

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Специальность 080507 Менеджмент организации
Кафедра менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование процесса отбора и адаптации персонала отдела взыскания банка

УДК 005.953.2:336.713

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
з-3301	Молчанова Екатерина Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Креницына Зоя Васильевна	к.т.н., до- цент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н., доцент		

Томск – 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт ИнЭО
Направление подготовки (специальность) Менеджмент организации
Кафедра Менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
Чистякова Н.О.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

Студенту:

Группа

ФИО

З-3301

Молчановой Екатерине Александровне

Тема работы:

Совершенствование процесса отбора и адаптации персонала отдела взыскания банка	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 1588/ с от 26.02.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы:	28.05.2016
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе <i>(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.).</i></p>	<p>Исходные данные к работе Объектом исследования является отдел взыскания ООО Банк «А». Исходными данными к работе послужили: учебные пособия, научные статьи, интернет ресурсы, статистические данные о составе персонала отдела взыскания в г. Томск.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <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>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <ol style="list-style-type: none">1. Рассмотреть теоретические и методологические основы отбора и адаптации персонала в организации;2. Проанализировать существующий процесс отбора и адаптации персонала в отделе взыскания ООО Банк «А»;3. По результатам анализа разработать мероприятия, направленные на совер-

	шенствование процесса отбора и адаптации персонала в отделе взыскания ООО Банк «А».
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Перечень графического материала 1. Численность основного персонала по уровню образования 2. Численность основного персонала по возрастному составу ООО Банк «А» 3. Численность персонала по стажу работы в организации 4. Соотношение основного персонала по половому признаку 5. Анализ движения персонала отдела взыскания за 2014 – 2015 гг. 6. Источники отбора персонала отдела взыскания банка 7. Действующий процесс отбора персонала в отделе взыскания ООО Банк «А» 8. Существующие инструменты адаптации персонала в отделе взыскания ООО Банк «А»

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Раздел «Социальная ответственность»	Старший преподаватель каф. МЕН Феденкова А.С.
Нормоконтроль	Старший преподаватель каф. МЕН Громова Т.В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Креницына З.В.	к.т.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3301	Молчанова Е.А.		

Оглавление

Реферат.....	6
Введение.....	7
1 Теоретические и методологические основы отбора и адаптации персонала в организации.....	9
1.1. Понятие отбора персонала.....	9
1.2. Процесс отбора персонала.....	10
1.3. Методы отбора персонала.....	19
1.4. Понятие и виды адаптации персонала.....	26
1.5. Инструменты адаптации персонала, процесс адаптации.....	29
1.6. Построение системы адаптации персонала.....	36
2 Анализ отбора и адаптации персонала отдела взыскания ООО Банк «А».....	40
2.1. Общая характеристика банка.....	40
2.2. Анализ состава и структура персонала за последние 2 года.....	43
2.3. Анализ движения персонала.....	50
2.4. Анализ отбора и адаптация отдела персонала отдела взыскания.....	53
3 Совершенствование процесса отбора и адаптации персонала отдела взыскания банка.....	71
3.1. Мероприятия, направленные на совершенствование процесса отбора сотрудников.....	72
3.2. Мероприятия, направленные на совершенствование процесса адаптации сотрудников.....	83
3.3. Мероприятия, направленные на мотивацию новичков.....	89
3.4. Затраты на проведение мероприятий.....	91
3.5. Ожидаемый эффект после проведения мероприятий направленных на совершенствование процесса отбора и адаптации сотрудников в отделе взыскания ООО Банк «А».....	95
Корпоративная социальная ответственность	96

Заключение.....	105
Список использованных источников.....	109
Приложение А. Вопросы анкеты для сотрудников отдела взыскания ООО Банк «А».....	113

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 114 страниц, 26 рисунков, 20 таблиц, 32 использованных источников, 1 приложение.

Ключевые слова: персонал, банк, отбор, адаптация, отдел взыскания. Объектом исследования является отдел взыскания ООО Банк «А».

Цель работы - разработать мероприятия, направленные на совершенствование процесса отбора и адаптации персонала в отделе взыскания ООО Банк «А».

В процессе исследования проводились исследования теоретических и методологических основ отбора и адаптации персонала в организации, был проведен анализ отбора и адаптации персонала отдела взыскания. В результате исследования, были разработаны мероприятия, направленные на совершенствование процесса отбора и адаптации персонала отдела взыскания ООО Банк «А».

Степень внедрения: предложенные в работе мероприятия приняты руководством ООО Банк «А». Область применения: любой Российский банк, имеющий отдел взыскания.

Значимость работы в реализации предложений по совершенствованию процесса отбора и адаптации персонала состоит в том, что она позволит отбирать наиболее подходящих кандидатов для работы в компании, а также ускорит процесс адаптации новичка на новом месте. В будущем планируется внедрить в банк разработанные мероприятия, направленные на совершенствование процесса отбора и адаптации персонала отдела взыскания банка.

Введение

«Кадры решают все»- данное высказывание актуально во все времена, пожалуй, именно в данное время особенно. Современный работодатель, для успешного развития и процветания своей компании должен понимать, что успех будет только в том случае, когда в организации будут работать поистине профессионалы своего дела. Не важно какую должность занимает тот или иной сотрудник, прежде всего, он должен быть грамотным специалистом, обладать умением быстрого реагирования и принятия решений в сложное время. Но не все зависит от руководителя. Подбором и адаптацией специалистов должны заниматься квалифицированные кадровые сотрудники, понимающие, в какую сторону движется предприятие. Так же одной из приоритетной задачей отбора и адаптации персонала является создание крепкой команды сотрудников, специалистов, которые быстро вливаются в рабочий процесс, для достижения общих целей. Отбор кандидатур на занимаемую должность проходит за несколько этапов, на каждом из которых проверяются возможности, квалификацию, производственные навыки и вообще заинтересованность и перспективы саморазвития претендента на занимаемую должность. В современном мире, когда каждый день приходится маневрировать, перестраиваться и получать новые знания, сотрудник той или иной организации должен быть профессионалом своего дела.

