

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Система профессиональной и социальной адаптации на примере ПАО «Сбербанк России»</b>

УДК 005.9652.1:336.71

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗИ31	Макаркина Анна Сергеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Медведева Татьяна Александровна	к.ф.н.		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИФНТ  
\_\_\_\_\_ Трубникова Н.В.  
(Подпись) (Дата)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
ЗИЗ1	Макаркиной Анне Сергеевне

Тема работы:

**Система профессиональной и социальной адаптации на примере ПАО «Сбербанк России»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2017г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

**Объект исследования:** Система профессиональной и социальной адаптации персонала предприятия.

**Предмет исследования:** Оценка адаптации персонала сотрудников в ПАО «Сбербанк».

**Цель работы:** раскрыть содержание системы адаптации персонала, выявить средства оценки ее эффективности и разработать рекомендации по совершенствованию оценки системы адаптации персонала в ПАО «Сбербанк России».

	<p>1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Основы управления персоналом», «Экономика организации», «Экономика и социология труда»</p> <p>2. Монографии.</p> <p>3. Статьи периодических изданий.</p> <p>4. Учебники.</p>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>- раскрыть сущность адаптации персонала, охарактеризовать ее основные виды;</p> <p>- проанализировать адаптационный процесс в организации на примере компании ПАО «Сбербанк России»;</p> <p>- раскрыть содержание системы оценки адаптационных программ в ПАО «Сбербанк России»;</p> <p>- выявить проблемы существующей системы оценки адаптационных программ и разработать рекомендации по ее совершенствованию.</p>
<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b></p>	
1. Теоретические аспекты адаптации персонала	
2. Анализ адаптации на примере ПАО «Сбербанк России»	
3. Оценка эффективности адаптационных программ в ПАО «Сбербанк России»	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	05.12.2016г.
--	--------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Медведева Татьяна Александровна	к.ф.н.		05.12.2016г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗИЗ1	Макаркина Анна Сергеевна		05.12.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Уровень образования – бакалавриат  
Кафедра ИФНТ  
Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года  
Форма представления работы:

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		05.06.2017
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Медведева Татьяна Александровна	к.ф.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа 90 с., 5 табл., 41 источник, 4 приложения.

**Ключевые слова:** управление персоналом, персонал, обучение персонала, адаптация, организация, кадры, банк.

**Объект исследования:** Система профессиональной и социальной адаптации персонала предприятия.

**Предмет исследования:** Оценка адаптации персонала сотрудников в ПАО «Сбербанк».

**Цель работы:** раскрыть содержание системы адаптации персонала, выявить средства оценки ее эффективности и разработать рекомендации по совершенствованию оценки системы адаптации персонала в ПАО «Сбербанк России».

Разработка данных рекомендаций произведена на основании изучения процесса адаптации сотрудников в данной организации.

**В работе использованы следующие методы исследования:** критический обзор литературы, анализ внутренних документов компании, проведение опросов с различными категориями сотрудников.

**Область применения:** развитие технологии по совершенствованию работы отдела кадров в части адаптации персонала в организации.

**Социальная значимость работы:** по итогам проделанной работы были сформулированы рекомендации по совершенствованию оценки систем адаптации персонала в ПАО «Сбербанк России».

## Определения

Адаптация — это сложный динамичный процесс, направленный на приспособление сторон друг к другу, участниками которого являются сотрудник и организация.

Профессиональная адаптация — это прежде всего приспособление, привыкание человека к требованиям профессии, усвоение им производственно-технических и социальных норм поведения, необходимых для выполнения трудовых функций и к новым для него условиям труда.

Психофизиологическая адаптация — это процесс приспособления к новым особенностям работы организма сотрудника, освоение тех условий, в которых новичок будет находиться в течение рабочего дня.

Экономическая адаптация — это адаптация сотрудника к уровню его дохода в организации способам его получения. Она знакомит сотрудника с действующим в организации экономическим механизмом управления, существующими материальными стимулами и нормами.

Аутсорсинг персонала – это передача организацией функций, связанных с кадровым делопроизводством, компании-подрядчику, занимающейся подбором и наймом персонала на временной или постоянной основе.

Испытательный срок – это юридически закрепленное понятие, адаптация же не подразумевает четкого соответствия нормам.

Отбор персонала – это непринужденный процесс подбора сотрудников, в соответствии с потребностями компании в человеческих ресурсах.

Подбор персонала – это один из важнейших этапов в работе с кадрами, который содержит в себе расчет в потребности персонала, построение модели рабочих мест, отбор кадров и создание кадрового резерва.

## Содержание

<b>Введение</b> .....	8
<b>Глава 1. Теоретические аспекты адаптации персонала</b> .....	11
1.1 Понятие и виды адаптации .....	11
1.2 Программа адаптации .....	25
1.3 Оценка эффективности адаптации персонала и ее особенности в России	30
1.4 Особенности адаптации банковского персонала .....	38
<b>Глава 2. Анализ адаптации на примере ПАО «Сбербанк России»</b> .....	43
2.1 Описание компании ПАО Сбербанк России .....	43
2.2 SWOT – анализ ПАО «Сбербанк России» .....	46
2.3 Описание отдела обучения и процесса адаптации персонала в ПАО «Сбербанк России» .....	48
2.4 Характеристика результатов адаптации в ПАО «Сбербанк России» .....	56
<b>Глава 3. Оценки эффективности адаптационных программ в ПАО Сбербанк России</b> .....	62
3.1 Оценка адаптационной программы .....	62
3.2 Оценка субъектов адаптации .....	65
3.3 Оценка адаптированности сотрудников .....	69
3.4 Оценка эффективности адаптации в ПАО «Сбербанк России» .....	71
<b>Заключение</b> .....	73
<b>Список литературы</b> .....	75
Приложение А .....	79
Приложение В .....	81
Приложение С .....	83
Приложение D .....	90

## Введение

Залогом успеха любой компании является качественный состав сотрудников, работа в компании квалифицированных специалистов, а следовательно, возникает необходимость постоянного развития персонала. Особенно актуальным это становится в 21 веке, когда происходит непрерывная смена технологий и внедрение инноваций с большой скоростью.

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

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

Острой проблемой является невозможность объективной оценки эффективности программ адаптации. Вследствие чего компании непонятно,



насколько хорошо разработана программа, и какие экономические выгоды она приносит. Кроме того, компании сложно определить слабые стороны существующей системы, чтобы в дальнейшем скорректировать программу. По этой причине компаниям обязательно требуется рациональная технология оценки эффективности программ адаптации.

Целью моей дипломной работы: раскрыть содержание системы адаптации персонала, выявить средства оценки ее эффективности и разработать рекомендации по совершенствованию оценки системы адаптации персонала в ПАО «Сбербанк России».

Для достижения цели будут выполнены следующие задачи:

- раскрыть сущность адаптации персонала, охарактеризовать ее основные виды;
- проанализировать адаптационный процесс в организации на примере компании ПАО «Сбербанк России»;
- раскрыть содержание системы оценки адаптационных программ в ПАО «Сбербанк России»;
- выявить проблемы существующей системы оценки адаптационных программ и разработать рекомендации по ее совершенствованию.

Объект исследования: Система профессиональной и социальной адаптации персонала предприятия.

Предмет исследования: Оценка адаптации персонала сотрудников в ПАО «Сбербанк».

Теоретическая значимость и новизна работы определяются тем, что проведенное исследование вносит определенный вклад в развитие управления персоналом в плане изучения адаптации персонала.

Практическая значимость – собранный материал и результаты, полученные в ходе исследования, могут быть использованы предприятиями для совершенствования адаптационных программ для сотрудников, что поможет снизить текучесть кадров и повысит производительность труда.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и приложений. В первой главе выполнен анализ теоретических источников по данной теме: раскрыто понятие адаптации, описаны ее виды, дана характеристика существующим способам оценки ее эффективности. Вторая глава является практической, в ней дано описание компании ПАО Сбербанк России, на примере которой рассмотрена проблема оценки эффективности адаптационных программ. В третьей главе предложена технология оценки эффективности адаптационных программ.

В ходе исследования использовались следующие методы:

- критический обзор литературы;
- анализ внутренних документов компании;
- проведение опроса с различными категориями сотрудников.

Различные аспекты адаптационного процесса рассматривались в работах Т. Шибутани, А.М. Розенберга, Ю.В. Гана, М.Армстронга. Разработке средств оценки эффективности системы адаптации посвящены работы В.В. Синявского.

# Глава 1. Теоретические аспекты адаптации персонала

## 1.1 Понятие и виды адаптации

Современная экономика требует постоянного развития организаций и непрерывного совершенствования. По этой причине большинство компаний на современном рынке являются саморазвивающимися, системы, которых стараются ориентироваться на всё новые сферы своей деятельности. Одним из ключевых факторов успеха таких компаний является поддержание высокой степени конкурентоспособности на рынке. Для этого компании вынуждены непрерывно адаптироваться как к внешним, так и к внутренним условиям рынка. Как правило, адаптация подразумевает приспособление к каким-либо изменениям.

Понятие адаптации рассматривается во многих отраслях, начиная с биологии и заканчивая современным менеджментом. Адаптация - от лат. *adapto* — «приспособляю», *adaptatio* — «прилаживание, приспособление». [22, с. 204] Первоначально термин адаптация использовался исключительно в физиологии, однако позднее проник и в другие науки. Началом использования термина относительно профессиональных сфер принято считать труды Т. Кампанелла (конец XVI в. – начало XVII в), содержащие рекомендации по работе с подмастерьями. Позднее данный термин активно использовался Ф. У. Тейлором, положившим начало теории ориентации сотрудников. Стоит заметить, что именно Тейлор первым озвучил идею об обязательном присутствии при новом работнике специально обученного человека – наставника, который будет помогать новичку адаптироваться к непривычным для него условиям.

В современном менеджменте существует несколько взглядов на процесс адаптации. Исходя из них, можно выделить три основных термина, относящихся к данному процессу.

В первую очередь адаптация рассматривается как процесс: это процесс приспособления к изменяющимся условиям. Адаптация отдельно взятого работника - это процесс интеграции нового сотрудника в профессиональные,

организационные и социальные условия работы в компании. Таким образом, целевой аудиторией данного процесса являются все новые сотрудники.

С другой стороны адаптация признается двусторонним процессом. Ведь это не только приспособление работника к новой для него среде, но и приспособление организации к новому сотруднику. С одной стороны – работник, пришедший в компанию, имеющий свои цели и принявший на себя ответственность за действия, производимые им в организации; с другой – организация, принявшая сотрудника на работу, имеющая не только собственные ожидания от его деятельности, но и определенные обязательства перед ним. Исходя из этого мнения, делается вывод, что адаптация – это процесс взаимного приспособления сотрудника и организации. Сторонниками данной позиции среди русских теоретиков являются Н. И. Шаталова, Н. М. Бурносов, А. И. Хорев, Т. И. Овчинникова и другие.

Согласно третьей точке зрения, адаптация рассматривается как детализированный процесс, происходящий при приеме на работу нового сотрудника. Таким образом, адаптацией называют процесс вхождения и закрепления человека на должности, знакомство с деятельностью организации, включение работника в новую организационную среду, а также профессиональная и социальная ориентация сотрудника.

Подводя итог, можно сделать вывод, что адаптация — это сложный динамичный процесс, направленный на приспособление сторон друг к другу, участниками которого являются сотрудник и организация.

Адаптация, как и любой процесс, имеет несколько характеристик. Во-первых, это процесс, длящийся определенное количество времени: от нескольких недель до нескольких лет. Во-вторых, адаптация всегда строится на каких-либо противоречиях. В процессе адаптации человек вынужден изменять привычный образ поведения, приспосабливаться к новым условиям, возможно, даже пересматривать свои ценности. В-третьих, адаптация не является добровольным процессом. Человек вынужден

адаптироваться, так как этого требует среда, в которую он попадает. Часто адаптация рассматривается как переходный этап одного состояния в другое, новое. Наконец, адаптация является двусторонним процессом, вовлекающим в себя не только отдельно взятого сотрудника, но и окружающую среду.

Адаптация в организации может происходить на разных уровнях. На верхнем уровне компания адаптирует свою политику под внешнюю среду, на более низких — компания адаптирует свой персонал. Разумеется, важнейшей составляющей данного процесса является адаптация вновь принятых в штаб компании сотрудников, так как это люди «с улицы», как правило, не знающие о компании того количества информации, которое смогло бы полностью вовлечь сотрудника в деятельность, увеличив его лояльность к конкретной организации.

Большинство ученых признают процесс адаптации первым и важнейшим этапом «вхождения личности в новую социальную среду и интеграцию с ней». Любая организация является социумом, в который входит новый сотрудник. Вступление в этот социум начинается именно с процесса адаптации к нему – личностного развития сотрудника в рамках существующих условий. По словам Кузнецова, русского теоретика, посвятившего свою жизнь изучению особенностей адаптационных процессов, адаптация является неотъемлемой частью развития персонала. В своих работах он приходит к выводу о том, что высокий уровень развития личности говорит о том, что человек максимально адаптирован к профессиональным, социальным и организационным условиям. Стоит отметить, что адаптация персонала включает в себя не только интеграцию новых сотрудников в процесс деятельности компании, но и внутренние перемещения сотрудников.

Кроме того, стоит заметить, что зачастую адаптацию отождествляют с испытательным сроком. Однако это неверно. Испытательный срок является лишь частью адаптации сотрудника. Испытательный срок – это юридически закрепленное понятие, адаптация же не подразумевает четкого соответствия

нормам. Если человек не прошел испытательный срок, его могут уволить, согласно Трудовому кодексу РФ, если же человек не прошел какой-либо из этапов адаптации, но при этом выполнил все задачи, стоящие перед ним на испытательном сроке, оснований для увольнения такого сотрудника нет.

Разработкой и реализацией адаптационных программ в компании занимается HR-служба, основными целями которой являются:

- улучшение кадрового состава;
- снижение показателей текучести кадров;
- подготовка квалифицированных сотрудников;
- формирование кадрового резерва компании;
- адаптация сотрудников к новым условиям.

Согласно А. Я. Кибанову [15, с.176], адаптационные процессы направлены на достижение следующих целей:

1. Сокращение издержек, связанных с выходом на работу нового сотрудника. Первое время такой сотрудник не может работать на полную эффективность, а следовательно, приносит дополнительные затраты компании.

2. Снижение степени неопределенности у новых сотрудников.

3. Сокращение показателей текучести персонала.

