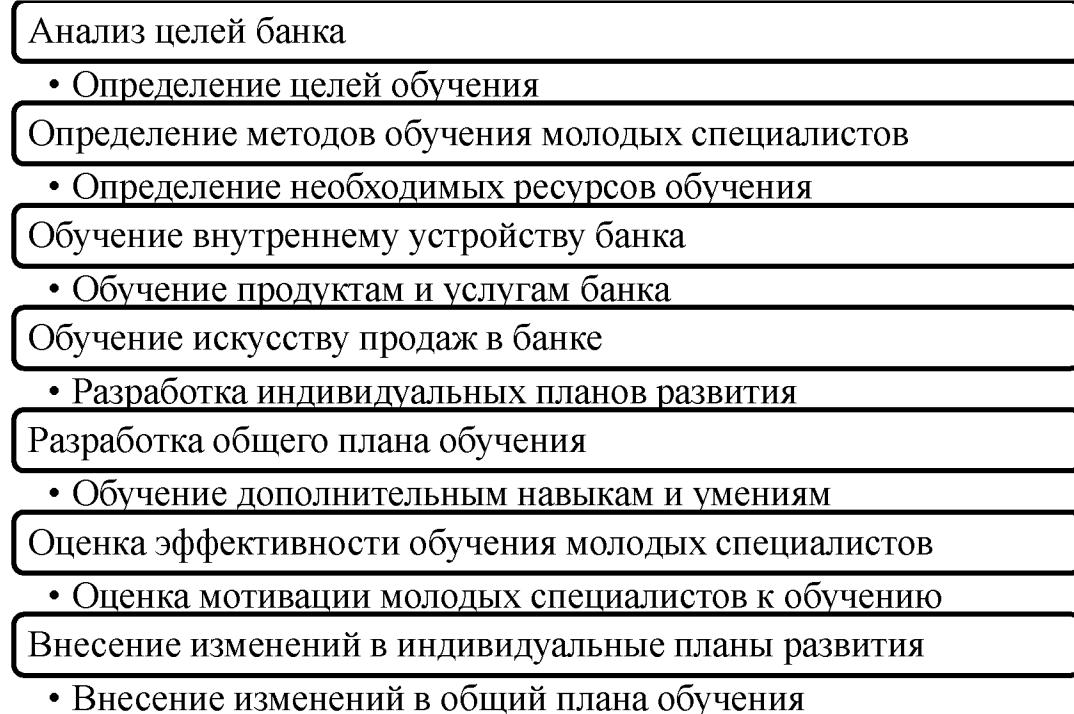


Рисунок 3.5 – Процесс адаптации специалистов операционного отдела ПАО «Челиндинбанк»

В рамках реализации проекта необходимо убедиться в том, что цели проекта не противоречат миссии и стратегии ПАО «Челиндинбанк».

Для этого построим пирамиду целеполагания (рисунок 3.6).