Актуальность работы. Развитие рыночной экономики, конкурентная борьба среди участников рынка, выдвинули на первый план человеческий фактор. Уровень знаний и умений, нацеленность на результат это одни из главных качеств, какими должен обладать персонал. Конечный результат трудовой деятельности сотрудника (удовлетворенность заработной платой, условиями труда, коллектив в целом, возможность карьерного роста и саморазвития) - половина успешного развития и процветания организации в целом.

Эффективно работающая организация это организация, коллектив которой понимает необходимость выполнения поставленной перед ним задачи. Результаты работы предприятия во многом зависят не только от применения формальных правил и процедур, но и от содержания тех ценностей, которые утверждаются конкретной культурой в организации. Для эффективности использования человеческого фактора необходимо иметь резерв квалифицированного персонала, способного не только выполнять требуемые должностные обязанности, но и улучшать и привносить что-то полезное и новое в рабочий процесс. Подбором и адаптацией персонала должны заниматься квалифицированные сотрудники отдела кадров. Принимая нового сотрудника, они должны не только провести ряд обязательных процедур для устройства на должность, но и провести процесс адаптации для новичка. Чем быстрее произойдет процесс адаптации, тем быстрее он войдет в работу и принесет свой вклад для достижения положительного результата компании.

Цель данной работы заключается в том, чтобы разработать мероприятия, направленные на совершенствование процесса отбора и адаптации персонала в отделе взыскания ООО Банк «А».

Для реализации цели работы были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические и методологические основы отбора и адаптации персонала в организации;
- проанализировать существующий процесс отбора и адаптации персонала в отделе взыскания ООО Банк «А»;
- по результатам анализа разработать мероприятия, направленные на совершенствование процесса отбора и адаптации персонала в отделе взыскания ООО Банк «А».

Объектом исследования данной дипломной работы является отдел взыскания ООО Банк «А».

Предметом исследования дипломной работы явился процесс отбора и адаптации персонала отдела взыскания банка.

1 Теоретические и методологические основы отбора и адаптации персонала в организации

1.1 Понятие отбора персонала

Наиболее важными среди всех подсистем управления персоналом являются отбор и найм персонала. Это первые элементы подсистемы управления персоналом, определяющие успех организации, т.к. ее конкурентоспособность напрямую зависит от компетентности принятых на работу сотрудников. При отборе и найме персонала организация несет значительные транзакционные издержки, которые можно снизить в целях повышения конкурентоспособности организации. Совершенствование системы управления персоналом должно начинаться с совершенствования процедуры найма работников с целью уменьшения текучести кадров и снижения у сотрудников уровня неудовлетворенности работой. Для того чтобы компания успешно функционировала на рынке, необходимы интеграция усилий персонала и вовлечение работников в решение широкого спектра вопросов эффективности производства, укрепление лояльности персонала, объединение интересов сотрудников и организации [1].

Цель отбора персонала:

- найти максимально соответствующего требованиям работы кандидата;
- в течение определенного периода времени;
- с наименьшими затратами (материальные, временные, человеческие).

Отбор персонала - это система целенаправленных действий по привлечению на работу кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Другими словами, отбор персонала - это поиск, оценка и найм людей, желающих и умеющих работать, обладающих нужными компетенциями и разделяющих ценности компании [2]. Эффективность деятельности предприятия связана с отбором каче-

ственного персонала. Важны не только профессиональные умения, но и морально-этические качества (честность, лояльность, совестливость, ответственность). Профессиональные умения выявляются довольно ясно в интервью, специальных тестах, упражнениях, а также подтверждаются документально (сертификаты, категории). Испытательный срок стал практически неотъемлемым инструментом выявления профессиональных умений и качеств. Честность и лояльность при этом определить намного сложнее [3].

Правильный выбор кандидата может помочь в увеличении производительности, прибыли предприятия и повышении лояльности сотрудников. Неправильный выбор обычно сказывается на большой текучести персонала или недостаточной компетенции сотрудников. Подбор персонала начинается с описания вакансии и анализа её на адекватность сложившейся ситуации на кадровом рынке и в компании-работодателе. Далее начинается этап поиска кандидатов [4].

1.2 Процесс отбора персонала

Планирование подбора и найма персонала - процесс формирования плана заполнения новых вакансий или замена уволившихся сотрудников на основе анализа предполагаемых и необходимых новых позиций и прогноз заполнения вакансий с учетом работающего персонала, и новых кандидатов извне. Таким образом, планирование найма персонала касается либо конкретного подразделения, либо всего персонала компании - от рядового служащего до высшего руководства. В любом случае, планирование персонала является неотъемлемой частью корпоративной стратегии руководства компании и отдела по работе с персоналом (например, развития новых продуктов или услуг, новых направлений бизнеса или, наоборот, сокращения объема деятельности). Основные управленческие решения по планированию персонала должны приниматься с расчетом на уже работающих сотрудников и кандидатов извне. Иными словами, необходимо определиться, следует ли за-

полнять вакансии из числа работающего персонала, или ситуация требует того, чтобы на эти позиции был нанят только новый персонал [5].