4. Сокращение временных затрат коллег и непосредственного руководителя нового сотрудника. Наличие разработанной адаптационной программы минимизирует количество обращений, отнимающих дополнительное время, для разъяснения каких-либо организационных вопросов к другим сотрудникам.

5. Повышение удовлетворенности работой, а также формирование позитивного мышления сотрудника.

6. Формирование мотивации у сотрудников на достижение наилучшего результата.

Разумеется, общей целью является помощь сотруднику для получения максимально быстрой отдачи от рабочего процесса.

Правильно выстроенная система адаптации позволяет получить выгоды обеим сторонам. Для компании этими выгодами являются:

1. Максимально быстрое вовлечение работника в деятельность, выполнение рабочих норм.
2. Сокращение рабочих ошибок в процессе деятельности.
3. Быстрое вхождение в коллектив, принятие его норм.
4. Принятие корпоративной культуры организации новым сотрудником.
5. Сокращение издержек на старте.
6. Уменьшение показателей текучести кадров, сокращение числа уволившихся в первый год работы в компании, нормализация кадровой политики.
7. Экономия времени других сотрудников, а следовательно, отсутствие дополнительных потерь.
8. Формирование у сотрудника лояльности к компании.

Большинство теоретиков выделяют несколько принципов адаптационных процессов в организации.

1. Непрерывность. Принцип непрерывности обусловлен постоянными изменениями, как внешними, так и внутренними. Вследствие чего сотрудники также непрерывно должны приспосабливаться к новым условиям.
2. Комплексность. При процессе адаптации необходимо учитывать не только отдельные элементы, влияющие на данный процесс, но и их взаимосвязь.
3. Перспективность. Процесс адаптации сотрудников должен строиться в рамках стратегического направления развития организации.
4. Оперативность управления адаптационным процессом. Адаптационные процессы должны соответствовать не только стратегической политике компании, но и ее оперативным целям.

5. **Оптимальность.** Данный принцип предполагает наличие нескольких вариантов адаптационных программ с последующим выбором наиболее рационального.

6. **Упрощенность.** Все механизмы программ должны быть максимально простыми, но без потерь в результативности.

7. **Согласованность.** В процессе адаптации необходимо взаимодействие разных уровней иерархии, а также различных элементов системы. Реализация программы невозможна без непрерывной координации деятельности различных структурных подразделений.

8. **Целостность и действенность.** В условиях внешних и внутренних изменений при отклонениях от своей цели организация должна быть способна максимально быстро восстанавливать баланс.

9. **Экономичность.** Адаптационная политика должна оправдывать себя экономически. Таким образом, результаты адаптационных мероприятий должны приносить больший доход, нежели затраты на них.

10. **Прогрессивность.** Адаптационные программы требуют постоянного совершенствования и должны корректироваться или полностью меняться в зависимости от тех изменений, которые происходят в окружающей среде.

11. **Прозрачность.** Все адаптационные процессы должны обладать определенным единством, содержать единую принятую терминологию и подчиняться одним правилам.

12. **Гибкость.** Процессы адаптации должны строиться таким образом, чтобы было возможно внесение корректив, если это необходимо, то есть должна сохраняться свобода маневра до допустимого предела.

13. **Стандартизация.** Формирование адаптационных программ должно строиться на общей методической базе, все документы должны быть оформлены в стандартном виде.

Кроме того, при формировании адаптационной политики компании следует учитывать такие факторы, как размер организации, корпоративную



культуру и психологический климат, социальные и личные характеристики, а также особенности существующей в организации кадровой политики.

В малых организациях, в отличие от крупных, процесс адаптации является преимущественно неформальным, а следовательно, требует меньших затрат. В крупных же организациях, наоборот, происходит расширение внутриорганизационных связей, что требует дополнительных материальных и временных затрат на адаптацию нового сотрудника.

В организациях с развитой корпоративной культурой и, что еще важнее, благоприятным психологическим климатом, качественным межличностным общением и господствующим коллективизмом, адаптация сотрудника происходит намного быстрее, чем в противоположной ситуации. Это позволяет сократить не только временные затраты, но и материальные. Данное обстоятельство тоже следует учитывать при формировании программ адаптации.

Следующим важным обстоятельством являются непосредственно черты адаптируемого сотрудника. К ним можно отнести возраст, пол, социальную принадлежность к той или иной группе, семейное положение, качество образования, опыт работы и так далее. Перечисленные факторы зачастую влияют на скорость протекания процесса адаптации. В среднем адаптация сотрудника занимает от нескольких недель до двух лет. Соответственно, от скорости адаптации напрямую зависят затраты компании. Любой организации выгоднее сократить сроки адаптационного периода с целью сохранения средств.

В зависимости от различных признаков теоретики выделяют несколько видов адаптации.

По отношению объект - субъект это активная и пассивная адаптация. При активной адаптируемый человек сам стремится изменить окружающую среду, привнести в нее что-то новое из своего собственного опыта. При пассивной - стремления к преобразованиям нет, человек просто принимает установленные нормы в одностороннем порядке.

По воздействию на сотрудника выделяют прогрессивную и регрессивную адаптацию. Прогрессивная оказывает на сотрудника благоприятное воздействие, способствует развитию. Регрессивная, наоборот, снижает требования к сотруднику. Такое происходит, например, при поступлении на работу в коллектив с низким уровнем ответственности, отсутствием дисциплины и распорядка.

По направленности существует производственная и непроизводственная адаптация.

По видам должности разграничивается адаптация к новой должности и адаптация к понижению в должности.

По видам деятельности выделяют профессионально-производственную (адаптацию к условиям труда, рабочему графику), общественно-политическую (к социальным условиям, статусу, общественной деятельности организации), межличностную (вхождение в коллектив, принятие стиля общения в группе, следование сложившимся традициям) и личностную (самосовершенствование, личностный рост, интеллектуальное развитие).

По уровню различают первичную и вторичную адаптации. При первичной адаптации сотрудник впервые поступает на работу и не имеет никаких профессиональных навыков. Необходимость данной адаптации обусловлена тем, что сотрудник абсолютно незнаком с рабочим процессом, не говоря о специфике деятельности. В результате данной адаптации новичок четко представляет направленность деятельности организации, принимает организационные нормы и ценности, вливается в корпоративную культуру.

Вторичная же адаптация предполагает приспособление к предприятию сотрудника, ранее имевшего опыт работы в другой организации. Основной целью данного типа адаптации является ориентирование сотрудника в новых условиях, ознакомление с требованиями и спецификой деятельности отдельно взятой компании, повышение степени удовлетворенности работой

именно в этой компании, а вследствие этого и повышение уровня его лояльности к ней.

Однако наиболее полной является классификация адаптации в зависимости от ее содержания, согласно которой трудовая адаптация персонала имеет достаточно сложную структуру. В рамках данного подхода адаптация делится на профессиональную, психофизиологическую, социально-психологическую, организационно-административную, экономическую и санитарно-гигиеническую.[16] Каждый из этих видов адаптации вносит свой вклад в общий адаптационный процесс вновь принятых сотрудников.

Согласно данной классификации существует ряд определенных факторов, которые влияют на отдельный вид адаптации или на несколько ее видов одновременно.

Профессиональная адаптация заключается в освоении сотрудником профессиональных аспектов новой должности, приобретении профессиональных навыков и умений, иногда формировании личностных качеств, необходимых для профессионального развития, понимании особенностей и специфики профессии, а также в способности принимать решения в типичных рабочих ситуациях. Главным результатом прохождения данного вида адаптации является качественное выполнение работником своих функциональных обязанностей. Однако сложность такой адаптации заключается в разнообразии деятельности, ее широте или, наоборот, узкой специализации. Сотрудник должен овладеть как можно большим количеством навыков, необходимых для реализации той или иной деятельности в рамках своей должности.

Психофизиологическая адаптация - это процесс приспособления к новым особенностям работы организма сотрудника, освоение тех условий, в которых новичок будет находиться в течение рабочего дня. Организм каждого человека является индивидуальным и по-разному реагирует на изменяющиеся условия окружающей среды, поэтому ему требуется время,

чтобы привыкнуть к новым условиям, особенно если эти условия значительным образом отличаются от тех, что были на предыдущем месте работы или при ее отсутствии. В настоящее время большинство сотрудников обращают свое внимание на санитарно-гигиенический комфорт, эргономичность рабочего места, ритм трудовой деятельности и т.д.[12] Эти факторы нередко оцениваются сотрудниками очень критично. В результате же хорошо выстроенной психофизиологической адаптации работник перестает испытывать излишнее утомление от непривычных для него условий работы, готов к большим физическим или интеллектуальным нагрузкам. Скорость такой адаптации зависит от здоровья сотрудника, уровня его физической подготовки и естественных реакций организма. Как правило, такая адаптация проходит достаточно быстро и не вызывает больших сложностей.

Социально-психологическая адаптация заключается в приспособлении к социальному окружению в организации, вхождении его в трудовой коллектив и принятии индивидом существующей системы взаимоотношений. [10] Кроме того, сотрудник принимает сложившиеся в организации традиции и нормы поведения, узнает особенности межличностных отношений в коллективе, приспосабливается к стилям руководства. В процессе социально-психологической адаптации новичок получает информацию о деловых и личных взаимоотношениях, сложившихся в организации, о формальных и неформальных лидерах в коллективе, о нормах и ценностях организации с учетом ее истории и т.д.[14] Как правило, такая информация накладывается на имеющийся у человека опыт и оценивается со своих собственных позиций. Если информация соответствует опыту сотрудника, его взглядам и ценностям, то процесс адаптации проходит достаточно быстро и безболезненно. Адаптированный сотрудник становится равноправным членом коллектива, активно участвует в жизни коллектива и организации в целом, налаживает хорошие взаимоотношения с руководителем и

коллегами.[10] Однако данный вид адаптации нередко проходит для сотрудника и с большими сложностями, нежели более формальный.

Экономическая адаптация — это адаптация сотрудника к уровню его дохода в организации способом его получения. Она знакомит сотрудника с действующим в организации экономическим механизмом управления, существующими материальными стимулами и нормами.

Наконец, организационно-административная адаптация заключается в принятии сотрудником его нового должностного статуса, режима труда и отдыха, управленческой системы, а также существующей организационной структуры компании и всевозможных формальных механизмов регулирования деятельности организации. В процессе данной адаптации сотрудник должен быть ознакомлен с особенностями подразделения, где он работает, с особыми требованиями к его должности. Кроме того, его непосредственный руководитель должен объяснить, какую роль эта должность играет в общей деятельности компании. В рамках организационно-административной адаптации также определяется то, насколько сотрудник готов воспринимать технические и организационные нововведения.

Санитарно-гигиеническая адаптация позволяет сотруднику приспособиться к требованиям производственной, трудовой и технологической базы. В рамках такой адаптации сотрудника учат подготавливать свое рабочее место к трудовому дню, основываясь на существующих в организации санитарно-гигиенических нормах и особенностях техники безопасности. Например, в настоящее время многие компании практикуют методику 5S, которая включает в себя пять основных признаков:

1. Сортировка. На рабочем месте должны присутствовать только необходимые предметы, всё лишнее должно быть убрано.

2. Соблюдение порядка. Существует четко разработанная система хранения вещей. Например, в первом ящике стола – личные вещи, в двух других – всё, что относится к трудовой деятельности.

3. Содержание в чистоте.

4. Стандартизация. Одинаковые требования предъявляются ко всем подразделениям компании. Периодически производится контроль выполнения данных норм.

5. Совершенствование. Целью данного пункта является не принужденное, а автоматическое выполнение сотрудником вышеуказанных норм.

Адаптация сотрудника к данной методике является отдельной задачей. В результате достижения которой новый сотрудник приспосабливается к требованиям и в дальнейшем экономит время на организации рабочего места.

Наличие нескольких типов адаптации сотрудников требует разработки различных методов адаптации персонала. [16]. В таблице 1 приведены примеры мероприятий по адаптации сотрудников в зависимости от используемого типа адаптации.

Табл.1 Виды и методы адаптации персонала

Виды адаптации	Методы адаптации
Профессиональная адаптация	<ul style="list-style-type: none"><li>- обучение на рабочем месте (наставничество);</li><li>- обучение вне рабочего места (семинары, курсы);</li><li>- наличие подробного описания работы;</li><li>- метод погружения;</li><li>- формализация объема задач и функций на период адаптации.</li></ul>
Психофизиологическая адаптация	<ul style="list-style-type: none"><li>- организация рабочего места и рабочего процесса;</li><li>- неформализованное сопровождение;</li></ul>

	- инструктаж в подразделении.
Социально-психологическая адаптация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ознакомление сотрудника с традициями организации, нормами и правилами;</li> <li>- представление коллегам;</li> <li>- участие в тренинге, направленном на командообразование;</li> <li>- участие в тренингах, ролевых играх;</li> <li>- привлечение к выполнению общественной работы;</li> <li>- приглашение работника к участию во внерабочих мероприятиях.</li> </ul>
Организационно-административная адаптация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ознакомление с историей организации, клиентами и партнерами;</li> <li>- разъяснение особенностей организационной культуры.</li> </ul>
Экономическая адаптация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разъяснение особенностей начисления заработной платы;</li> <li>- ознакомление с положениями, стандартами о мотивационных программах организации;</li> <li>- пониженные требования к объему выполняемой работы на период адаптации.</li> </ul>
Санитарно-гигиеническая адаптация	- ознакомление с правилами трудового распорядка, требованиями, предъявляемыми к организации рабочего пространства, приему пищи и т.п.

Для повышения эффективности адаптационных мероприятий компания не должна ограничиваться определенным видом адаптации, а должна реализовывать программу, включающую в себя все перечисленные типы. Таким образом, все описанные выше виды адаптации должны находиться в

постоянном взаимодействии. Существует большое разнообразие факторов, каждый из которых влияет на эффективность работы. Подробное описание факторов представлено в Приложении А. Кроме того, быстроту и успешность процесса адаптации обеспечивает набор единых инструментов управления и контроля.

В зависимости от восприятия сотрудником новых условий выделяют четыре основных типа реакции на адаптационный процесс. Первым типом является отрицание. При нем новичок пытается всячески проявить свое недовольство и несогласие с принятыми в организации нормами. Такие сотрудники часто испытывают трудности в общении с коллегами, их ожидания от компании и деятельности в ней не соответствуют действительности. Вследствие этого большая часть сотрудников, проявляющих при адаптации отрицание, увольняется в первые месяцы работы, так и не приняв для себя организационные нормы.