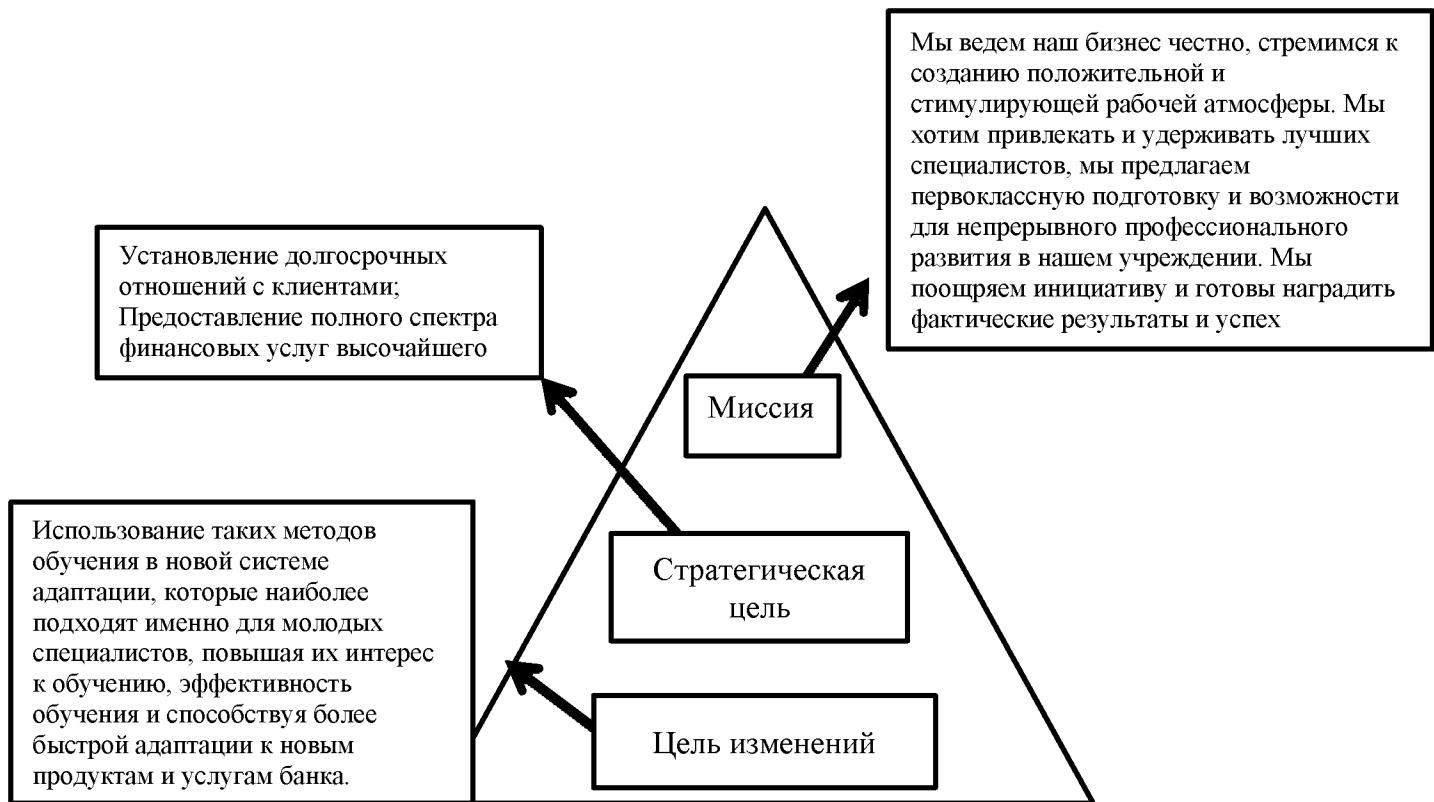


Рисунок 3.6 – Пирамида целеполагания

Получается, что миссия, цели ПАО «Челиндинбанк» и цель изменений системы адаптации специалистов операционного отдела совпадают.