На сегодняшний день человеческий фактор в значительной мере определяет успешность компании, поэтому для эффективного развития бизнеса необходим тщательный анализ широкого круга вопросов, связанных с управлением персоналом и привлечением в организацию новых сотрудников. Ведь от того, кто работает в компании, зависит, как будет развиваться бизнес. Собственник или руководитель предприятия должен четко понимать, что для него значат сотрудники организации: являются - ли они ресурсом, семьей или источником издержек. Если воспринимать персонал компании как ее ресурс, работник при таком подходе является главным источником эффективной деятельности организации, способствующим ее развитию. При рассмотрении персонала как своего рода семьи приверженность сотрудника предприятию, как правило, имеет большее значение, чем его квалификация. Наконец, если собственник относится к работникам компании как к источнику затрат, он экономит на заработной плате, в результате чего в организацию приходят лишь сотрудники с низким уровнем квалификации, что в свою очередь приводит к высокой текучести кадров и отсутствию развития предприятия [6].

Процесс найма персонала сам по себе не является слишком сложным, главное - уберечься от ошибочного позитивного решения, когда на работу нанимают человека, который может не преуспеть на должности, и ошибочного негативного решения, когда сотрудника не нанимают на должность, которая ему подходит. Таким образом, главное при найме - уверенно держаться середины: с одной стороны, не руководствоваться личной симпатией, которой можно проникнуться, непосредственно общаясь с кандидатом, а с другой стороны, справиться с антипатией, которая также нередко возникает [7].

Каков же алгоритм процесса отбора персонала? Все начинается с плана, затем идет поиск привлечения кандидатов и далее отбор и первичная оценка (рис.1).

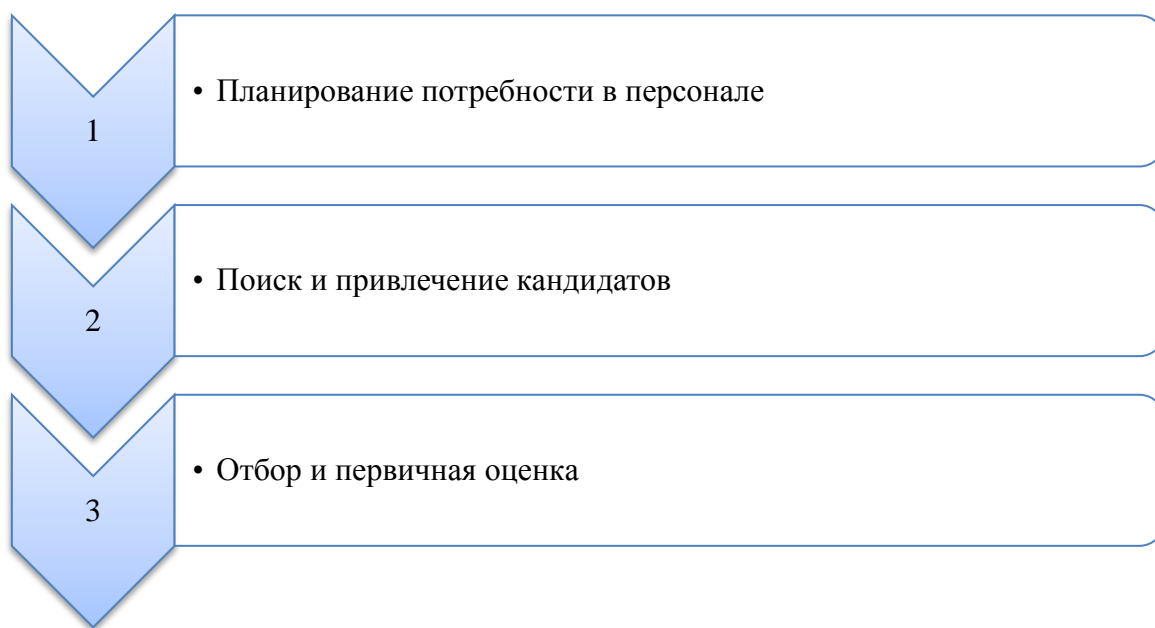


Рисунок 1 – Алгоритм процесса отбора персонала

Когда в организации возникает потребность в новых сотрудниках, первым этапом ее удовлетворения является определение требований к кандидатам, т.е., прежде чем нанимать персонал, нужно знать критерии, по которым будут оцениваться претенденты на вакансию. Необходимые ориентиры поиска обычно заданы в профиле должности: в одних организациях он представляет собой краткий перечень формальных характеристик (пол, возраст, образование, опыт работы), в других - модель компетенций, в которой отражены характеристики, способствующие успешному выполнению функций. Однако вне зависимости от степени структурированности профиль должности - это описание компетенций, опыта, а также анкетных данных, необходимых для выполнения определенного вида работы в данной организации [8]. Потребности в персонале бывают качественные и количественные. Качественные потребности отвечают на вопрос кто нам нужен: соответствие квалификации (уровень образования, опыт работы) половозрастной состав (военнообязанные, отпуска по беременности и родам) и квалификационная структура (срок работы сотрудника в компании, т.е. его стаж работы и его

мотивация), а количественные - сколько нам нужно: среднесписочная численность (за какой-то период времени, месяц, квартал и год) коэффициент текучести (зависит от профиля деятельности компании), показатель стабильности персонала (доля сотрудников компании, отработавших полный год в среднесписочной численности) (рис.2).