Вторым типом является конформизм. В этом случае новичок полностью принимает все нормы и традиции, господствующие в организации, подстраивается под сложившийся уклад. Как правило, такие сотрудники чувствуют себя комфортно на новом месте работы уже в первые несколько недель. Такой тип сотрудников образует основную массу.

Следующим видом является мимикрия. В данном случае сотрудник принимает отдельные второстепенные нормы организации, но основные отрицает. Он работает в компании, показывая хорошие профессиональные показатели, постепенно вливается в коллектив, но испытывает внутренний конфликт. Часто причиной такого конфликта становится несоответствие личностных и организационных ценностей. Таких людей, как правило, заносят в группу риска, так как они в любой момент могут уйти из компании.

К последнему типу относится проявление адаптивного индивидуализма. Основной характеристикой данного типа является принятие сотрудником основных организационных норм, но отрицание второстепенных. Такой сотрудник хорошо выполняет нормы, быстро



вливается в трудовой коллектив, но при этом сохраняет свои индивидуальные особенности.

Таким образом, задачей HR-менеджера является приведение нового сотрудника к конформизму или адаптивному индивидуализму. Кроме того, HR-специалисты должны уметь выявлять сотрудников, внешне показывающих приверженность к компании, но при этом скрывающих отрицание основных организационных норм. Первый же тип является следствием ошибки HR-специалистов на этапе отбора персонала.

## **1.2 Программа адаптации**

Важность правильно разработанной программы адаптации подчеркивает тот факт, что 90% сотрудников, которые увольняются из компании в течение первого года работы, приняли данное решение в свой первый день в компании. [37] Согласно проведенным исследованиям, большая часть увольняющихся сотрудников представлена людьми, проработавшими в компании даже менее полугода. [39]

По данным исследований, проводимых западными компаниями, качественная программа адаптации способна уменьшить текучесть кадров на 10–20% в год. Обычно стихийная или неуправляемая адаптация продолжается до полутора лет, но при грамотном управлении ее срок сокращается до нескольких месяцев. [39]

Программа адаптации сотрудников представляет собой описание основных целей и задач адаптации, ставит ограничения по ее срокам, а также обозначает границы ответственности различных сотрудников за адаптацию новичков. В программе адаптации также прописывается последовательность обязательных и рекомендованных мероприятий, описываются те, какими навыками и компетенциями должен обладать сотрудник по истечению адаптационного периода. Кроме того, в программе адаптации четко описывается роль каждого из участников адаптационного периода.

Участником процесса адаптации новичка в организации является не только он сам, но и масса других сотрудников. Прежде всего, это непосредственный руководитель нового сотрудника. Он обеспечивает разработку программы адаптации, занимается многими организационными моментами прохождения адаптации, контролирует ее выполнение на протяжении всего периода ее реализации, оценивает результаты по окончании испытательного срока.

Менеджер по персоналу координирует процесс адаптации нового сотрудника на всех этапах. Он знакомит новичка с информацией о компании и, что особенно важно, оказывает не только организационную, но и психологическую поддержку сотруднику.

Менеджер по развитию и обучению персонала организует систему развития сотрудника, составляет индивидуальный план развития, направленный на формирование определенных навыков, согласно принятой в организации модели компетенций.

Куратор (в большинстве компаний это наставник) знакомит новичка с технологическими аспектами деятельности компании, объясняет принципы основных бизнес-процессов в организации.

Любой процесс в организации состоит из нескольких этапов. В процессе адаптации сотрудник проходит несколько шагов, начиная от получения первичной информации об организации, постепенного приспособления к ее условиям, заканчивая полным слиянием его целей с целями организации. Таким образом, при рассмотрении процесса адаптации сотрудников выделяют четыре основных этапа (рис.1).

Рис. 1 Процесс адаптации



На первом из них происходит первичная оценка нового сотрудника. Она включает в себя оценку его профессиональных навыков, соответствующих новому месту работы. Данная процедура производится на основе данных об имеющемся у сотрудника образовании, а также из полученного им опыта на предыдущих местах работы. Несмотря на то что сотрудник может иметь блестящий опыт работы в компании схожей сферы, он сталкивается с проблемой организационных особенностей новой компании, новыми требованиями и обязанностями, отличной корпоративной культурой и новым коллективом. Поэтому оценка его профессиональных и личных навыков необходима для составления наиболее эффективной программы адаптации.

На втором этапе адаптации происходит знакомство сотрудника с компанией. Ему даются общие сведения о компании: информация о ее ценностях, миссии, традициях и стандартах, справка из истории компании. Кроме того, непосредственный руководитель нового сотрудника знакомит его с политикой компании, объясняет основные задачи, которые будут стоять перед сотрудником, заочно знакомит его с руководителями. Важнейшей частью такого знакомства является ознакомление сотрудника с его правами и обязанностями. Его знакомят с должностной инструкцией, разъясняют график работы и требования, которым он должен соответствовать. На этом же этапе руководитель доводит до сведения сотрудника информацию об оплате труда: нормы и формы оплаты труда сотрудников, оплата сверхурочного времени и выходных дней, премирование. Кроме того, сотруднику предоставляется информация о социальном пакете и всех дополнительных льготах, предоставляемых сотрудникам организации.

На данном этапе могут проводиться всевозможные тренинги, лекции, вебинары, экскурсии и т.д. Все сотрудники в обязательном порядке проходят инструктаж по технике безопасности.

В некоторых случаях после прохождения общей ориентации нового сотрудника может производиться дополнительная программа,

рассматривающая вопросы функций подразделений компании, описывающая процесс коммуникации между подразделениями, рассматривающая нормы качества и способы его оценки и т.д.

На следующем этапе происходит непосредственная адаптация сотрудника к новому месту работы. В большинстве организаций за сотрудником закрепляется наставник, который координирует его работу, оказывает не только профессиональную, но и психологическую поддержку. Сотрудник постепенно входит в новый ритм и условия трудового процесса в организации. На данном этапе сотрудник приспосабливается не только к формальным требованиям (должностной инструкции и уставу компании), но и к коллективу; принимает особенности корпоративной культуры. Он непрерывно приобретает знания и навыки, которые необходимы для выполнения обязанностей в рамках своей должности. Третий этап является важнейшим в процессе адаптации. Его результаты показывают, насколько сотрудник соответствует заявленной должности и сможет ли он остаться в компании.

Последним этапом является завершение адаптации. На данном этапе сотрудник постепенно переходит к стабильной работе, преодолев большинство организационных и личных барьеров. На этом же этапе производится оценка эффективности пройденной адаптационной программы, которая складывается из трех пунктов: оценка адаптации конкретного сотрудника, оценка отдельно взятого мероприятия по адаптации и оценка программы адаптации в целом. Целью данной оценки является совершенствование системы адаптации, принятой в компании.

Основные ошибки при разработке программ адаптации.

При составлении программы адаптации следует обратить внимание на часто возникающие ошибки. Среди них на первом месте находится стремление выдать новичку наибольший объем информации в первые дни работы.

Часто новичка загружают огромным количеством нормативных документов компании, технической документацией, заставляют изучать программное обеспечение, которое использует организация. Нередко сотрудников направляют на адаптационные тренинги с большим количеством разнообразных презентаций, так или иначе относящихся к деятельности компании.

Отчасти этот метод способствует устранению информационного барьера, однако переусердствовать не стоит, так как данный подход может и усугубить ситуацию по причине того, что в определенный момент человек перестанет воспринимать абсолютно любую информацию, которую будут стараться довести до его сведения. В таком случае руководителю стоит немного придержать информацию, а не стараться выдать всё в первые же два дня.

Второй типичной ошибкой является выдача информации без ее иллюстрации, то есть без наличия вспомогательных буклетов и памяток. Стоит помнить о том, что все люди делятся на три типа: аудиалы, визуалы и кинестетики и, если одним проще воспринимать информацию на слух, то другие нуждаются в ее визуализации. К тому же известно, что человек запоминает до 90% информации именно посредством зрения.

Следующей ошибкой является отказ от письменного оформления адаптационных процессов, отсутствие фиксирования показателей сотрудника на промежуточных этапах адаптации. В данном случае по завершению адаптационного периода невозможно будет понять, на каком этапе сотрудник столкнулся с максимальными сложностями.

Еще одной ошибкой является перенос большей части ответственности за деятельность сотрудника на наставника. Наставник должен помогать новичку в выполнении работы на первых этапах, консультировать его, предоставлять информацию о технических аспектах, но ни в коем случае не выполнять работу сотрудника самостоятельно.

Последней распространенной ошибкой в процессе адаптации является недостаточный контроль со стороны отдела персонала. В отсутствии данного контроля все мероприятия начинают принимать неформальный характер и перестают иметь смысл либо попросту упраздняются в виду непонимания руководством их важности.

### **1.3. Оценка эффективности адаптации персонала и ее особенности в России**

Адаптация персонала является сложным и трудоёмким процессом, эффективность которого зависит от многих условий. Прежде всего, это характеристики среды, в которой требуется работать новому сотруднику, и характеристика самого сотрудника. Чем сложнее организована новая среда по отношению к тем условиям, в которых сотрудник пребывал ранее, тем больше изменений ему придется произвести, соответственно, тем труднее для него будет проходить адаптационный процесс.

Завершение адаптационного процесса определить достаточно сложно в отличие от того же испытательного срока, который устанавливается стандартно для всех сотрудников, не учитывая их личностные особенности.

Однако во многих компаниях формально окончание адаптационного периода обычно совпадает с окончанием испытательного срока нового сотрудника, поэтому результатом оценки адаптации сотрудника является решение о продолжении или прекращении с ним дальнейших трудовых отношений.

В этом случае об эффективности, пройденной сотрудником адаптации, обычно судят исходя из следующих показателей:

1. Отсутствие у нового сотрудника всевозможных барьеров на рабочем месте. Работа в таком случае не вызывает никакого напряжения со стороны новичка, становится привычной и не вызывает дополнительного стресса.

2. Полученные сотрудником знания и навыки достигают уровня, при котором он способен самостоятельно и в полной мере выполнять задачи, поставленные перед ним в рабочем процессе.

3. Сотрудник достигает приемлемых показателей эффективности работы, соответствует стандартам сервиса.

4. Стремление сотрудника к развитию в его профессиональной сфере, его вовлеченность в процесс и мотивация к достижению высших целей.

5. Установление дружеских взаимоотношений в коллективе, сотрудник уже не признается «чужаком», а имеет равные с другими членами позиции в социальной группе.

Так как адаптация сотрудников не регулируется никакими правовыми нормами, то данные критерии носят лишь рекомендательный характер и вовсе не обязательны для каждой организации. Компании сами решают, как определить уровень адаптированности сотрудника и на какие показатели стоит обратить большее внимание.

Общепринятыми показателями эффективности программ адаптации являются следующие показатели:

1. Затраты на адаптацию одного сотрудника. Данный показатель рассчитывается на основе стоимости работ всех сотрудников, которые участвует в процессе адаптации новичка.

2. Доля сотрудников, на которых направлена адаптация. Нормативом является 100%, то есть любой сотрудник, вступивший в новую должность, должен пройти программу адаптации.

3. Доля сотрудников, успешно прошедших адаптацию, по отношению к общему количеству новичков.

4. Доля работников, не прошедших адаптацию, по отношению к общему количеству новичков в компании.

Из вышесказанного заметим, что критерии оценки эффективности адаптации могут быть как объективными, так и субъективными. К

объективным относится соблюдение стандартов организации, соответствие профессиональным требованиям, выполнение ключевых норм. Субъективные же характеризуются собственным восприятием сотрудника процесса адаптации.

Кроме того, различают разные наборы критериев адаптированности сотрудников в зависимости от видов адаптации по содержанию.

Для профессиональной адаптации объективными критериями оценки являются выполнения норм выработки, правильное оформление документации, соблюдение стандартов и т.д. К субъективным критериям можно отнести позитивное отношение к рабочему процессу, вовлеченность в деятельность организации, удовлетворенность своей работой, стремление к профессиональному развитию и карьерному росту.

Для социально-психологической адаптации объективными критериями может служить соответствие стандартам корпоративной культуры, принятие ценностей организации, следование существующих в ней традициям, заинтересованность и вовлеченность в жизнь коллектива не только в рабочее, но и в нерабочее время. В роли субъективных критериев может выступать удовлетворенность межличностными отношениями в коллективе, принятие своей роли в коллективе, открытость к общению с коллегами и желание участвовать во всевозможных мероприятиях, проводимых в компании.

Для психофизиологической объективными критериями являются степень заболеваемости сотрудников в первый год своей работы, степень утомляемости сотрудников на рабочем месте, уровень работоспособности. Субъективными критериями служат настроение сотрудника на рабочем месте, его самочувствие, степень соответствия рабочего места уровню, при котором сотрудник чувствует себя комфортно.

Объективными критериями прохождения организационно-административной адаптации являются соблюдение сотрудником норм организационного поведения, трудовой дисциплины. К субъективным относятся понимание самим сотрудником его задач, их решений, готовность



сотрудника к принятию изменений, удовлетворенность степенью осведомленности об организационных процессах.

Наконец, говоря об экономической эффективности, объективными критериями следует выделить принятие экономических механизмов организации, существующей системы оплаты труда и премирования. Субъективными же критериями в данном случае является степень удовлетворенности сотрудника уровнем своей заработной платы, существующей системой материальной мотивации в компании.

Помимо оценки эффективности адаптации сотрудника и в целом адаптационной программы, производится оценка работы менеджера по персоналу, ответственного за процессы адаптации новичков в компании.

Как правило, такая оценка осуществляется на основе двух главных показателей: текучести кадров в период прохождения испытательного срока, а также количестве не прошедших испытательный срок по отношению к общему числу сотрудников, умноженному на 100%. В некоторых компаниях помимо данной оценки, используются показатели KPI обученных (адаптированных) сотрудников.

Рационально разработанная система оценки программ адаптации в организации позволит определить: уровень полученных в ходе адаптации навыков сотрудниками организации, выявить сильные и слабые стороны адаптационной программы для последующей ее корректировки, принять правильное решение в отношении нового сотрудника о продолжении или прекращении трудовых отношений, оценить потенциал вновь принятого сотрудника, развить необходимые управленческие компетенции наставников и руководителей и так далее.

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

Первый подход рассматривает оценку эффективности через оценку уровня удовлетворенности. В этом случае используются два критерия: «удовлетворенность организации сотрудником» и «удовлетворенность

сотрудника работой». Для того чтобы получить данные о такой оценке, разрабатываются специальные анкеты, в которых сотрудникам предлагается ответить на вопросы об основных сложностях, с которыми они столкнулись на старте, их профессиональных интересах и дальнейших планах развития. На основе данных, полученных из такого анкетирования, для каждого сотрудника рассчитывается индекс удовлетворенности работой, индекс интереса к работе и индекс удовлетворенности профессией. Среднее значение данных индексов принимается за общий показатель адаптированности сотрудника.