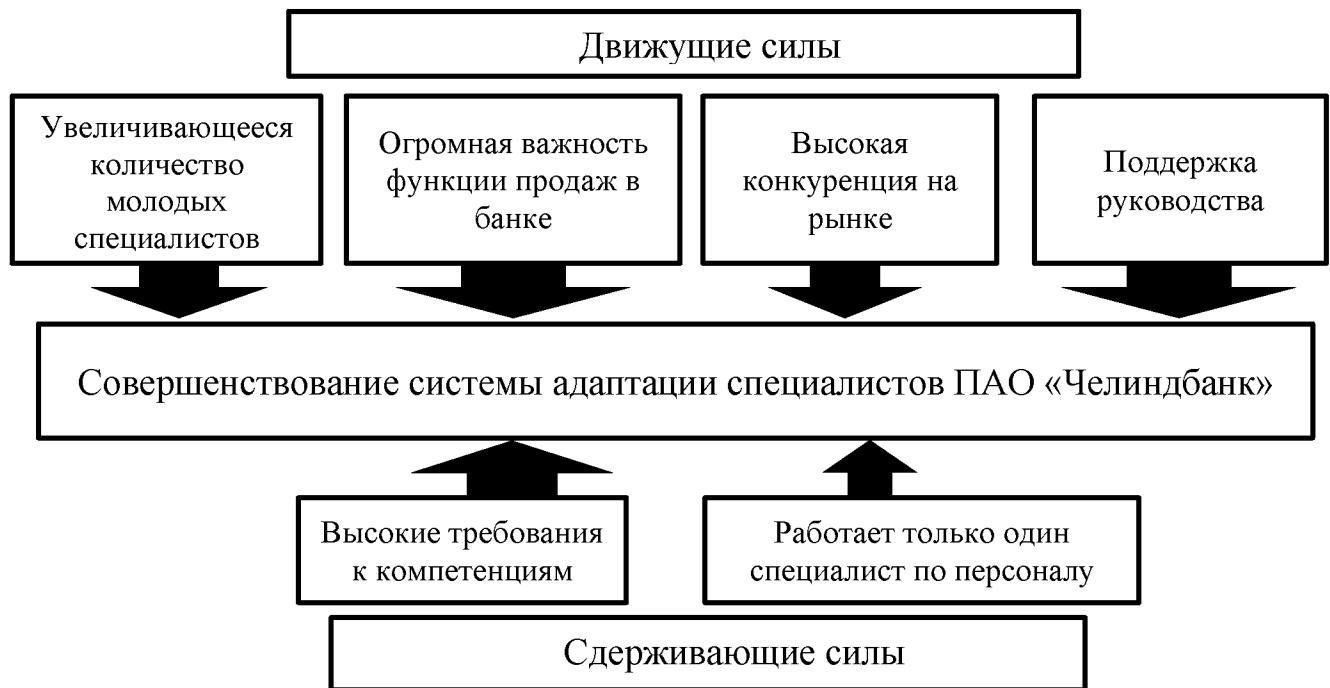


Рисунок 3.7 – Движущие и сдерживающие силы проекта по К. Левину

Далее проведем качественный анализ рисков в целях. В рамках данного анализа:

- 1) риски оцениваются по качественной шкале (очень высокие, высокие, умеренные, низкие, очень низкие) этим оценкам сопоставлена условная численная шкала, 0.9 0.7 0.5 0.3 0.1;
- 2) оценивается серьезность последствий, связанных с риском, (очень серьезные, серьезные, умеренные, незначительные, очень незначительные). Этим оценкам также сопоставлена условная численная шкала, 0.8 0.4 0.2 0.1 0.05;
- 3) заполняется матрица «вероятность - последствия». Значения в матрице рассчитываются по формуле:

$$\text{оценка риска} = \text{вероятность риска} \cdot \text{последствия риска}$$

По матрице легко определить интегральную оценку, имея экспертные оценки вероятности наступления последствия и зная качественную оценку воздействия этого последствия на проект. Оценки рисков предлагаемого нами проекта следующие:

- риск превышения бюджета :

$$0,3 \cdot 0,1 = 0,03;$$

- риск нарушения временного регламента (задержка сроков реализации проекта) :

$$0,3 \cdot 0,2 = 0,06;$$

- отсутствие у руководителя проекта полномочий и рычагов влияния на участников проекта:

$$0,1 \cdot 0,05 = 0,01;$$

- риск не достижения прогнозируемого улучшения показателей результатов деятельности компании:

$$0,5 \cdot 0,2 = 0,1;$$

- риск сопротивления переменам в коллективе из-за опасений необъективности процесса оценки результатов адаптации:

$$0,7 \cdot 0,8 = 0,56;$$

Соответственно внесём полученные оценки для идентифицированных нами ранее рисков. Таким образом составляется карта рисков:

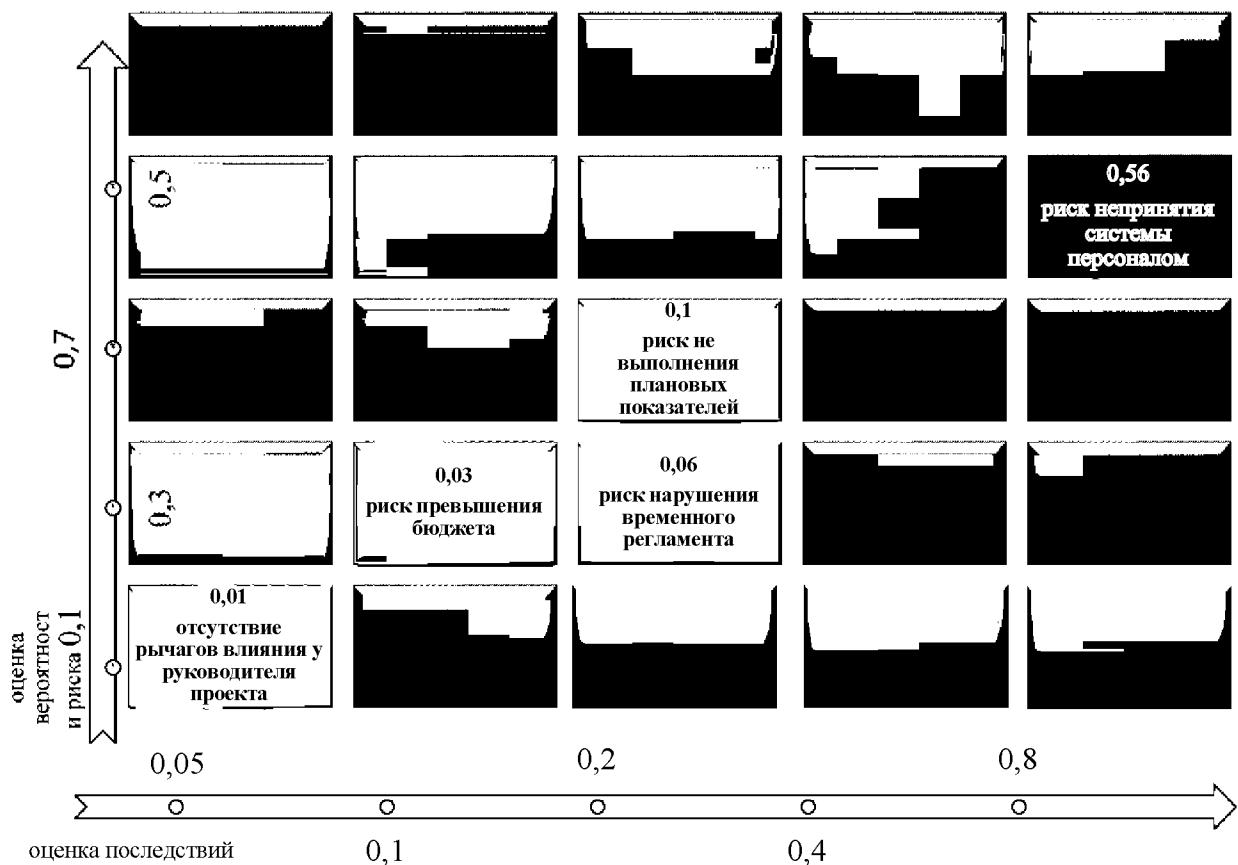


Рисунок 3.8 – Карта рисков проекта совершенствования системы нематериального стимулирования

На матрице две шкалы: степень вероятности совершения события (вертикальная) и оценка последствий в случае возникновения рисковой ситуации (горизонтальная).

Наглядно видим, что наибольшим риском является сопротивление переменам в коллективе из-за опасений необъективности оценки результатов (это обусловлено очень серьезными последствиями в случае возникновения риска, а также его высокой вероятностью).

3.3 Внедрение проекта по совершенствованию процесса адаптации специалистов ПАО «Челингбанк»

Следующим этапом работы над проектом, после выявления наибольшего риска, является разработка плана мероприятий. Представим его в таблице 20 и наглядно покажем в диаграмме Ганта (Приложение)