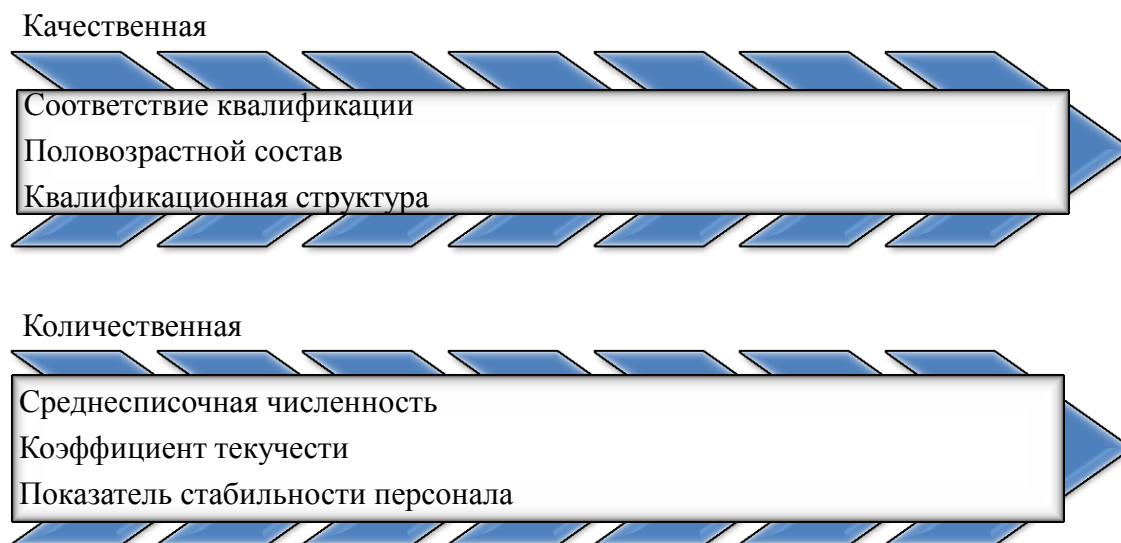


Рисунок 2 Виды потребности в персонале и их формирование

Как часто HR - менеджерам приходится выслушивать упреки руководства в том, что они подобрали не тех специалистов: сотрудники некомпетентны, не могут вписаться в коллектив, не показывают тех результатов, которых от них ожидали, и т.д. Часто на практике все обстоит иначе: многие новички хорошо справляются со своими обязанностями, но не подходят к той корпоративной культуре, которая существует в каждом конкретном отделе и в организации в целом [9]. Поэтому, обязательно необходимо провести анализ рынка труда, потому что необходимо иметь представление о том: кого больше на рынке соискателей или работодателей, кто диктует свои условия, каковы требования кандидатов и работодателей, какова стоимость оплаты труда, какие вакансии более актуальны.

Основные компоненты рынка труда:

- спрос на рабочую силу и ее предложение;
- цена и стоимость рабочей силы;
- конкуренция между трудящимися и работодателем;
- бизнес-конкуренты.

Эффективный отбор создает позитивный имидж организации для дальнейшего привлечения претендентов. Поэтому, к осуществлению процесса отбора персонала относятся ответственно, просчитывая его с экономической точки зрения, выверяя с правовой и этической сторон, учитывая статус вакантного места. Для некоторых профессий процедура отбора гораздо сложнее, чем для других, и подготовка к ней проводится особенно тщательно. Чем более ответственна работа, чем большую ценность представляет для предприятия ее выполнение, тем более сложным бывает отбор. Претенденты на руководящую должность проходят несколько ступеней и оцениваются множеством людей (психологами, специалистами по персоналу, потенциальными начальниками, сотрудниками). Наоборот, производственные рабочие могут быть отобраны на основе бланка заявления и интервью с непосредственным начальником, либо через приглашение в рекламном объявлении [9]. Рынок труда очень изменчив, бывают случаи, когда на переполненном рынке труда работодатель не может подобрать необходимого для него кандидата.

Факторы, влияющие на рынок труда:

- демографический (в основном зависит от ситуации в стране и уровня рождаемости);
- образовательный (получение качественного высшего образования);
- экономический (экспаты или «утечка мозгов» - специалист, работающий за границей).

Где искать людей на работу? Существуют два источника поиска кандидатов на имеющиеся вакансии: внешние и внутренние. Поиск нужных людей вне организации (внешние) - размещение объявлений в СМИ и медиа ресурсы, поиск через Интернет, наем студентов, биржа труда и ЦЗН и другие компании (кадровые агентства). Особое внимание стоит уделить интернет ресурсам. Социальные сети - это не только площадка для общения, это мощный инструмент для поиска персонала, который, по прогнозам экспертов ведущих кадровых агентств, к 2020 г. будет занимать лидирующее место. Именно благодаря социальным сетям процесс отбора персонала станет проще, быстрее и дешевле, что обеспечит ему популярность среди большинства компаний [10]. Многие HR-менеджеры не принимают социальные сети как инструмент отбора специалистов и работают только с проверенными порталами по поиску работы, такими как Rabota.ru SuperJob, HeadHunter и т.д., тем самым рассматривая лишь кандидатуры специалистов, находящихся в активном поиске. Также стоит заметить, что во многих компаниях социальные сети запрещены к использованию во время работы, что также делает их недоступными для осуществления отбора персонала. Однако HR-менеджеры, которые не пользуются подобными площадками, теряют очень многое. Посудите сами: социальные сети предоставляют HR-специалисту гораздо больше информации, чем сайты по подбору персонала, где можно посмотреть только стандартное резюме. В них есть информация о личных предпочтениях и профессиональных качествах кандидата, его убеждениях, образе жизни и круге общения. Располагая такими сведениями, мы с большей вероятностью можем предполагать, насколько человек соответствует нашей корпоративной культуре, еще до начала обсуждения с ним той или иной позиции. Главное преимущество социальных сетей состоит в том, что HR-менеджер может установить контакт не только с теми кандидатами, которые находятся в активном поиске работы, но и с такими, которые в данный момент ее не ищут, но представляют интерес для компании. Это позволяет привлекать высококвалифицированных специалистов, а также создавать базу данных на перспективу