Сложность данного подхода состоит в том, что все показатели являются субъективными. Кроме того, зачастую в анкетах сотрудники отмечают то, что от них ожидают увидеть, а на самом деле на практике испытывают абсолютно другое. Поэтому сложно говорить об объективности данных, полученных при этом подходе к оценке. Чтобы максимально избежать субъективизма при такой оценке, многие компании переходят к количественному способу оценки удовлетворенности работой. Сотруднику предлагают оценить ряд факторов по определенной количественной шкале. Однако при данном способе индекс удовлетворенности рассчитывается на совокупной оценке, а, следовательно, в дальнейшем невозможно выделить конкретные факторы, влияющие на степень удовлетворенности работой сотрудника.

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

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

здоровья сотрудника), социально-психологическую (уровень соответствия сотрудника корпоративной культуре организации).

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

Третий подход представлен интегральной оценкой эффективности адаптационных процессов с последующим анализом влияния отдельных факторов на процессы внутри организации. Таким образом, в рамках данного подхода осуществляется не только непосредственная оценка отдельных факторов, но и последующая интерпретация полученных данных. Такой способ выявляет взаимосвязь результатов проведенной адаптационной программы и показателей деятельности организации. Вследствие чего компания может корректировать программу адаптации и тем самым сократить издержки и повысить результативности деятельности сотрудников, ослабив или, наоборот, усилив те или иные стороны адаптации. В ходе такой оценки формируется прозрачный механизм влияния инструментов HR-менеджмента на эффективность компании и ее конкурентоспособность на рынке.

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

Рис.2 Типы российских компаний

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

К первому типу относятся организации, в которых нет никаких разработанных программ адаптации. Как правило, это компании с малым штатом сотрудников и/или низкими показателями текучести персонала. В случае прихода в маленькую компанию нового сотрудника его полностью адаптируют его коллеги по мере возникновения того или иного вопроса. Отсутствие текучести персонала позволяет компании сталкиваться с приемом на работу нового сотрудника достаточно редко, а следовательно, не требует специально разработанных программ. Еще одной причиной отсутствия разработанных программ адаптации являются убеждения руководителя в том, что адаптация не влияет на эффективность деятельности компании, а только влечёт за собой дополнительные затраты.

В первых двух случаях отсутствие адаптации является действительно оправданным и не имеет серьезных последствий. В последнем – часто наоборот. В данном случае следует разъяснить руководству компании взаимосвязь адаптированности сотрудников и показателей эффективности компании, произвести корреляционный анализ факторов. Как правило, для решения этой задачи привлекаются сторонние специалисты.

При втором типе в компании имеется ряд адаптационных элементов, с персоналом прорабатываются те или иные аспекты деятельности, однако

отсутствует четко разработанная система. В таких компаниях нет четкой схемы действий, а также нет грани между обязанностями отдела персонала и линейных руководителей. В таком случае компании часто используют первый подход оценки эффективности адаптации (на основе удовлетворенности сотрудников) для оценки отдельных мероприятий по адаптации. Объективная оценка эффективности в таких компаниях отсутствует.

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

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

Наконец, к пятому типу относятся компании с разработанной системой адаптации и оценки ее эффективности. К сожалению, большую часть таких компаний составляют филиалы иностранных компаний, работающие в России. В таких компаниях, как правило, особенно развита система наставничества, используется интегральный подход к оценке эффективности адаптационной системы.

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

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

#### **1.4 Особенности адаптации банковского персонала**

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

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

В настоящее время наблюдается тенденция к укреплению рыночных позиций лидирующих в банковской отрасли компаний, а, следовательно, и уменьшению неконкурентоспособных организаций. Так, на первое января 2016 года в Российской Федерации зарегистрировано 783 банка, что меньше показателей предыдущего года на 76 банков. Кроме того, на пятерку ведущих в России банков приходится 31% совокупных доходов отрасли, что говорит о высокой концентрации активов в руках отдельных компаний. Разумеется, расширение филиальной сети, и открытие всё новых подразделений крупных компаний требует усиления работы HR-служб компаний. [25]

Развитие розничных услуг в банковской сфере требует всё большего привлечения новых и часто малоквалифицированных сотрудников. К большинству из них не предъявляются особые требования относительно наличия у них профессиональных навыков. Чтобы устроиться на должность операциониста или кассира достаточно пройти обычное собеседование в HR-службе на предмет выявления заинтересованности в работе и наличия определенных личных качеств. В рамках такого подхода показатели текучести персонала нередко возрастают.[5]

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

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

банковскую работу исключительно как рутину, а видят в ней и другие стороны.

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

Значимая роль социальной адаптации в банковской сфере также обусловлена тем, что именно благоприятные социально-психологические условия позволяют новым сотрудникам избегать постоянных ситуаций, результатом которых является фрустрация. Работа в банковской сфере требует сосредоточения внимания, усидчивости, терпения и принятия на себя большой доли ответственности за все действия.[5] Часто сотрудники, недавно вступившие в должность, ощущают нехватку профессиональных навыков и груз ответственности за невыполнение задач, что приводит их к стрессовому состоянию. Дружеская атмосфера в коллективе, открытость коллег к новым сотрудникам, их доброжелательность демонстрируют возможность обращения к ним за помощью, как следствие, возможность совершения меньшего количества ошибок на рабочем месте.[26]

В 2015 году ПАО Сбербанк России проводил исследование по определению важности различных типов адаптации для сотрудников разных должностей. Результаты данного исследования представлены в таблице 2.

Табл. 2 Важность аспектов адаптации для различных категорий персонала

Категория сотрудников	Уровень важности
-----------------------	------------------



	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Рядовые сотрудники	2	3	4	1
Специалисты	1	3	2	4
Молодые специалисты	3	1	2	4
Линейные руководители	1	2	3	4
Топ-менеджмент	1	2	3	4
Сотрудники удаленных офисов	1	2	3	4

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

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

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

Стоит отметить тот факт, что на последнее место сотрудники ставят психофизиологическую адаптацию. Однако это не означает того, что компания может отказаться от данного типа адаптации, не ощутив никаких потерь. Специфика банковской сферы подразумевает работу с большими объемами информации, как правило, это сидячая работа преимущественно за компьютером. Вследствие чего у сотрудников часто наблюдается высокая

степень утомления, что приводит к возникновению большего числа ошибок. Недооценивание данного вида адаптации как сотрудниками, так и руководством компании, может привести организацию к большим экономическим потерям.

Выводы к главе 1.

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

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

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

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

## **Глава 2. Анализ адаптации на примере ПАО «Сбербанк России»**

### **2.1 Описание компании ПАО Сбербанк России**

ПАО Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации, включающим в себя двадцать тысяч отделений в 83 регионах страны. История компании берет начало в 1841 году, когда был подписан указ Николая I об организации сберегательной кассы. Сама же касса начала свою деятельность для клиентов только в 1842 году в г. Санкт-Петербург.

Первым вкладчиком стал Николай Антонович Христофари, который внес на свой счет 10 рублей. Эта сумма являлась максимальным взносом для клиентов долгое время. Всего на счету можно было иметь не более 300 рублей. Основными клиентами были представители среднего класса. Деятельность банка прерывалась в советский период, когда по приказу власти из банка были изъяты многие вклады. В 1991 году была проведена денежная реформа, которая в дальнейшем повлияла на организационно-

правовую форму компании. С 1991 года Сбербанк России стал акционерным обществом. С августа 2015 года Сбербанк России стал публичным акционерным обществом.

Миссия компании звучит так: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовать устремления и мечты».

Стратегия компании выражена словами председателя правления Сбербанка России Германа Оскаровича Грефа: «Задача - стать лучше не вообще, а в каждой мелочи». Основными пунктами стратегии являются:

- с клиентом на всю жизнь;
- команда и культура;
- технологический прорыв;
- финансовая результативность;
- зрелая организация.

Что касается ценностей компании, то их всего три:

- Я-лидер;
- Мы- команда;
- Всё - для клиента.

Сбербанк России является самым инновационным банком в нашей стране. В г.Москва функционирует «офис будущего», где представлены новейшие разработки компании. Любой клиент может зайти в офис и получить обслуживание «будущего». Например, в настоящий момент Сбербанк проводит реорганизацию рабочего места сотрудников и устранение всяческих барьеров между сотрудником и клиентом, вводит биометрические карты и возможность самостоятельного интерактивного консультирования клиента по предлагаемым банком продуктам.

Кроме того, в компании хорошо развита корпоративная культура, сотрудники являются ценностью для компании. Сбербанк пропагандирует здоровый образ жизни, на базе центрального аппарата Санкт-Петербурга

функционируют четыре спортивных комплекса для сотрудников; питание в столовых банка строго следует нормам правильного питания, проводятся регулярные спортивные мероприятия (примером является забег «Зеленая миля»), успешно реализуются различные проекты, например, «Брось курить» и т.д.

Однако компания этим не ограничивается. Известно, что Сбербанк России выступает генеральным спонсором многих мероприятий государственного масштаба. Кроме того, Сбербанк России официально поддерживает двенадцать детских домов, еще восемь подшефных детских домов поддерживается по собственной инициативе сотрудников Сбербанка без участия самой компании.

Чистая годовая прибыль компании по МСФО за 2016 год выросла в 2,4 раза и составила 541,9 млрд рублей. Сбербанк России признан самым дорогим российским брендом и оценен в 12,65 млрд рублей. Компания занимает первое место в мире среди крупнейших организации по рентабельности активов и рентабельности собственного капитала. Коэффициент рентабельности активов рассматриваемого банка достиг 2,5%, коэффициент же рентабельности собственного капитала превысил 22% (в настоящий момент составляет 22,7%). В мировом банковском секторе Сбербанк занял 34 место в топ 50 банков мира. 30% активов банковского сектора принадлежит Сбербанку, 70% населения России пользуются его услугами. Количество клиентов России в 2013 году достигло 106 млн человек и 11 млн человек за границей. 8,5 млн человек пользуются набирающим популярность сервисом Сбербанк онлайн, а услугой мобильный банк пользуются уже свыше 13 млн клиентов по всей стране. В компании трудятся 250 тысяч сотрудников. Такие огромные статистические показатели характеризуют Сбербанк как масштабную компанию, которая обеспечивает надежность и уверенность в завтрашнем дне как внешним, так и внутренним ее клиентам.

## 2.2 SWOT – анализ ПАО «Сбербанк России»

Сильные стороны:

### 1. Узнаваемость бренда

Сбербанк является самым узнаваемым банком во всей стране. Люди доверяют банку, считая его одним из самых надежных банков в стране.

### 2. Большое количество отделений

Сбербанк открывает всё больше и больше дополнительных офисов, чтоб быть ближе к клиентам, оправдывая слоган «Всегда рядом». Люди удовлетворены не только надежностью банка, но и его удобным расположением.

### 3. Быстрота обслуживания

Сбербанк стремится максимально удовлетворять приходящего клиента. К 2014 году была поставлена цель, чтобы клиент не ждал обслуживания более 15 минут. На данный момент поставлена цель сократить это время до 7 минут.

### 4. Квалифицированный персонал

Основной сильной стороной деятельности компании являются хорошо обученные сотрудники, позволяющие организации непрерывно развиваться и не стоять на месте.

Слабые стороны:

### 1. Отсутствие собственного ИТ отдела (работа на аутсорсинге)

Вследствие работы на аутсорсинге одного из важнейших отделов, во внутренних корпоративных программах существует множество недоработок. Я столкнулась с некоторыми проблемами в работе АСПК. Некоторые пункты при заполнении протоколов можно было бы объединить и упростить для сокращения временных затрат на обработку информации. Однако обратившись с таким предложением к сотрудникам отдела, я получила ответ, что специалисты, работающие на аутсорсинге этим заниматься не будут.

### 2. Внутренняя коммуникация между отделами

Коммуникация между некоторыми отделами банка довольно слабая.

### 3. Отсутствие стандартизации протоколов

Компания активно внедряет систему 5S. Однако существует еще масса проблем в стандартизации. Так, при работе в базе данных ПАО Сбербанк я столкнулась со следующей проблемой: номера структурных подразделений и дополнительных офисов в разных документах указываются по-разному, поэтому чтобы найти нужный протокол, часто приходится перебирать массу возможных вариантов названия того или иного офиса, что приводит к огромным временным потерям.

### 4. Зависимость от арендодателей, нехватка площадок

Как и любая организация, берущая в аренду помещение, Сбербанк зависим от арендодателей. Расширение границ и открытие новых офисов требует всё больше помещений.

Возможности:

#### 1. Улучшение обслуживания посредством внедрения инноваций

Компания уделяет большое внимание новым разработкам.

#### 2. Открытие новых офисов

Сбербанк не перестает расширять свои границы не только на территории РФ, но и в других странах, тем самым увеличивая количество проведенных операций.

Угрозы:

#### 1. Экономическая и политическая ситуация в стране и мире

Несмотря на то, что Сбербанк, по мнению клиентов, является самым надежным банком, в случае острой экономической ситуации, клиенты могут отозвать вклады и уменьшить пользование услугами банка.

#### 2. Усиление позиций конкурентов

Некоторые программы, разрабатываемые другими крупными банками, могут быть более привлекательными для определенных клиентов. Чтобы избежать данной ситуации, Сбербанк должен продолжать активную работу по обслуживанию клиентов и постоянно доказывать, что главное в его работе клиент.

В целом стоит отметить, что компании необходимо уделить внимание укреплению внутренней коммуникаций, так как Сбербанк является крупнейшей организацией и требует больших усилий для того, чтобы все отделы владели нужной информацией. Кроме того, необходим строгий контроль со стороны руководителей, а также стандартизация некоторых процессов.

### **2.3 Описание отдела обучения и процесса адаптации персонала в ПАО «Сбербанк России»**

Деятельность компании осуществляется множеством различных комитетов. Одним из масштабных является комитет по работе с персоналом. Деятельность данного комитета регламентируется «Положением об Управлении по работе с персоналом ПАО «Сбербанк России»».