Таблица 20 – План мероприятий проекта

Задача	Сроки	Результат	Ответственные
Анализ стратегии банка на будущий период	04.11.2016-08.11.2016	Стратегия проанализирована, расставлены приоритеты	Директор, главный экономист
Анализ внешней среды	07.11.2016-15.11.2016	Выявление, есть ли внешние барьеры для стратегии	Директор, главный экономист
Проведение кадрового аудита	11.11.2016-20.11.2016	Выявление внутренних барьеров для реализации стратегии	Отдел по работе с персоналом
Поведение итогов кадрового аудита и анализа внешней среды	21.11.2016-22.11.2016	Определение системы адаптации специалистов проблемной зоной	Директор, главный экономист Отдел по работе с персоналом
Анализ системы адаптации специалистов	25.11.2016-29.11.2016	Определение недостатков	Отдел по работе с персоналом
Проведение опроса среди молодых специалистов	25.11.2016-28.11.2016	Опрос проведен	Отдел по работе с персоналом
Оценка системы адаптации по различным показателям	25.11.2016-29.11.2016	Оценка произведена	Отдел по работе с персоналом
Подведение итогов оценки системы адаптации	02.12.2016-06.12.2016	Определены зоны совершенствования	Отдел по работе с персоналом
Приглашение специалиста по оценке	02.12.2016-06.12.2016	Специалист приглашен	Отдел по работе с персоналом
Оценка компетенций молодых специалистов	09.12.2016-27.12.2016	Оценка проведена	Отдел по работе с персоналом, специалист по оценке
Обработка результатов оценки	13.01.2017-17.01.2017	Результаты оценки готовы	Отдел по работе с персоналом, специалист по оценке
Определение знаний и умений, которые необходимы молодому специалисту	20.01.2017-24.01.2017	Определено все	Отдел по работе с персоналом, директор
Определение методов адаптации в новой системе	20.01.2017-24.01.2017	Методы определены	Отдел по работе с персоналом
Разработка положения по адаптации новичков	27.01.2017-31.01.2017	Положение разработано	Отдел по работе с персоналом

Продолжение таблицы 20

Задача	Сроки	Результат	Ответственные
Определение процедуры адаптации использования новых методов обучения	03.02.2017-07.02.2017	Процедура определена	Отдел по работе с персоналом
Определение бюджета на новую систему адаптации	10.02.2017-14.02.2017	Бюджет рассчитан	Отдел по работе с персоналом
Утверждение новой системы адаптации и бюджета	17.02.2017-19.02.2017	Утверждено все	Директор, главный экономист
Составление индивидуальных планов адаптации	20.02.2017-04.03.2017	Индивидуальные планы развития разработаны	Отдел по работе с персоналом
Составление единого плана адаптации	05.03.2017-12.03.2017	Единый план адаптации специалистов сделан	Отдел по работе с персоналом
Постановка показателей эффективности обучения	13.03.2017-14.03.2017	Показатели определены	Отдел по работе с персоналом
Составление плана обучение при приеме на работу сотрудника	13.03.2017-19.03.2017	План составлен	Отдел по работе с персоналом
Объявление всем сотрудникам их индивидуальных планов развития	20.03.2017-21.03.2017	Объявление сделано	Отдел по работе с персоналом, непосредственные руководители
Обсуждение планов развития с сотрудниками	24.03.2017-28.03.2017	Обсуждение проведено	Непосредственные руководители
Внесение изменений	31.03.2017-04.04.2017	Изменения внесены	Отдел по работе с персоналом
Изготовление и печать брошюр с индивидуальным планом развития	07.04.2017-10.04.2017	Брошюры готовы	Отдел по работе с персоналом, типография
Раздача брошюр	11.04.2017	Брошюры разданы	Отдел по работе с персоналом
Проведение собрания по номинациям в конце года	15.04.2017	Номинации объявлены	Отдел по работе с персоналом
Начало адаптации по новой системе с использованием различных методов	14.04.2017	Началось использование новой системы	Отдел по работе с персоналом