[10]. Мероприятие подобного формата дает информацию для размышления и самим компаниям: кому они интересны, какие кандидаты присутствуют на рынке, насколько выражена тенденция к ухудшению качества образования, как стоит строить свою деятельность, чтобы быть на шаг впереди конкурентов, готовить максимально эффективные планы адаптации и обучения молодых сотрудников, формировать адекватные критерии их оценки [11]. Поиск внутри самой организации среди сотрудников (внутренние) - кадровый резерв (кандидаты которых рассматривали ранее), бывшие сотрудники, личные контакты в т.ч. и родственники, база данных (кандидаты, подающие резюме без вакансии), ротация(перемещение сотрудника внутри компании по должности) (рис.3).

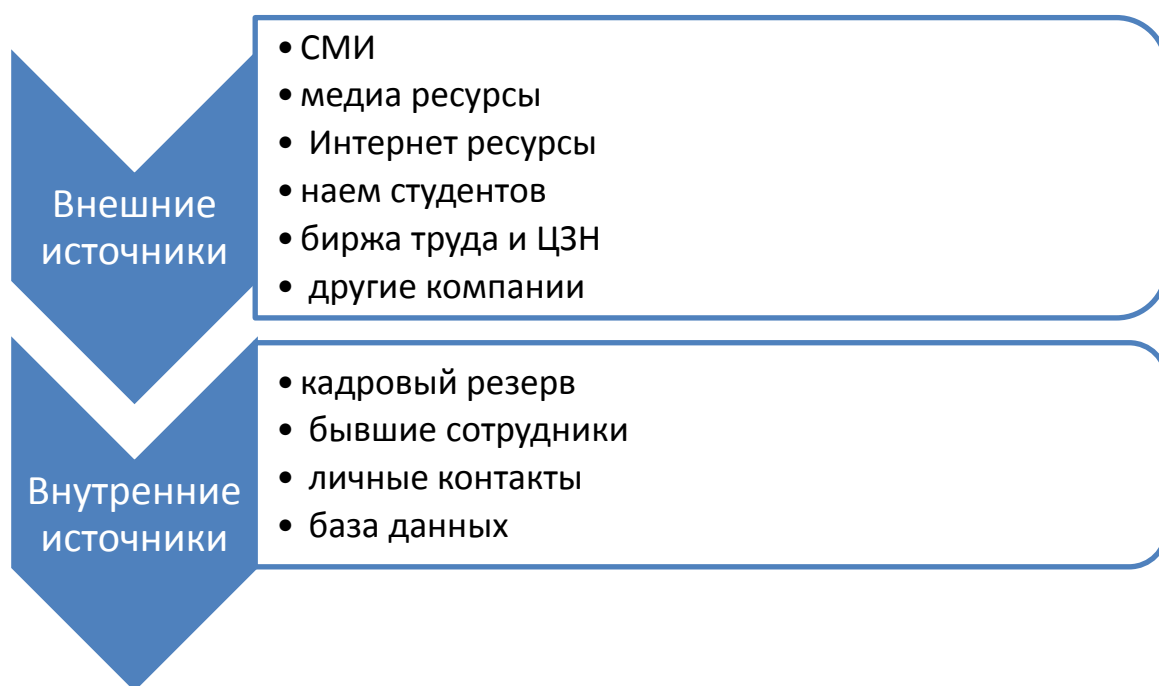


Рисунок 3 Внешние и внутренние источники персонала

Рассмотрим преимущества и недостатки внутренних и внешних источников персонала. Преимущества внутренних источников привлечения персонала заключаются в том, что:

- у сотрудников компании всегда есть возможность карьерного роста, что является хорошей мотивацией;
- работник быстро адаптируется на новом месте и в коллективе, на его обучение не нужно тратить много времени и средств;
- работодатель имеет возможность сохранить тот уровень заработной платы, который установлен в компании, поскольку внешний кандидат может не согласиться занять должность, если его заработок на прежнем месте был выше;
- происходящая горизонтальная ротация позволяет постоянно повышать квалификацию сотрудников;
- в компании поддерживается высокая степень управляемости персоналом удовлетворенности его трудом.

К недостаткам внутреннего поиска кадров можно отнести:

- возникновение интриг и напряженности в коллективе при наличии нескольких кандидатов на повышение;
- творческий застой и отсутствие новых идей, зачастую присущих человеку, пришедшему «со стороны»;
- проявление панибратства со стороны коллег;
- из-за боязни обидеть более опытного сотрудника, руководство может отдать предпочтение ему, а не тому, кто является более подходящей кандидатурой;
- выбор подходящих кандидатур достаточно ограничен;
- если перевод работника осуществляется из одного подразделения в другое. Может «оголиться» тот участок работы, которой он занимался ранее;
- смена одного рабочего места на другое в рамках одного предприятия не удовлетворяет потребности в новых кадрах.