Комитет персонала представлен следующими отделами:

1. Отдел карьерного развития;
2. Отдел подбора персонала;
3. Организационно-кадровый отдел;
4. Отдел мотивации персонала;
5. Отдел обучения персонала:
  - a. Сектор организации управленческого обучения;
  - b. Сектор развивающего обучения в каналах ВСП;
  - c. Сектор массового обучения;
  - d. Сектор кросс-функционального обучения;
  - e. Сектор базового обучения в ВСП;
  - f. Сектор регионального обучения в ВСП.

Одним из важнейших направлений деятельности УРП (управления по работе с персоналом) является обучение сотрудников. Компания ПАО Сбербанк непрерывно инвестирует в человеческий капитал и тратит большое количество средств на развитие своих сотрудников. Отдел обучения



представлен шестью различными секторами, каждый из которых занимается обучением сотрудников определенного направления.

Под адаптацией в Сбербанке понимается процесс интеграции нового сотрудника в профессиональные, организационные и социальные условия работы в компании.

Целевой аудиторией данного процесса являются все новые сотрудники. Важно отметить, что для сотрудников разных категорий предусмотрены разные программы адаптации.

Процесс адаптации в ПАО «Сбербанк России» регламентируется «Единым стандартом адаптации руководителей и сотрудников подразделений, Центрального Аппарата, Аппаратов Территориальных Банков, ГОСБ, ОСБ, ПАО Сбербанк России».

Адаптация в Сбербанке имеет три основных функции:

- организационную
- содержательную
- мотивирующую.

К задачам первой относятся создание условий труда, ознакомление нового сотрудника с правилами и процессами своего подразделения, а также внутренними нормативными документами, необходимыми сотруднику для его дальнейшей деятельности и обеспечение прохождения всех необходимых мероприятий, предусмотренными регламентом по адаптации сотрудников.

Задачами содержательной функции является формирование у адаптанта четкого понимания должностной инструкции, постановка целей на испытательный срок, создание условий для реализации сотрудника как профессионала, а также постановка задач, способствующих новым навыкам у сотрудника и достижению лучших результатов.

Мотивирующая функция заключается в создании дружественной и благоприятной для труда атмосферы, стимулирующей сотрудника к достижению новых целей, оказании поддержки при реализации сложных

задач и выстраивании взаимоотношений внутри коллектива, помощи при выстраивании необходимой сети контактов для выполнения задач.

Главной особенностью компании для проведения адаптационных программ является деление персонала на массовый и немассовый. К массовым должностям относятся сотрудники операционных залов, а также некоторые специалисты, к немассовым – специалисты, руководители среднего звена и линейный менеджмент, топ-менеджмент. Вследствие такого деления возникает два типа адаптационных проектов: проекты для адаптации сотрудников массовых должностей и проекты для сотрудников немассовых должностей.

Люди, занимающие массовые должности, в первую очередь попадают в отдел развития и обучения персонала и проходят теоретические курсы в рамках своей должности. После каждого из тренингов ученики обязаны сдать тесты для перехода к следующему этапу. Освоив теоретическую базу, стажеры проходят адаптацию в учебных ВСП.

В штат любого учебного ВСП входят сотрудники массовых должностей ВСП, отдела, заместитель руководителя, руководитель ВСП и наставник. Наставник занимается обучением стажеров, которые прошли стартовый курс в отделе обучения персонала и находятся на этапе перехода от теории к практике. 90% своего рабочего времени люди данной должности занимаются непосредственно обучением и 10%- операциями за окном. Одновременно в учебном ВСП могут проходить обучение от 1 до 3 стажеров.

За каждым из новичков закрепляется наставник, который в течение десяти дней будет обучать сотрудника и передавать ему собственный опыт. Основными функциями наставников учебных ВСП являются:

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

Инструктаж подразумевает объяснение новому сотруднику поэтапного выполнения любой из операций, указанных в его должностной инструкции, а также конструктивную критику на работу сотрудника и рекомендации по

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

После прохождения десятидневной стажировки в учебном ВСП сотрудник направляется в базовое ВСП (тот отдел, где он будет работать в дальнейшем) и приступает к работе на полных правах.

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

Критериями адаптированности сотрудника является выполнение нескольких показателей по итогу работы после 3 месяцев со дня вступления в должность. Если сотрудник обучался только наставниками учебного ВСП, то критериями оценки являются два основных показателя КРІ (ключевых факторов эффективности):

- 1) транзакционная нагрузка;
- 2) соответствие стандартам сервиса по чек-листу.

Транзакционная нагрузка - это скорость работы сотрудника. Принято, что сотрудник успешно прошел адаптацию, если показатели его работы

превышают 3200 произведенных операций за месяц. Кроме того, сотрудник должен выполнять не менее 90% стандартов сервиса по чек-листу.

Если же к обучению стажера привлекались наставники подменного фонда, то критерии адаптации становятся более жесткими. Сотрудник считается полностью адаптированным, если скорость его работы превышает 5000 операций за месяц, соответствие его работы стандартам сервиса находятся также на уровне не менее 90 % по пунктам чек-листа. Кроме того, для оценки эффективности адаптационных процессов в организации применяется анализ текучести кадров, прошедших данное обучение, в течение трех месяцев с даты вступления в должность. Таким образом, происходит регулярная оценка адаптации не только отдельно взятых сотрудников, но и в целом существующих адаптационных программ на основе совокупности показателей отдельных стажеров.

Немассовые специальности представлены тремя уровнями. К третьему уровню относятся специалисты – должности от 11 разряда и ниже (кроме специалистов массовых должностей), которые исполняют задачи и являются участниками процессов. Ко второму уровню относятся две категории: линейный менеджмент и менеджмент среднего звена – должности от 12 разряда и выше, кроме должностей первого уровня. Их задачами являются построение процессов, установление структуры, постановка целей и задач для подчиненных. К первому уровню относится топ - менеджмент – должности, требующие согласования с Банком России, и руководители самостоятельных структурных подразделений. Главными задачами представителей первого уровня являются формулировка стратегии, построение бизнес - модели и корпоративной культуры.

Каждый новый сотрудник, занимающий немассовую должность, обязан пройти несколько этапов адаптации. В зависимости от уровня должности этапы могут варьироваться.

Для должностей первого уровня на первом этапе происходит вводная встреча с представителем HR-службы, целью которой является первичное

знакомство с организационной структурой Сбербанка, основными подразделениями и ключевыми руководителями (заочное знакомство). На втором этапе сотрудник должен пройти адаптационный тренинг «Добро пожаловать в Сбербанк», который знакомит сотрудника с историей Банка, его миссией, ценностями, бизнес-процессами, льготами, всевозможными проводимыми мероприятиями и т.д. Далее сотрудник проходит кросс-функциональную стажировку с целью понять какой-либо бизнес-процесс изнутри, с самого низа, что особенно актуально для руководителей 1 уровня. Далее вновь принятые руководители отправляются на выездной курс «Новый руководитель III», задачей которого является погружение сотрудника в стратегические цели и приобщение к глобальным проектам компании. Последним этапом (для должностей всех уровней) является прохождения дистанционного курса по информационной безопасности. Курс знакомит сотрудника с требованиями ИБ, а также позволяет снизить риски человеческого фактора в составе нарушений ИБ в банковских процессах.

Для второго уровня должностей первым этапом является прохождение бизнес - стажировки, которая знакомит сотрудника с основными бизнес-процессами его функционального подразделения. Затем сотрудник проходит тренинг «Добро пожаловать в Сбербанк». На третьем этапе сотрудника ждет курс «Новый руководитель I» и «Новый руководитель II», в рамках которых происходит неформальная встреча с топ- менеджерами компании, где любой желающий может задать интересующий его вопрос. Заключительным этапом также является прохождение дистанционного обучения по ИБ.

Для специалистов (3 уровень) программа адаптации выглядит следующим образом:

- 1) тренинг «Добро пожаловать в Сбербанк» ;
- 2) экскурсия в музей Сбербанка (позволяет взглянуть на историю Банка и познакомиться с историями успеха коллег, внесших большой вклад в развитие компании) ;
- 3) дистанционный курс по ИБ ;

4) инструктаж по охране труда (разъясняет основные правила поведения на рабочем месте, правила пожарной и электробезопасности).

Оценка качества адаптации производится при помощи двух инструментов: опроса сотрудников и замера ключевых показателей эффективности (KPI).

В конце испытательного срока каждый сотрудник проходит опрос по процессу адаптации в Сбербанке. Опрос может быть пройден посредством электронной почты, портала SAP-HR или на бумажном носителе на выбор респондента. Такой опрос дает возможность поделиться своими замечаниями и рекомендациями по усовершенствованию существующих программ адаптации, повышает вовлеченность руководителей в данный процесс, оценивает деятельность HR-подразделений, курирующих нового сотрудника, замеряет позитивный настрой нового сотрудника на достижение будущих целей в компании, а также сравнивает данный настрой с тем, что был до начала деятельности.

KPI сотрудника определяется на основании «Контрольного листа руководителя», где четко прописаны все задачи, которые были поставлены перед сотрудником в начале адаптационного периода и представлена информация о достижении той или иной цели. Руководителям рекомендуется ставить не более 8 целей для сотрудника на весь период адаптации.

KPI позволяет определить: прошел ли сотрудник адаптацию согласно «Стандартам по плану вхождения в должность» (для каждой должности разработаны отдельные измеримые показатели), то есть является ли он адаптированным по истечению трех месяцев. Кроме того, KPI позволяет вывести средний балл, оценивающий процесс адаптации новых сотрудников по результатам прохождения испытательного срока. Если  $KPI \geq 0,6$ , то адаптация считается успешно пройденной. При KPI от 0,4 до 0,6 адаптация пройдена, но требует доработки. Если же  $KPI \leq 0,4$ , то сотрудник не признается проф. пригодным.

За десять дней до окончания испытательного срока (3 месяцев с даты вступления в должность) руководитель обязан дать сотруднику обратную связь по результатам его работы. В случае успешного прохождения необходимо обсудить с сотрудником статус реализации плана по вхождению в должность, а также дальнейшие планы на период от 6 до 12 месяцев. В случае несоответствия результата работы сотрудником существующим стандартам необходимо за 5 дней до окончания испытательного срока проинформировать службу HR- менеджмента компании и передать в кадровый отдел служебную записку, а также обязательно дать обратную связь новому сотруднику.

Таким образом, данные инструменты позволяют определить уровень доступности и удобства процесса адаптации, а также оценить уровень его эффективности.

Однако стоит отметить, что применяемые в компании способы оценки адаптированности сотрудников отражают оценку далеко не всех существующих видов адаптации. Компания уделяет большое внимание оценке уровня профессиональной и организационно-административной адаптации, в то время как психофизиологическая, санитарно-гигиеническая и социальная практически не оцениваются. Таким образом, нельзя делать точные выводы о том, насколько успешно новичок прошел адаптационный период. Сотрудники могут получить и усвоить требуемый набор профессиональных навыков, но вскоре уволиться по причине быстрой утомляемости или отсутствия чувства комфорта при нахождении в трудовом коллективе, так как абсолютно не были адаптированы ни в физиологическом, ни в социальном плане.

Данный факт говорит о том, что компании следует разработать дополнительные критерии для более объективной оценки уровня эффективности программ адаптации, которые охватывали бы все виды адаптации, не концентрируясь на отдельно взятых.

## 2.4 Характеристика результатов адаптации в ПАО «Сбербанк России»

В процессе прохождения производственной практики в ПАО «Сбербанк России» мной была собрана информация, на которой базируется моя ВКР.

Компания уделяет большое внимание адаптации и регулярно совершенствует существующую систему, что доказывает пример с выделением новой штатной единицы «наставник». Однако, несмотря на четкую формализацию данного процесса, существует ряд преград, препятствующих успешной реализации прописанных норм.

Основными проблемами, возникающими при процессе адаптации сотрудников, являются слабая коммуникация внутри компании, а также низкий уровень осведомленности руководителей о тех или иных возможностях и требованиях по отношению к новичкам и непонимание ими важности адаптационного процесса.

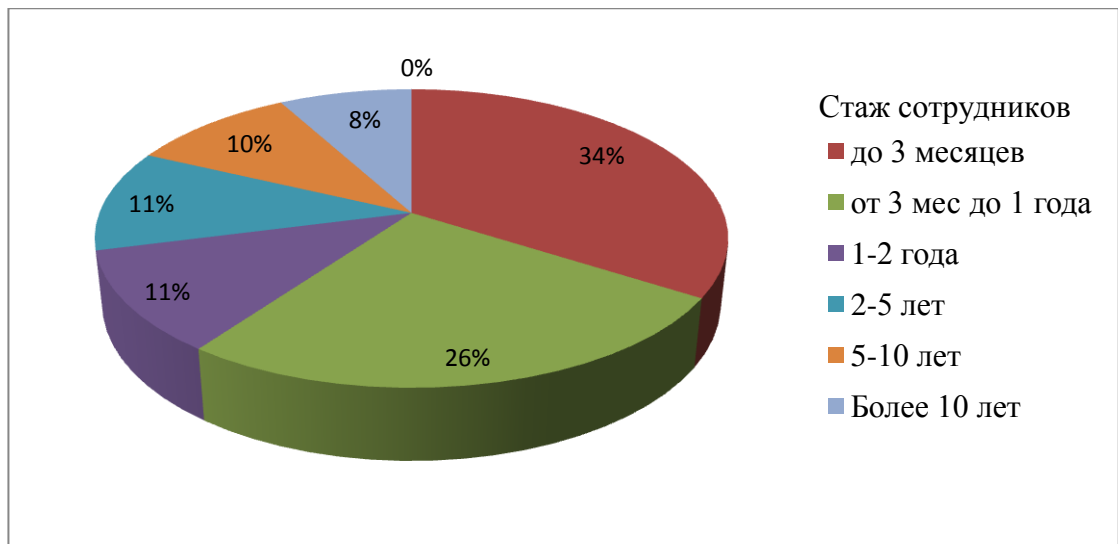
В течение всего срока производственной практики в отделе я изнутри наблюдала за процессом обучения сотрудников крупного российского банка, в частности, обращала внимание на мероприятия по адаптации сотрудников к новым должностям.

Доступ к внутренним базам данных компании, а также к внутренней отчетности компании за несколько лет позволили собрать необходимые данные об основных показателях, связанных с процессом обучения и, в частности, адаптации сотрудников, а также проанализировать текучесть кадров относительно стажа сотрудников, а также указания причин увольнения за несколько отчетных периодов.

Как оказалось, 34% от общего количества уволившихся составляют люди, проработавшие в компании менее 3 месяцев, еще 22% - сотрудники со стажем работы в компании до 1 года (рис.3). Это означает, что сотрудники не прошли адаптационный период, а значит, компании требуется совершенствование существующей системы адаптации.