Продолжение таблицы 20

Задача	Сроки	Результат	Ответственные
Объявление о создании Совета молодых специалистов	28.04.2017	Объявление сделано	Отдел по работе с персоналом
Оказание помощи в организации Совета молодых специалистов	29.04.2017-16.04.2017	Совет полностью организован	Отдел по работе с персоналом
Тренинг на командообразование	24.05.2017-25.05.2017 и май 2018	Тренинг проведен	Отдел по работе с персоналом
Запуск проекта «Корпоративная библиотека»	02.06.2017	Проект запущен	Отдел по работе с персоналом, Совет молодых специалистов
Проведение ротации	02.06.2017 и каждые 4 месяца	Ротация произведена	Отдел по работе с персоналом
Отправка на стажировку 2ух сотрудников	11.08.2017-22.08.2017	Сотрудники поехали на стажировку	Отдел по работе с персоналом
Определение победителей по номинациям	12.2017 и 12.2018	Победители определены	Отдел по работе с персоналом, руководители отделов
Подготовка призов, грамот и т.д.	12.2017 и 12.2018	Все готово к награждению	Отдел по работе с персоналом
Тренинг по командообразованию	11.2017 и 11.2018	Тренинг проведен	Отдел по работе с персоналом
Награждение победителей	12.2017 и 12.2018	Награждение проведено	Директор
Приглашение специалиста по оценке	03.11.2017-06.11.2017	Специалист приглашен	Отдел по работе с персоналом
Оценка компетенций новичков	22.11.2017-02.11.2017	Оценка проведена	Отдел по работе с персоналом, специалист по оценке
Оценка эффективности новой системы адаптации	15.12.2017-19.12.2017	Оценка проведена	Отдел по работе с персоналом
Составление индивидуальных планов обучения	12.01.2018-23.01.2018	Планы составлены	Отдел по работе с персоналом, руководители

Окончание таблицы 20

Задача	Сроки	Результат	Ответственные
Составление единого плана адаптации	26.01.2018-30.01.2018	План составлен	Отдел по работе с персоналом
Начало работы над разделом на сайте для Совета молодых специалистов	19.01.2018	Раздел создается	Совет молодых специалистов, ИТ-отдел
Отправка на стажировку 2ух человек	09.02.2018-20.02.2018 и 13.08.2018-24.08.2018	Сотрудники уехали на стажировку	Отдел по работе с персоналом
Приглашение специалиста по оценке	02.11.2018-05.11.2018	Специалист приглашен	Отдел по работе с персоналом
Оценка компетенций молодых специалистов	23.11.2018-04.11.2018	Оценка проведена	Отдел по работе с персоналом, специалист по оценке
Оценка эффективности новой системы адаптации	16.11.2018-20.12.2018	Оценка проведена	Отдел по работе с персоналом

Детализированное визуальное представление плана мероприятий в виде диаграммы Ганта (Приложение). Также к учету будут приниматься затраты, связанные с покупкой канцелярских принадлежностей. На данные цели будет выделена по 2 500 руб. в месяц. За весь период реализации сумма затрат по данной статье составит 2 500* 26 мес. = 65 000 руб.

Далее определим, какие затраты являются единовременными, а какие текущие. В таблице 21 представлены единовременные затраты на проект для представленного проекта.

Таблица 21 – Единовременные затраты для проекта ПАО «Челиндбанк»

Наименование затрат на проект	Месяц реализации проекта	Сумма затрат, руб.
Приглашение специалиста по оценке	Декабрь 2016	15 000
Изготовление и печать брошюр	Апрель 2017	5 500
Приглашение специалиста по оценке	Ноябрь 2017	15 000
Затраты на награждение сотрудников	Декабрь 2017	109 250

Окончание таблицы 21

Наименование затрат на проект	Месяц реализации проекта	Сумма затрат, руб.
Приглашение специалиста по оценке	Ноябрь 2017	15 000
Затраты на награждение сотрудников	Декабрь 2017	109 250
Итоговое значение затрат		269 000

Из таблицы следует, что на разработку проекта для ПАО «Челиндинбанк» потребуется вложить 269,00 тыс. руб. в виде единовременных затрат. В таблице 22 представлены итоговые суммы текущих затрат на проект.

Таблица 22 – Текущие затраты для проекта

Наименование затрат на проект	Месяц реализации проекта	Сумма затрат, руб.
Затраты на канц. товары	Ежемесячно	65 000
Затраты на оплату доп. часов работы сотрудников, участвующих в проекте с учетом страховых взносов (30 %) (89 000 руб. * 1,3)	Ежемесячно	115 700
Оплата стажировок 2-х сотрудников 2 раза в год	02.2018, 08.2018	133 600
Начало годового обучения	Ежемесячно с 01.2018	420 000
Итоговое значение затрат		734 300

Из таблицы следует, что на разработку и внедрение проекта для ПАО «Челиндинбанк» потребуется вложить 734,3 тыс. руб. в виде текущих затрат. Далее сведем все затраты проекта в таблице 23.