Как показала практика, в своей кадровой политике предприятия часто используют такие достоинства внешних источников привлечения персонала, как:

- возможность выбора из большого количества кандидатов;
- появление свежих идей и возможность использования имеющегося положительного опыта, приобретенного новым работником, пришедшим «со стороны»;
- полное заполнение всех имеющихся вакансий;
- меньшая вероятность возникновения напряженности и интриг в коллективе.

Но и недостатки у внешних источников привлечения персонала также имеются. К ним можно отнести:

- прием большого количества соискателей «со стороны» увеличивает показатель текучести и даже может спровоцировать ее из-за потери заинтересованности у уже работающих сотрудников;
- увеличение затрат, в том числе и временных, на поиск, обучение и адаптацию новых сотрудников;
- имеющиеся риски, что работник не справится с порученным делом или окажется непригодным к занимаемой должности;
- снижение производительности труда в период обучения и адаптации нового работника [12].

Опытные HR-менеджеры в своей работе используют несколько технологий привлечения кандидатов:

- рекрутинг - используют тогда, когда идет массовый набор или требуются специалисты каких-либо распространенных профессий. Задача кадровой службы в этом случае сводится к размещению объявлений о вакансиях там, где их сможет увидеть как можно большее число кандидатов;

- эксклюзивный поиск - поиск специалистов редких профессий, а также руководителей отделов или директоров предприятий, от которых требуются не только отличные профессиональные знания, но и качества характера, отвечающие установленным критериям;
- хедхантинг - когда необходим конкретный специалист, работающий в другой компании, одна из самых затратных, как по срокам, так и по деньгам;
- прелиминаринг - привлечение на работу перспективных молодых специалистов через производственную практику или стажировку [13].

1.3 Методы отбора персонала

Отбор компетентного персонала для работы в компании - это самая сложная задача для каждого работодателя. Для этого используются различные методы отбора персонала. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки. Обзор всех методов будет интересен и работодателю, и соискателю, который претендует на должность [14].

Рассмотрим методы сбора информации о вакансии:

- опрос, интервью. Менеджер по работе с персоналом получает заявку от руководителя подразделения, для которого нужно найти сотрудника. Определяются, какими компетенциями должен обладать, новый сотрудник. Руководителем составляется анкета-заявка с четкими требованиями к кандидату и сроками закрытия вакансии;
- метод критических инцидентов - уточнение у руководителя об особенностях должности. Метод позволяет определить поведенческие реакции, наличие которых оказалось важным в критической ситуации. Структурированное интервью, в ходе которого интервьюируемый рассказывает о реально произошедших случаях в его работе, в ходе кото-

рых были совершены серьезные промахи или, наоборот, достигнут успех;

- изучение документов - сбор письменных материалов, например, должностные инструкции;
- наблюдение, хронометраж - время на составление вакансии, поиск резюме, время на проведение собеседования.

Для работодателя цель собеседования - узнать потенциального сотрудника как можно лучше, тем самым минимизировав риски, связанные с ошибками при найме. Качественно проведенное собеседование не только дает максимально полную информацию о реальных возможностях кандидата, но и повышает мотивацию кандидата принять именно ваше предложение. Как выстроить эффективное собеседование? Умение создать доверительную атмосферу, которая поможет кандидату преодолеть скованность и напряжение, выбрать наиболее подходящую в данном случае форму собеседования, моделировать ситуации, позволяющие раскрыть разные стороны личности и оценить профессиональный уровень кандидата, приходит с практикой [15]. После утверждения требований к вакантной должности менеджер по персоналу размещает объявления о вакансии на внутреннем сайте организации, в специализированных СМИ, на внешних сайтах (Job.ru, HH.ru и др.).

В объявлении о вакансии должно быть все четко, грамотно и коротко:

- наименование должности;
- общие сведения и профиль работы организации;
- требования к кандидату (опыт, образование);
- функции, обязанности;
- условия работы, график работы;
- контактная информация.

После того, как подано необходимое количество заявок на вакансию, HR-менеджер просматривает все заявки, отбирает более подходящие и приглашает на собеседование. В разных организациях рассматривают-

ся различные этапы отбора персонала, они зависят от сферы работы организации. Начинается все с анализа документов, далее телефонное интервью, анкетирование, первичное интервью, проверка рекомендаций, профессиональное тестирование, медицинское освидетельствование, отборное собеседование, экспертное заключение (рис.4).



Рисунок 4–Процесс отбора кандидатов (рекрутинговая воронка)

Анализ документов. Резюме - часть биографии, относительно сферы образования и опыта работы. Существуют 4 вида резюме: хронологическое-то, которое кандидат отправляет на вакансию, обычно от последнего места работы до первого, где перечислены все работодатели; функциональное - описание функций не обращая внимания на хронологию; комбинированное-описание каких-либо курсов повышения квалификации, посещение семинаров и тренингов, временные подработки; таргетированное- краткое и целенаправленное, подготовленное под конкретную вакансию. Большинство HR-менеджеров в первую очередь, при оценке резюме, обращают внимание на опыт работы кандидата, оформление резюме, информацию о личностных качествах кандидата, образование, возраст, пол и т.д.