Рис.3 Стаж уволенных/уволившихся сотрудников





Далее мной были проанализированы данные о причинах, которые указывают сотрудники, проработавшие в ПАО «Сбербанк России» менее 1 года, при процессе увольнения по собственному желанию. Анализ данных представлен на рисунке 4.

Рис.4 Причины увольнения сотрудников со стажем работы менее 1 года



Таким образом, оказалось, что большая часть сотрудников увольняется из-за напряженной работы: монотонности деятельности, неподходящего графика и высокой интенсивности работы, вследствие которой сотрудники чувствуют себя уставшими и не могут продолжать работать.

Преобладание уволившихся из-за утомляемости сотрудников говорит о том, что они не были готовы к такому труду, прежде всего, физиологически, а следовательно, остро встает вопрос о прохождении таким сотрудником психофизиологической адаптации. Возможно, компания не уделяет достаточного внимания данному типу адаптации.

Заинтересовавшись этим вопросом, я решила задать несколько вопросов одному из новичков ПАО «Сбербанк России». В роли опрашиваемой была девушка 22 лет, недавно вступившая в должность Специалиста по обслуживанию частных лиц в ПАО «Сбербанк России» г. Томска. Список вопросов предоставлен в Приложении В.

Из опроса было выявлено, что компания действительно не проводит никаких мероприятий, направленных на психофизиологическую адаптацию сотрудницы. Стоит заметить, что должность Специалиста по обслуживанию частных лиц требует особого внимания при работе с документами и Программным обеспечением, и людям, пришедшим в компанию, на начальных этапах сложно работать с такими большими объемами информации, вследствие чего у сотрудников возникают ошибки.

Другим интересным открытием стало то, что сотруднице не были разъяснены особенности начисления заработной платы в то время, как одним из основных пунктов программы адаптации является информирование новичков о способе начисления их заработной платы и возможностях получения дополнительных премий. Следовательно, формально прописанные в программе нормы адаптации на практике выполняются не всегда. Таким образом, фактически уровень экономической адаптации сотрудников также является достаточно низким.

Однако в ходе того же опроса был выявлен и тот факт, что компания уделяет большое внимание профессиональной и организационно-административной части адаптации. Все мероприятия, касающиеся приобретения профессиональных знаний и навыков, а также информирования новых сотрудников об устройстве организации, требованиях к ним и к их рабочим

ВСП и т.д., прописанные в программе адаптации сотрудников, были проведены с новичком на практике, а впоследствии оценены их наставником и непосредственным руководителем.

Таким образом, можно говорить о том, что профессиональной и организационно-административной адаптации внимание уделяется не только на «бумаге».

Для обоснования актуальности того что технологии оценки эффективности программ адаптации в ПАО «Сбербанк России» стоит совершенствовать мной были рассчитаны экономические потери от низкого уровня прохождения хотя бы одного из видов адаптации.

Так как ранее было выяснено, что в компании существует проблема относительно утомляемости сотрудников, мной была рассмотрена психофизиологическая адаптация.

Индикаторами низкого уровня данного типа адаптации являются ошибки новых сотрудников на рабочем месте.

Из опроса с начальником сектора развивающего обучения в каналах ВСП, мной были получены сведения о том, с какими проблемами сталкиваются не только новички, но и тренеры при реализации принятых в Банке программ адаптации. В ходе того же интервью мной были определены категории наиболее частых ошибок, совершаемых новыми сотрудниками.

Основные типы ошибок, совершаемых в рабочих ВСП новичками:

1. Ошибки в ведении документации (неверное указание дат, ошибки в написании фамилии, замена букв и т.д.);
2. Отсутствие процедуры идентификации физического лица (пренебрежительная проверка документов клиента банка);
3. Несоответствие стандартам сервиса (пренебрежительное отношение к клиенту);
4. Отправка электронных писем и назначение встреч в outlook (почте) не тем лицам;
5. Неверное указание адреса встречи в outlook;

б. Оставление незакрытых клиентских сессий.

Часто эти ошибки совершаются из-за ослабления внимания сотрудника, повышенной утомляемости и действий «на автомате».

Следующим этапом исследования стал опрос десяти руководителей дополнительных офисов ПАО «Сбербанк России», в котором спрашивалось о частоте совершаемых новичками ошибок и времени, требующемся на их нахождение и исправление.

Далее на основании штатного расписания сотрудников одного из дополнительных офисов и данных о ежемесячной оплате труда мной был рассчитан средний показатель оплаты сотрудников массовых должностей (33200 руб.) и выполнены расчеты часовой оплаты труда. Так как за месяц сотрудник отработывает 175 часов, то

$$33200:175 \approx 190 \text{ руб./час}$$

Из данных опроса были взяты минимальные и максимальные показатели потери времени из-за совершения новичками ошибок.

Минимальным временем, затраченным на исправление ошибок, связанных с ведением документации, было названо 20 часов, максимальным – 40; минимальным временем, затраченным на нахождение и исправление ошибок, связанных с работой в программе outlook, названо 30 часов, максимальным – 40.

Таким образом, проведем расчет потерь, связанных с данными видами ошибок:

1)  $\text{Min } (20+30)*190=9500 \text{ руб.}$

2)  $\text{Max } (40+40)*190= 15200 \text{ руб.}$

Иначе говоря, в лучшем случае из-за данных видов ошибок новичков каждый дополнительный офис теряет ежемесячно 9500 руб., в худшем – 15200 руб. по оценкам руководителей офисов. В Томске функционирует 44 доп. офисов. Таким образом, потери Сбербанка в г.Томске составляют:

В лучшем случае:  $9500*44= 418000 \text{ руб./месяц}$  или в худшем:  $15200*44= 668800 \text{ руб./месяц}$  соответственно.

Ошибки, связанные с нарушением ПСС или клиентскими сессиями, влияют на отношение клиентов о компании. Соответственно, совершение таких ошибок новичком опасно для компании уходом клиента и недополученной прибылью.

По данным исследования ПАО «Сбербанк России», проведенного в 2015 году, средняя цена потери клиента составляет приблизительно 150 000 руб.

Из опроса руководителей было выяснено, что количество незакрытых клиентских сессий в месяц колеблется от 0 до 3, а ошибки, связанные с несоблюдением ПСС новичками наблюдаются в офисах регулярно и находятся в интервале от 10 до 24.

Таким образом, недополученная в будущем прибыль от возможных уходов клиента в виду несоответствующего обслуживания или невыполнения требований относительно клиентских сессий составляет:

Min:  $150\,000 \cdot (10+0) = 1\,500\,000$  руб.

Max:  $150\,000 \cdot (24+3) = 4\,050\,000$  руб.

Соответственно, по всем доп. офисам г. Томске:

Min:  $1\,500\,000 \cdot 44 = 66\,000\,000$  руб.

Max:  $4\,050\,000 \cdot 44 = 178\,200\,000$  руб.

Отдельно стоит отметить невнимательность новичков при проведении процедуры идентификации клиента. В настоящее время в Банке зарегистрировано немало случаев обращения клиентов с поддельными паспортами. В случае отсутствия процедуры идентификации такими клиентами снимаются или переводятся большие суммы денег, а следовательно, Банк теряет активы. Так, по данным 2015 года потери от

операций, проведенных клиентами с поддельными паспортами, насчитывали порядка 1 миллиарда рублей.

Таким образом, имеем наглядное представление о цене каждого типа ошибки, совершаемой новыми сотрудниками на данный момент в компании, что доказывает необходимость разработки максимально корректной программы адаптации, которая бы сократила количество этих ошибок.

### **Глава 3. Оценки эффективности адаптационных программ в ПАО Сбербанк России**

#### **3.1 Оценка адаптационной программы**

На основе анализа теоретических источников по данной проблеме были сделаны следующие выводы:

- при оценке эффективности адаптационных программ крупных компаний должен использоваться интегральный метод;
- в системе оценке должны присутствовать как субъективные критерии, так и объективные;
- оценка должна производиться на нескольких уровнях;
- оценка должна производиться по всем видам адаптации;
- система оценки должна состоять из нескольких блоков.

В первую очередь мной было выделено три основных блока, по которым должна производиться оценка. Это оценка непосредственно существующей программы адаптации, оценка субъектов, вовлеченных в адаптационный процесс и оценка адаптированности сотрудников.

Таким образом, первым этапом комплексной оценки эффективности адаптации является оценка самой программы адаптации (ПА). На основе анализа теоретических источников, а также внутренних документов компании мной были выделены пять наиболее значимых пунктов для оценки адаптационной программы. Оценка каждого из критериев осуществляется по шкале от 0 до 2 баллов. Таким образом, максимальным суммарным баллом является 10.

Оценка адаптационной программы производится специалистом УРП не менее 1 раза в год.

Если в результате оценки набранный балл равен или превышает 8, то программа адаптации разработана в полной мере, от 6 до 7 - адаптационная программа требует доработок, менее 6 - адаптационная программа не отвечает современным требованиям.

Данные о критериях оценки адаптационной программы представлены в таблице 3.

Табл.3 Оценка адаптационной программы

Критерий	Описание
----------	----------

<p>Дифференциация мероприятий ПА в зависимости от типа адаптации</p>	<p>0 - ПА включает только общие мероприятия  1 - включает мероприятия по некоторым категориям адаптации  2 - включает мероприятия по всем категориям адаптации</p>
<p>Распределение ролей и ответственности субъектов адаптации</p>	<p>0 - Функция адаптации новых сотрудников ни за кем не закреплена;  1 - Адаптация персонала - задача руководителя подразделения, в которое приходит новый сотрудник.  2 - В ПА четко прописаны роли каждого из субъектов адаптации (руководителя, HR-службы, наставника и т.д.)</p>
<p>Информационное сопровождение</p>	<p>0 - Должностная инструкция, положение о подразделении, правила внутреннего трудового распорядка.  1 - п.1 + корпоративная книга (история развития организации, стратегические цели, корпоративные ценности, информация о первых лицах организации, телефонный справочник...)  2 - п.2 + корпоративный сайт, корпоративная газета.</p>
<p>Бюджетирование</p>	<p>0 - В организации не выделяются средства на адаптацию персонала.  1 - Затраты на адаптацию персонала входят в состав бюджета затрат на персонал.  2 - В организации ежемесячно формируется бюджет затрат на адаптацию персонала.</p>
<p>Корректировка ПА</p>	<p>0 - ПА принята более 3 лет назад, корректировки не вносятся  1 - пересмотр ПА осуществляется ежегодно в четкие</p>



	сроки 2- пересмотр ПА осуществляется по мере необходимости, но не менее 1 раза в год
Общий балл	

В результате проведения данной оценки эксперт получает сведения о качестве адаптационной программы. Преимущество данного типа оценки заключается в демонстрации слабых и сильных сторон программы согласно определенным критериям. В случае нахождения проблемных зон адаптационной программы эксперт может подать заявление на ее корректировку, что позволит избежать в дальнейшем многих проблем из-за содержательной части всего адаптационного процесса.

### **3.2 Оценка субъектов адаптации**

На втором этапе производится оценка деятельности субъектов, вовлеченных в адаптационный процесс в компании (за исключением самого адаптируемого сотрудника). В ПАО «Сбербанк России» этими субъектами являются:

- непосредственный руководитель новичка;
- менеджер по адаптации;
- наставник;
- бизнес- тренер;
- специалист УРП.

За каждым из вышеперечисленных сотрудников в Программе адаптации закреплены определенные функции, а также прописаны мероприятия, которые он должен провести с новичком. Кроме того, программа адаптации содержит требования по отношению не только к проводимым мероприятиям, но и их оценке тем или иным субъектом. Таким образом, мной были выбраны два критерия, по которым будет производиться оценка данных сотрудников. Критерии представлены в таблице 4.

Табл.4 Оценка субъектов адаптации

Субъект	Непосредственный руководитель	Менеджер по адаптации	Наставник	Бизнес-тренер	Специалист УРП	Общий балл
1. Проведение адаптационных мероприятий согласно ПА						
2. Контроль и оценка сотрудника согласно ПА						
Суммарный балл						

Оценка деятельности субъектов также производится по шкале от 0 до 2 баллов. Описание шкалы, в соответствии с которой будет дана оценка, представлено в таблице 5.

Табл.5 Описание шкалы оценки субъектов адаптационного процесса

Критерий 1	Балл	Описание
		0
	1	Частичное выполнение своих функций, проведение не менее 70% указанных мероприятий
	2	Выполнение своей функции в рамках ПА, проведение указанных мероприятий в полном объеме (70%-100%)
Критерий 2	Балл	Описание
	0	Невыполнение оценки сотрудника
	1	Оценка сотрудника без разьяснения

Для проведения второго этапа оценки специалисту УРП следует выполнить ряд задач:

1) Сбор данных для оценки по первому критерию.

Так как на втором этапе производится оценка разных субъектов адаптационного процесса, то, прежде всего, стоит собрать данные для этой оценки. Данные для оценки бизнес-тренера частично берутся из матрицы обучения в УРП (информация о проведенных мероприятиях) и частично берутся из анкет обратной связи адаптантов (качество работы тренера). Таким образом, специалисту УРП, занимающемуся оценкой деятельности субъектов, следует сделать выгрузку из матрицы обучения по тем тренерам, которые ответственны за адаптационные мероприятия, а также обратиться к файлу «Удовлетворенность обучением», где представлена оценка тренеров сотрудниками по каждому мероприятию.

Данные для оценки наставника и менеджера по адаптации предоставляются в УРП непосредственным руководителем новичка в чек-листе.

Данные об оценке специалиста УРП, занимающегося адаптационными мероприятиями, предоставляются начальником сектора, в котором работает данный специалист, из листа оценки по системе 5+, проводящейся 15го числа каждого месяца.

Деятельность непосредственного руководителя адаптанта оценивается региональным менеджером и также предоставляется в УРП в листе оценки по системе 5+.

2) Сбор данных для оценки по второму критерию.

Данные для оценки сотрудников по второму критерию берутся из листа обратной связи нового сотрудника, который тот обязан предоставить в УРП по истечению испытательного срока.

3) Непосредственная оценка.

Сотрудник УРП производит непосредственную оценку по критериям на основании собранных данных о работе субъектов адаптационного процесса.

#### 4) Определение среднего балла.

Последним шагом является составление сводных таблиц по полученным результатам в программе Excel и определение средних показателей работы субъектов.

Стоит отметить, что в компании на данный момент существует несколько похожая система оценки эффективности программ обучения. Однако она отражает эффективность работы только отдельно взятых тренеров и наставников.