Таблица 23 – Значения затрат на проект для ПАО «Челиндинбанк»

Месяц реализации проекта	Единовременные затраты, тыс. руб.	Текущие затраты, тыс. руб.	Сумма затрат на проект, тыс. руб.
Ноябрь 2016	0	30,06	30,06
Декабрь 2016	15	6,66	21,66
Январь 2017	0	14,98	14,98
Февраль 2017	0	13,94	13,94
Март 2017	0	10,04	10,04
Апрель 2017	5,5	7,18	12,68
Май 2017	0	7,7	7,7

Окончание таблицы 23

Июнь 2017	0	10,82	10,82
Июль 2017	0	2,5	2,5
Август 2017	0	2,5	2,5
Сентябрь 2017	0	2,5	2,5
Октябрь 2017	0	3,02	3,02
Ноябрь 2017	15	10,3	25,3
Декабрь 2017	109,25	5,62	114,87
Январь 2018	0	42,7	42,7
Февраль 2018	0	104,82	104,82
Март 2018	0	37,5	37,5
Апрель 2018	0	37,5	37,5
Май 2018	0	42,7	42,7
Июнь 2018	0	38,02	38,02
Июль 2018	0	37,5	37,5
Август 2018	0	104,3	104,3
Сентябрь 2018	0	37,5	37,5
Октябрь 2018	0	37,5	37,5
Ноябрь 2018	15	45,82	60,82
Декабрь 2018	109,25	40,62	149,87
ИТОГО	269	734,3	1003,3

Из таблицы следует, что компании для реализации данного проекта потребуется 1003,30 тыс. руб., из которых текущие составляют 27 %, а единовременные 73 % (рисунок 3.9).



Рисунок 3.9 – Структура затрат для реализации проекта ПАО «Челиндбанк»

Вывод по главе: в З главе была проанализирована существующая система адаптации персонала, выявлены все имеющиеся недостатки и построена новая система. Модернизированная подсистема теперь имеет современные методы адаптации, направленные на повышение использования кадрового потенциала новых сотрудников. Так же были выявлены основные движущие и сдерживающие силы, а также риски. Движущих сил было выявлено больше, а сдерживающие силы оказались такими, что при правильно организованной работе, их можно устраниить, поэтому был сделан вывод о рентабельности и возможности реализации проекта. Все нововведённые технологии были выражены с помощью списка мероприятий, который в дальнейшем был сведен в итоговый бюджет.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель работы заключалась в оценке и выборе методов обучения молодых специалистов на примере ПАО «Челиндинбанк». В рамках данной работы была оценена существующая система адаптации специалистов и предложены новые методы, для развития компетенций, таких как эффективная самоорганизация, работа в команде, лидерство, коммуникабельность, стрессоустойчивость, инновационность. Также был разработаны рекомендации по увеличению эффективности системы адаптации.

Выяснилось, что основной причиной ухода молодых специалистов из ПАО «Челиндинбанк» является неумение быстро начать зарабатывать. Основной мотивацией менеджеров по продажам являются проценты с продаж. Соответственно, чем больше осваивается в продажах и услугах сотрудник, тем дольше он будет выходить на нормальный уровень оплаты труда. В связи с этим была разработана новая система адаптации.

Данная система поможет предприятию в реализации её стратегических целей. Эффективно выстроенная система адаптации персонала проявляется в увеличении показателей трудовой деятельности сотрудника, увеличении уровня лояльности и вовлеченности, повышении удовлетворенности трудом. Все это ведет к повышению производительности труда и снижению текучести кадров.

Была проанализирована существующая система адаптации персонала и выявлена нехватка технологий работы с новыми сотрудниками. Внедренные современные методы адаптации персонала и прописанные конкретные мероприятия улучшили данную систему. В рамках дипломной работы был рассчитан бюджет.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Таблица 24 – Диаграмма Ганта