Телефонное интервью. Общепринятые правила телефонного интервью: кратко - разговоры только по существу, это не личные звонки, а рабочие; 3 гудка - если после 3-х гудков человек не берет трубку, значит не может ответить; перезванивает тот, кто позвонил первый - в случае, если прервалась связь; первым прощается тот, кто старше или кто позвонил; выходные и праздники- табу; звонки совершать с 9:00 до 18:00. Алгоритм телефонного интервью: приветствие, представление организации, дополнительные вопросы к кандидату, принятие решения (анализ соответствия кандидата на вакансию); прощание (рис. 5).

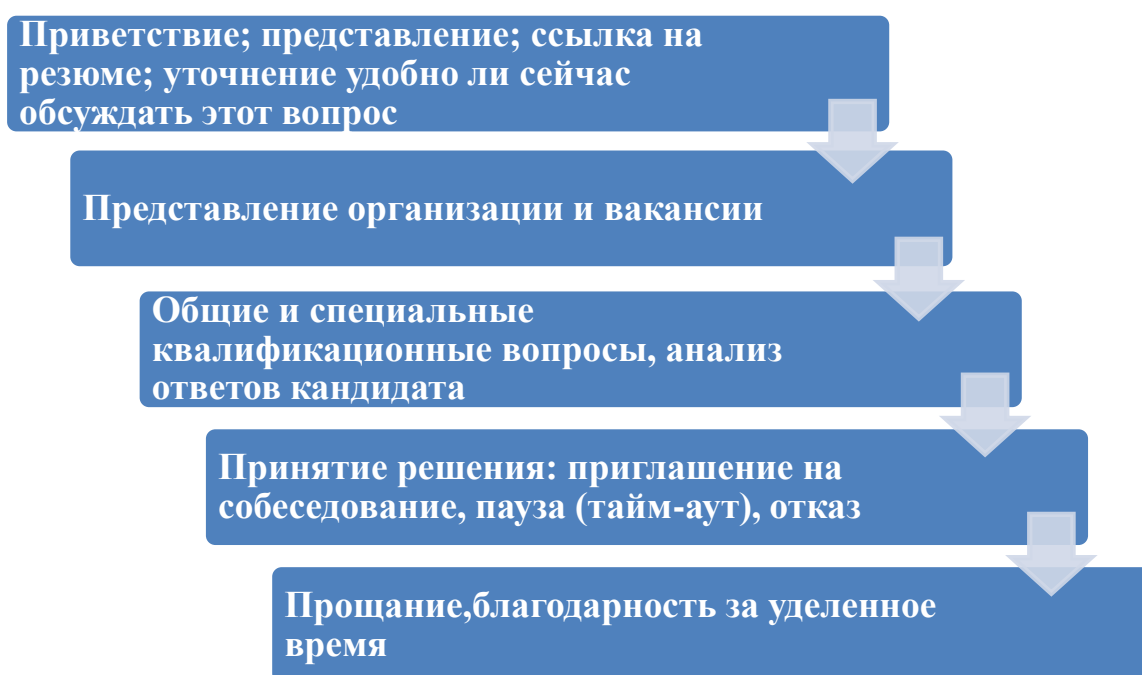


Рисунок 5—Алгоритм телефонного интервью

Главная цель телефонного интервью - договориться о встрече.

Анкетирование. На данном этапе требуется некоторые финансовые и временные затраты. Ведь необходимо организовать анкетирование, а после этого изучить все полученные данные. Чаще всего применяется простое анкетирование, который включает стандартные вопросы: имя, фамилия, возраст, адрес, образование и прочие. В большинстве своем это стандартное подтверждение данных, которые указаны в резюме. Кроме простых стандартных анкет, могут использоваться и более сложные, которые предполага-

ют наличие вариантов ответов на вопрос или отказ от ответа. Такие анкеты предполагают выявление уровня эффективности кандидата на предлагаемой должности. При этом большая часть вопросов касается предыдущего места работы. Кроме этого, могут быть включены вопросы, которые описывают различные жизненные ситуации. Они позволяют выявить реакцию кандидата на предполагаемую ситуацию и прогнозировать его действия [16].

Первичное интервью. Главным является сбор информации о кандидате: рассказ о себе; своих увлечениях; личностных качествах; наличие образования; чистота и темп речи; способность строить предложения; мотивация; ожидание от вакансии; наличие вредных привычек(курение- многие работодатели негативно относятся к потребности периодического отсутствия на рабочем месте- перекуры) и т.д. Чем больше полезной информации будет собрано в ходе первичного интервью, тем легче HR-менеджеру будет принять окончательное решение.

Проверка рекомендаций. Процесс проверки занимает достаточно длительное время. Если у соискателя есть рекомендации, то их необходимо внимательно изучить. При появлении вопросов работодатель имеет право уточнить некоторые данные, позвонив на предыдущие места работы. Иногда к списку основных документов работодатель может потребовать характеристику [17].

Профессиональное тестирование. Получение наиболее достоверной информации о профессиональных качествах кандидата и его способности выполнять определенную работу. Для проведения тестирования не обязательно нужен психолог, но для анализа большинства тестов потребуются специальные знания. Поэтому чаще всего тестирование проводят штатные психологи. Тест на выполнение работы. Здесь соискателей просят сделать определенную работу, которая схожа с той, что придется выполнять после приема на должность. Данный тест выявляет умения кандидата в данной области. Письменный тест, который позволяет выявить общий уровень способностей и умственного развития кандидата. Тесты на выявления уровня ин-

теллекта. Такие тесты необходимо выполнить за определенный промежуток времени. В них имеется несколько вариантов ответа, из них только один - верный. Тесты - опросники. Они помогают определить склонности человека к различным видам деятельности. Преимущественно используются для профориентации и т.д.