В сводных таблицах будет предоставлена информация о показателях эффективности работы каждого из субъектов адаптации. Показатель эффективности рассчитывается по следующей формуле:

$E_{CA} = \text{Балл по Критерию 1} + \text{Балл по Критерию 2} / 20 * 100\%$ , где  $E_{CA}$  - эффективность работы субъектов адаптации.

Таким образом, после проведения второго этапа оценки специалисты могут сделать вывод о том, как функционирует программа адаптации. Если данный показатель находится в интервале от 80% до 100%, то программа реализуется успешно, от 50% до 80% - программа реализуется частично и требует более жесткого контроля, если показатели менее 50%, то в большинстве случаев компании необходимо нанять внешних специалистов для консультирования и решения данной проблемы.

Кроме того, если по данным оценки наблюдаются значительно низкие показатели соответствия субъектов адаптации только определенных должностей (данные показатели смотрятся по сводным таблицам в Excel по каждой из категорий персонала), то сотрудник УРП может начать работу по совершенствованию функциональной части адаптации отдельно взятых субъектов. Решением может стать проведение аттестации данных сотрудников, дополнительное обучение и т.д.

### **3.3 Оценка адаптированности сотрудников**

Третий этап технологии оценки эффективности адаптационных программ является самым трудоемким. Его особенностью служит оценка не эффективности адаптационной программы в целом, а оценка по критериям, связанным с определенным видом адаптации. Данный подход позволит компании выявить слабые стороны в системе адаптации, чтобы в дальнейшем усилить их, тем самым повысить степень эффективности адаптационной программы в целом.

Для крупной компании с большим штатом сотрудников, которой является ПАО «Сбербанк России», следует применять только интегральный подход к оценке адаптированности сотрудников. Таким образом, все критерии оценки делятся на субъективные и объективные.

Оценка по субъективным критериям производится самими адаптантами посредством заполнения анкеты обратной связи по истечению испытательного срока. В анкете представлено шесть блоков, каждый из которых соответствует одному из типов адаптации. Каждый блок состоит из двух пунктов, наиболее точно отражающих цель того или иного вида адаптации. Сотрудник проводит оценку по шкале от 0 до 2 баллов. Описание соответствия баллам также представлено в анкете. Предлагаемая анкета для субъективной оценки представлена в Приложении С.

Вторым блоком оценки на третьем этапе является комплекс объективных критериев. Данный блок имеет схожую структуру. Он представлен 6 частями, каждая из которых соответствует одному из шести типов адаптации и содержит два основных критерия оценки. Отличием от субъективной оценки является то, что оценка производится не самим сотрудником, а его непосредственным руководителем. Данные для данной оценки берутся из чек-листа руководителя новичка, который предоставляется в УРП по истечению испытательного срока каждого из новичков.

В существующем чек-листе руководителя относительно новичков в его подразделении на данный момент уже представлены некоторые критерии.

Например, КРІ сотрудника, соответствие модели компетенции, уровень работоспособности и др. Недостающие же критерии стоит включить в чек-лист. Полный список предлагаемых критериев объективной оценки адаптированности сотрудников представлен в Приложении С.

Показатели адаптированности сотрудников рассчитываются на основе суммарной оценки обеих анкет (по субъективным и объективным критериям) по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_A = \text{Суммарный балл 1 анкеты} + \text{Суммарный балл 2 анкеты} / 24 * 100\%,$$

где  $\mathcal{E}_A$  - эффективность адаптации.

Другим предложением по определению эффективности отдельных видов адаптации является определение коэффициентов текучести в соответствии с классификацией причин увольнения сотрудников со сроком работы менее одного года в связи с конкретным типом непроданной (или проданной в недостаточной мере) адаптации. На данный момент в компании уже проводится анализ причин увольнения сотрудников, ведется отдельная отчетность.

Таким образом, реализация третьего этапа оценки включает в себя следующие задачи:

- 1) Сбор и анализ анкет обратной связи новичков по истечению испытательного срока.
- 2) Сбор и анализ данных из чек-листов руководителей подразделений.
- 3) Сбор и анализ данных о причинах увольнения новичков (данные предоставляются кадровым отделом).
- 4) Систематизация данных: составление сводных таблиц в Microsoft Excel.
- 5) Получение показателей адаптированности сотрудников относительно разных видов адаптации.

Предлагаемая технология оценки позволяет компании определить не только коэффициент возврата на инвестиции в адаптационные программы и общий процент эффективности проведения адаптации, но и выявить сильные

и слабые стороны существующей программы, причины низкой эффективности отдельных аспектов адаптации, что в дальнейшем позволит внести требуемые коррективы в программы адаптации и избежать дополнительных издержек.

### **3.4 Оценка эффективности адаптации в ПАО «Сбербанк России»**

В качестве примера мной был проведен первый этап оценки – оценка непосредственно самой Программы адаптации, существующей в компании. Результат оценки по пяти предлагаемым критериям выглядит следующим образом:

$$0б.+2б.+2б.+1б.+1б.=6 б.$$

Таким образом, можно сделать вывод о том, что разработанное в компании «Положение об адаптации сотрудников» только частично соответствует требованиям. Необходимо произвести некоторые доработки в программе. Так, 0 баллов по первому критерию иллюстрируют отсутствие деления и разработки отдельных мероприятий, соответствующих тому или иному виду адаптации, т.е. компании следует дифференцировать существующие мероприятия согласно целям, которые она хочет достигнуть при реализации тех или иных проектов. Кроме того, по данным оценки компании можно посоветовать сделать программу более гибкой и разрешить пересматривать некоторые положения чаще 1 раза в год в случае необходимости.

Кроме того, в ходе прохождения производственной практики в отделе персонала ПАО «Сбербанк России» мной была произведена оценка субъектов адаптационного процесса. Данные для оценки были взяты из квартальной отчетности за первый квартал 2016 года, анкет обратной связи сотрудников, а также чек-листов руководителей. Данные, полученные в ходе оценки представлены в таблице 6.

Табл.6 - Результаты оценки субъектов адаптационного процесса ПАО «Сбербанк России»

Субъект\ Критерий	Непосредствен- ный руководитель	Менеджер по адаптации	Настав- ник	Бизнес- тренер	Специа- лист УРП	Общий балл
Критерий 1. Проведение адаптацион- ных мероприятий согласно ПА	1	1	2	2	1	7
Критерий 2. Контроль и оценка сотрудника согласно ПА	2	0	2	1	1	6
Суммарный балл						13

$$\mathcal{E}_{CA}=(7+6)/20*100\%=65\%$$

Таким образом, можно сделать вывод о том, что существующая система адаптации компании требует множества доработок в функциональной части. Не все сотрудники выполняют свои функции, формально прописанные в «Положении об адаптации», т.е. наблюдается несоответствие формального и действующего на практике процесса. Компании необходимо принять меры по совершенствованию работы тех сотрудников, кто непосредственно вовлечен в процесс адаптации новичка.

Проведение третьего этапа предлагаемой технологии оценки было невозможным в виду конфиденциальности информации (Приложение D).

Тем не менее, даже два из трех этапов оценки позволили выявить определенные проблемы, связанные с процессом адаптации в ПАО «Сбербанк России», а следовательно, могут способствовать его совершенствованию и развитию.



## Заключение

Адаптация персонала – это сложный и трудоёмкий процесс взаимного приспособления нового сотрудника и организации, зависящий от множества различных факторов. Сотруднику необходимо адаптироваться к профессиональным, организационным, экономическим, социальным, психофизиологическим и санитарно-гигиеническим условиям, которые могут значительно отличаться от привычных ему условий деятельности.

Для организации важно сократить срок такого приспособления, чтобы получить требуемые от сотрудника показатели эффективности деятельности за минимальный период времени. По этой причине процесс адаптации является очень важным и требует особого внимания в системе HR-менеджмента любой компании, особенно, с большим штатом сотрудников.

Чтобы максимально рационально выстроить процесс адаптации и иметь возможность совершенствовать те или иные элементы, важно понимать сильные и слабые стороны существующей программы адаптации. С этой целью компании должны разрабатывать корректную систему оценки эффективности адаптационной программы.

Проведенное исследование программы адаптации и способах ее оценки в ПАО «Сбербанк России», показало, что даже в такой крупной компании, где уделяется большое внимание персоналу, отсутствует единая интегральная модель оценки адаптации персонала. В связи с этим в третьей части работы представлены рекомендации по разработке технологии оценки адаптационных программ.

Во-первых, предлагается разбить оценку на три основных блока:

- оценка непосредственно Программы адаптации;
- оценка субъектов адаптации;
- оценка адаптированности сотрудников.

Во-вторых, рекомендуется проводить оценку адаптированности сотрудников, используя как объективные, так и субъективные критерии.

В-третьих, предлагается классифицировать критерии оценки адаптированности по видам адаптации.

Предлагаемая технология оценки адаптационного процесса позволит в дальнейшем повысить уровень качества адаптации сотрудников, выявить слабые места в адаптации и впоследствии укрепить их. Таким образом, предлагаемый способ оценки позволит увеличить коэффициент возврата на инвестиции в персонал, сократив издержки организации на адаптацию сотрудников.

## Список литературы

1. Инструкция ЦБР от 23 июля 1998 г. N 75-И "О порядке применения федеральных законов, регламентирующих процедуру регистрации кредитных организаций и лицензирования банковской деятельности" // Вестник Банка России. - 12 августа 1998 г. - №55.
2. Абунаваз Х. А., Берестнева О. Г. Модели и алгоритмы адаптации субъектов профессиональной деятельности к условиям производственной среды //Известия Томского политехнического университета. – 2009. – Т. 314. – №. 5. – С. 216-220.
3. Артамонова Л.Н. Организационный стресс у сотрудников банка / Л.Н. Артамонова, А.Б. Леонова // Вестник Московского университета [Текст]: Сер. 14, Психология. – №1. – 2009. – С. 39–52.
4. Белоусова Е. Ю. Развитие системы управления персоналом на основе мотивации и адаптации новых сотрудников // Актуальные проблемы управления стимулированием инновационной активности и повышением финансовой грамотности молодежной бизнес-среды кадров. – 2015. – С. 139.
5. Бондаренко В. В. Социальная адаптация персонала банковской сферы: теоретико-методологические основы исследования //Известия Пензенского государственного педагогического университета им. ВГ Белинского. – 2012. – №. 28.- С.222-226
6. Вахрушева М. О., Магомедов Г. Д., Кахриманова Д. Г. Текучесть кадров и пути оптимизации процессов социально-производственной адаптации работников в организации //современная наука: актуальные проблемы и пути их решения. – 2015. – №. 3 (16).
7. Веселков А. Ф. Оценка профессиональных личностных качеств банковских руководителей и специалистов // Банковское дело. 2011. - N 6. - С. 64-69
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. – М.: Норма, 2003. – 992 с.

9. Вучкович-Стадник А. Оценка персонала. Четкий алгоритм действий и качественные практические решения. – М.:Litres, 2014.444 с.
10. Дикая Л. Г. и др. Психология адаптации и социальная среда: современные подходы, проблемы, перспективы. – М.:ИНФОР-М,2007. 543 с.
11. Дмитриева М. А. Психологические факторы профессиональной адаптации //ББК 88 П 86. – 2007. – С. 723.
12. Душин В. И. К вопросу о сущности и видах адаптации персонала to the question of adaptation and the species of staff //ББК 65.05 И 66. – 2014. – С. 68.
13. Кайдас Э. Почему новички уходят, или как построить эффективную систему адаптации // Управление персоналом. 2005. № 23. С.21-27
14. Каримов а. А. Адаптация в системе управления персоналом и ее виды //ббк 32.81 утверждено к печати. – 2014. – Т. 19. – С. 220.
15. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2012 г. 300 с.
16. Кобцева Е. Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели //Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2008. – №. 1. – С. 100-104.
17. Ковалев С. В. Управление качеством работы персонала //М.: Альфа-Пресс. – 2009. 384 с.
18. Козлова Л. А. и др. Технологии поиска, отбора и адаптации персонала в компании //Библиотека персонал-технологий. – 2005.-С.65
19. Коноваленко В. А. Психология управления персоналом: учебник для академического бакалавриата / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. - Москва: Юрайт, 2016. - 477 с
20. Котова Т. В. Программа адаптации квалифицированного персонала: опыт разработки //Управление персоналом. – 2009. – №. 10. – С. 42-44.
21. Кузнецов П.С. Адаптация как функция развития личности. Саратов, 2011.- Саратов: Изд-во СГУ, 2009. 472 с.

22. Кузьмина Т.В. Система менеджмента качества и управление персоналом // Образование — путь к успеху. Международный форум "YEES 2012": Сборник научных трудов / Редколл. Бубнов Г.Г., Плужник Е.В., Солдаткин В.И. / Отв. ред. В.И. Солдаткин. — М.: МТИ "ВТУ", 2012. — 264 с.
23. Куроленкина Н. Е. Адаптация персонала: ее роль в компании //Управление человеческим потенциалом. — 2007. — №. 3. — С. 204-210.
24. Логинов Д. М., Аврамова Е. М. Социально-экономическая адаптация: ресурсы и возможности //Общественные науки и современность. — 2002. — №. 5. — С. 24-34.
25. Макарычев А. А., Егорова Л. С. Уровни профессиональной адаптивности личности //Современные исследования социальных проблем. — 2011. — Т. 8. — №. 4.-С.17-26.
26. Мартышкин Р. Адаптация молодых специалистов в организации: факторы влияния, критерии и показатели / Р. Мартышкин // Кадровик [Текст]: Научно-практический журнал. — №3. — 2013. — С. 118–122.
27. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело. 2011. 704 с.
28. Минева О. Специфические нематериальные мотивы труда персонала коммерческого банка / О. Минева, Р. Садрутдинов // Кадровик [Текст]: Научно-прак- тический журнал. — №5. — 2011. — С. 127–130.
29. Муравлева Е. Ю., Целютина Т. В. Методы управления адаптацией персонала в условиях преодоления последствий кризиса //Проблемы современной науки и образования. — 2015. — №. 5 (35).
30. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности / Ю.Г. Одегов., Л.В. Карташова М.: Издательство «Экзамен». 2012. 256 с.
31. Павлова М. Ю., Преображенский А. П. Проблемы адаптации специалистов //Современные исследования социальных проблем. — 2012. — №. 4. — С. 70-73.

32. Слепцова Е. В. Роль адаптации работников в системе развития персонала устойчивого развития. – 2014. – С. 212.
33. Шкурихина О. А. Адаптация персонала высшего и среднего звена: этапы процесса //Управление человеческим потенциалом. – 2007. – Т. 3. – С. 234-249.
34. Солоусова К. В. Реализация комплексного подхода к управлению адаптацией персонала организации //Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2010. – №. 2.(35-37)
35. Станкин, М. Легко ли быть новеньким? [Текст] / М. Станкин // Охрана труда и социальное страхование. – 2009. – № 9.- – С. 50–51.
36. Титова С. В. Методика оценки адаптации персонала в организации //В мире научных открытий. – 2015. – №. 11.13. – С. 5429-5435.
37. Тихонова О. В. Пути решения проблемы адаптации молодых специалистов в банковском секторе как фактора, затрудняющего карьерный рост //Научные исследования: от теории к практике: материалы II Междунар. науч.-практ. конф.(Чебоксары, 12 февр. 2015 г.)/редкол.: ОН Широков [и др.].–Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс. – 2015. – С. 116-119.
38. Четыркина Н. Ю. Концептуальные аспекты взаимосвязи кадровой политики и стратегии развития организации //Теория и практика общественного развития. – 2012. – №. 9.
39. Шапиро С. А., Шатаева О. В. Основы управления персоналом в современных организациях. – М. : ГроссМедиа, 2009.- 444 с.
40. Шевченко Т. В. Нестандартные методы оценки персонала //М.: Ай Пи Эр Медиа. – 2010.- 128 с.
41. Щетинин В. Человеческий капитал и неоднозначность его трактовки / В. Щетинин // МЭиМО. 2001. - №12. с.42-49.

## Показатели эффективности и область их влияния

Показатели эффективности	Область их влияния
Перспективы карьерного роста	Возможность внутреннего рекрутинга и уменьшения затрат на набор нового персонала, взаимосвязь с лояльностью
Заинтересованность организационной культурой	Лояльность, идентификация человека с компанией
Разделение целей организации	Присоединение сотрудника к организации, согласованность личных и организационных целей
Удовлетворенность коллективом	Доброжелательность при общении, открытость, проговариваемое желание работать в коллективе, активность, групповая динамика, командная работа, социализация и индивидуализация, формальность и неформальность общения
Удовлетворенность руководителем	Лояльность, мотивация к труду, психологический климат в коллективе
Принятие организационных норм и правил	Адекватная система субординации, понимание своей роли и места в организационных отношениях, отсутствие простоя в работе, прозрачность каналов коммуникации
Прозрачность должностной инструкции	Адекватность описанных в должностной инструкции обязанностей реальной деятельности, отсутствие временных затрат на доработку и разъяснение, быстрое начало выполнения непосредственных обязанностей
Открытость по отношению к коллективу и руководителю	Лояльность к коллегам и руководителю, активное обсуждение возникающих проблем
Успешное входное обучение	Готовность к обучению, быстрота входного обучения, позволяющая незамедлительно приступить к работе, отсутствие необходимости повторного обучения, позволяющее сократить финансовые и временные затраты
Удовлетворенность организацией рабочего места	Лояльность и соответствующая оснащенность позволяет выполнять работу в срок
Отсутствие конфликтов	При влиянии конфликтных ситуаций на качество работы меньшая вероятность стресса
Заинтересованность работой	Лояльность, присоединение к организации через работу, повышение компетентности в процессе работы
Прозрачность результатов и ошибок	Внимание к достижениям формирует лояльность, понимание ошибок помогает проанализировать и избежать их повторения в будущем, тем самым достигается экономия временных, материальных и финансовых затрат
Соответствие работы и квалификации	Быстрота включения в основную работу, уменьшение вероятности возникновения стресса или недовольства работой, снижение временных и финансовых затрат на дополнительное обучение, уменьшение времени на контроль

Координация деятельности с другими сотрудниками	Эффективность групповой работы, понимание своего вклада в достижение общего результата
Удовлетворенность организацией в целом	Лояльность, карьерный рост
Удовлетворенность организационной культурой	Лояльность, комфортное психологическое состояние
Разделение целей и видения компании	Присоединение к организации, полное включение в процесс работы, соединение личных и организационных целей
Прозрачность оценки работы	Осознание результата и оценки, мотивация, влияние на финансовое вознаграждение
Наличие системы мотивации	Лояльность, стимуляция в профессиональном плане
Удовлетворенность системой вознаграждения	Мотивация, результативность, стимуляция к профессиональному развитию и карьерному росту
Удовлетворенность организацией рабочего времени в компании и труда в целом	Лояльность, планирование рабочего времени, распределение производственных усилий



Анкета для руководителей доп. офисов

1. Ваша должность
2. Место работы (Номер доп. офиса)
3. Как вы считаете, какова разница в количестве ошибок, совершаемых сотрудниками, проработавшими менее года и сотрудниками, имеющими опыт работы более 1 года?
4. Сколько ошибок в ведении документов, на ваш взгляд, совершают новички за месяц?
  - a) новички совершают много ошибок
  - b) новички допускают ошибки в малых количествах
  - c) новички не допускают ошибок
  - d) другое \_\_\_\_\_
5. Сколько времени требуется, чтобы обнаружить и исправить эти ошибки?
  - a) от 0-20 часов
  - b) от 20-40 часов
  - c) от 40 и выше
  - d) другое \_\_\_\_\_
6. Какое количество ошибок, связанных с несоблюдением ПСС, допускают адаптанты в течение месяца?
  - a) новички совершают много ошибок
  - b) новички допускают ошибки в малых количествах
  - c) новички не допускают ошибок
  - d) другое \_\_\_\_\_
7. Сколько ошибок в Email переписке (имеются в виду ошибки, ведущие к потерям) допускают новые сотрудники в течение месяца?
  - a) новички совершают много ошибок
  - b) новички допускают ошибки в малых количествах
  - c) новички не допускают ошибок

d) другое \_\_\_\_\_

8. Сколько времени требуется, чтобы обнаружить и исправить эти ошибки?

a) от 0-20 часов

b) от 20-40 часов

c) от 40 и выше

d) другое \_\_\_\_\_

9. Какое количество клиентских сессий за месяц не закрывается адаптантами?

## Критерии субъективной оценки 1го этапа

Вид адаптации	Критерии субъективной оценки	Описание	Балл
Профессиональная	Уровень удовлетворенности своими профессиональными навыками	<p>0 - уровень моих профессиональных навыков не соответствует занимаемой должности, я испытываю сложность в выполнении поставленных передо мной задач</p> <p>1 - я частично справляюсь с поставленными задачами, иногда испытываю некоторые трудности</p> <p>2 - я справляюсь с большинством поставленных передо мной задач, стремлюсь к получению еще больших знаний</p>	
	Уровень применения полученных навыков на практике	<p>0 - я имею теоретические знания, но затрудняюсь в применении их на практике</p> <p>1 - я применяю полученные мной знания частично</p> <p>2 - я стараюсь в полном объеме принимать полученные мной</p>	

		знания на практике	
Суммарная оценка			
Организационно-административная	Степень осведомленности об организации	<p>0 - я ознакомлен с должностной инструкцией, имею информацию о подразделении, в котором работаю, знаю основные цели компании и ее миссию;</p> <p>1 - имею информацию о корпоративной культуре, принятых ценностях и существующих традициях;</p> <p>2 - имею информацию об истории компании, ее выдающихся сотрудниках, возможностях построения собственной карьеры, о СКО организации, всех предоставляемых сотрудникам льготам и т.д.</p>	

	Степень понимания своих задач	<p>0 - я испытываю сложность в понимании многих задач, не имею целостного представления о роли моей должности в деятельности компании;</p> <p>1 - я понимаю большинство задач, а также способы их решения, осведомлен о роли должности в организации;</p> <p>2 - я понимаю свои задачи, предлагаю собственные решения, осведомлен о роли должности в деятельности компании.</p>	
Суммарная оценка			
Социально-психологическая	Уровень удовлетворенности психологическим климатом в организации	<p>0 - я испытываю сложности в общении с коллективом, предпочитаю решать все задачи сам, не обращаясь за помощью, избегаю совместных мероприятий;</p> <p>1 - я оцениваю уровень межличностных отношений в коллективе как нейтральный, в случае острой</p>	

		<p>необходимости могу обратиться к коллегам за помощью, по мере надобности принимаю участие в совместных мероприятиях ;  2 - мне абсолютно комфортно работать в коллективе, я с легкостью могу обратиться за помощью к коллегам, рад(а) участвовать во всевозможных мероприятиях как в рамках организации, так и за ее пределами;</p>	
	<p>Степень принятия ценностей организации, ее традиций и других норм корпоративной культуры</p>	<p>0 - ценности компании частично совпадают с моими, мне нравятся далеко не все традиции, принятые в организации, я бы изменил многие элементы корпоративной культуры;  1 - большинство ценностей организации совпадают с моими, но я бы изменил некоторые элементы корпоративной культуры;  2 - ценности компании целиком совпадают с моими,</p>	

		мне нравится корпоративная культура организации, на мой взгляд, она не требует никаких изменений.	
Суммарная оценка			
Психофизиологическая	Самочувствие и настроение на рабочем месте	0 - на рабочем месте часто испытываю усталость и раздражение спустя несколько часов работы; 1 - испытываю усталость от работы в конце рабочего дня, нередко становлюсь пассивны; 2 - на рабочем месте редко испытываю усталость, преимущественно пребываю в хорошем расположении духа.	
	Степень эргономики рабочего места	0 - на рабочем месте чувствую себя не всегда комфортно, не хватает дополнительных удобств (в процессе работы устает спина, глаза, руки и т.д.);	

		1 - в целом рабочее место мне подходит, но внес(ла) бы некоторые изменения; 2 - полностью доволен рабочим местом	
Суммарная оценка			
Экономическая	Удовлетворенность заработной платой	0 - абсолютно недоволен уровнем заработной платы и/или дополнительным премированием; 1- не нравится способ начисления заработной платы, изменил бы некоторые составляющие; 2 - в полной мере удовлетворен уровнем зп и особенностями ее формирования	
	Удовлетворенность материальным сопровождением	0 - не удовлетворен(а) 1 -удовлетворен(а) частично 2 - удовлетворен(а) в полной мере	
Суммарная оценка			
Санитарно-гигиеническая	Удовлетворенность рабочим местом	0 - я не удовлетворен(а) предоставленным рабочим местом 1- я частично удовлетворен(а) организацией моего рабочего места 2 - я в полной мере удовлетворен(а)	



		организацией рабочего места	
	Удовлетворенность рабочей средой	<p>0 - я не удовлетворен(а) состоянием предоставленного оборудования, мебели и т.д.</p> <p>1 - я частично удовлетворен(а) состоянием предоставленного оборудования, мебели и т.д.</p> <p>2 - я в полной мере удовлетворен(а) состоянием предоставленного оборудования, мебели т .д.</p>	
Суммарная оценка	Суммарная оценка		

## Положение о конфиденциальности информации

### ПЕРЕЧЕНЬ СВЕДЕНИЙ, СОСТАВЛЯЮЩИХ КОММЕРЧЕСКУЮ ТАЙНУ СБЕРБАНКА РОССИИ

(Приложение № 1 к ПОЛОЖЕНИЮ О КОММЕРЧЕСКОЙ ТАЙНЕ СБЕРБАНКА РОССИИ)

1. Сведения о клиентах и деловых партнерах Банка, о частных и юридических лицах - акционерах банка.
2. Сведения об операциях, счетах и вкладах клиентов и корреспондентов Банка.
3. Условия заключаемых и заключенных кредитных договоров, размеры кредитов, результаты анализа платежеспособности клиентов.
4. Сведения о: а) фактах, ходе, предметах и результатах ведения коммерческих переговоров (в том числе с зарубежными партнерами); б) о формах, содержании и условиях заключаемых коммерческих сделок и договоров.
5. Маркетинговая деятельность (результаты финансово-экономических анализов и прогнозов).
6. Предметы и цели совещаний и заседаний, проводимых в Банке.
7. Материалы ревизий и проверок деятельности Банка.
8. Сведения о применяемых банковских технологиях и оборудовании, о внедрении новых и модернизации ранее известных технологий и оборудования.
9. Базы данных, внутренние нормативные документы, компьютерные программы, коды, процедуры доступа к информационным ресурсам.
10. Сведения об организации системы защиты информационных технологий, о применяемых в Банке аппаратных и программных средствах защиты информации в автоматизированных системах, о ключевой информации, порядке ее генерации, учета, хранения, рассылки и обновления в Банке.
11. Сведения, характеризующие фактическое и планируемое экономическое состояние Банка, его платежеспособность.
12. Вопросы банковской политики, стратегические и тактические планы Банка.
13. Сведения о технической укреплённости и системе охраны учреждений Банка.
14. Места, размеры (конкретно по каждому месту) и порядок хранения запасов банковских билетов (банкнот) и монеты, валюты, ценных бумаг и других ценностей.
15. Информация о защитных свойствах ценных бумаг, выпущенных Сбербанком России, материалы экспертиз о способах изготовления фальшивых банковских билетов (банкнот) и монеты, валюты, ценных бумаг и других ценностей, методы проверки их подлинности.
16. Сведения о способах, методах хищений наличных денег, валюты, ценных бумаг и других ценностей из учреждений Банка, а также различных злоупотреблений.
17. Маршруты и графики заездов инкассаторов в учреждения Банка.
18. Данные о наличии и движении оружия и боеприпасов по каждому отделению Банка.
19. Материалы персонального учета работников банка.
20. Материалы психологической оценки работников банка.
21. Сведения об условиях оплаты труда работников банка.

*Лица, незаконно получившие и разгласившие сведения, составляющие коммерческую или банковскую тайну, могут быть привлечены к уголовной ответственности в соответствии со ст.183 УК РФ.*

#### ОБЯЗАТЕЛЬСТВО

##### о неразглашении сведений, составляющих коммерческую тайну ПАО «Сбербанк России»

Я, нижеподписавшийся, Макаркина Анна Сергеевна  
(Фамилия, имя, отчество)

обязуюсь в период прохождения практики в ПАО «Сбербанк России» и после ее окончания в соответствии с «Положением о коммерческой тайне Сбербанка России» сохранить в тайне сведения, составляющие коммерческую тайну банка.

Я предупрежден, что в случае нарушения данного обязательства буду привлечен к ответственности в соответствии с действующим законодательством.

С положением о коммерческой тайне Сбербанка России ознакомлен.

“7” мая 2017 г. Макаркина А.С. (подпись, ФИО)