Медицинское освидетельствование. Требуется в исключительных случаях и напрямую зависит от сферы работы организации (предприятия общественного питания, организации общественного транспорта и т.д.). Как правило, это обязательное наличие медицинской книжки.

Отборочное собеседование. Решающий этап, в ходе которого оценивается квалификация кандидата, претенденту на вакантную должность задают наиболее конкретные вопросы, например, желаемую заработную плату, график работы, оправданы ли его ожидания, каковы его опасения.

Экспертное заключение. Этап, на котором принимается решение, принять претендента на вакантную должность или отказать. В случае, если решение в пользу кандидата отрицательное, то обязательно HR-менеджер дает обратную связь, обосновывая данное решение. Обязательно необходимо начать с положительных сторон претендента, далее дается объективная оценка, описание конкретных моментов, по которым претендент не подошел, и далее возможно дать советы, рекомендации на будущее.

Так же на некоторых этапах отбора персонала существуют нестандартные методы отбора, как правило, они зависят от сферы деятельности работы организации и ее размеров: шоковое интервью, тренинг игра- кейсы, групповое и коллегиальное интервью.

Шоковое интервью. Относится к нестандартным методам отбора. Задача - вывести испытуемого из равновесия и посмотреть на его реакцию. Шоковое интервью предназначено, в первую очередь, для тех, у кого в требованиях работодателя стоит такой термин, как "стрессоустойчивость". Это могут быть: операторы call-центров, секретари на ресепшн, приемщики в компаниях, оказывающих бытовые услуги, диспетчеры коммунальных пред-

приятый, менеджеры по продажам, менеджеры по работе с клиентами, менеджеры по персоналу. Одним словом, это те сотрудники, которым в силу своей работы приходится много общаться с самыми разными людьми, причем, не всегда позитивно настроенными; те сотрудники, которым действительно требуется стрессоустойчивость, терпение и доброжелательность. Для этого могут быть использованы различные способы, которые «подскажет» фантазия. К примеру, случайно потерявшееся резюме или подпиленная ножка стула, на который предлагается сесть кандидату. Многие, кто прошел через данный метод отбора, отзываются о нем как о самом сложном задании на всем этапе отбора персонала [18].

Кейсы. Позволяют оценить, сумеет ли сотрудник не только адаптироваться к существующей в организации корпоративной культуре, но и показать наилучший для себя результат [9]. Значимость и ценность кейса заключаются в том, что это готовая ситуация для решения, задача, которая была взята из практической деятельности компании. На сегодняшний день, пожалуй, самый популярный инструмент в обучении - это стресс-кейс. Его особенность и важность состоят в том, что он обязательно должен иметь четкую цель. Также необходимо выявить проблемную зону в компании и заложить ее в ситуацию для решения. Подобные кейсы пишут специалисты для каждого индивидуального случая [19].

Групповое и коллегиальное интервью. При проведении группового интервью несколько кандидатов вступают в контакт в присутствии одного или нескольких представителей компании. Этот подход, хотя он не исключает использования других типов интервью, может предоставить полезное понимание межличностной компетенции кандидатов, так как они участвуют в групповом обсуждении. Другим преимуществом этой методики является то, что она экономит время занятым профессионалам и администраторам. Групповое интервью обеспечивает правовую защиту интервьюеру в случае обвинений со стороны претендента в пристрастности, дискриминации и других нарушениях этики или закона. При проведении коллегиального интервью не-

сколько представителей фирмы интервьюируют одного кандидата. Использование нескольких интервьюеров не только приводит к лучшим решениям о найме - с него также начинается процесс вхождения кандидата в среду компании. Ко времени завершения собеседования кандидат многое узнает о компании, о сильной коллективной культуре, о ее людях и о самой работе [20].

В последнее время все больше внимания уделяется не только определению соответствия кандидата требуемой квалификации, но и выяснению того, насколько новый человек «впишется» в корпоративную культуру организации, сможет ли он принять действующие в организации принципы и нормы поведения. Далее в работе будет рассмотрено такое понятие как адаптация.

1.4 Понятие и виды адаптации персонала

В первую очередь адаптация любого работника начинается со знакомства с коллективом, в том числе руководством компании, ознакомления с требованиями и принципами работы данной организации, т.е. изначально осуществляется знакомство с социальной средой места работы [21]. Под адаптацией понимается процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и выработки собственного поведения в соответствии с требованиями среды, другими словами, установление взаимоотношений между работником и организацией на первом этапе совместной работы. Основу такого взаимодействия, как правило, составляет то, что, становясь работником конкретного предприятия, новичок оказывается перед необходимостью принять организационные требования (режим труда и отдыха, ряд положений, должностные инструкции, приказы, распоряжения и многое другое). С другой стороны, работник имеет целый комплекс ожиданий, реализацию которых он связывает с конкретной организацией. Если эти ожидания (или их часть) не оправдываются, то может возникать неудовлетворенность работой в целом, либо ее отдельными сторонами [22].

Цель адаптации персонала – снижение издержек организации за счет:

- ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность:
- производительность: сотрудник скорее входит в должность, и выходит на тот уровень производительности, который необходим в его профессии;
- снижение количества брака: при серьезном подходе к адаптации нового сотрудника, количество возможных ошибок значительно снижается.
- сокращение уровня текучести кадров:
- снижение количества людей, которые не проходят испытательный срок;
- снижение количества сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы.

Адаптация - это ряд внутренних процессов изменений, которые позволяют новому организму начать взаимодействовать с системой с максимальной производительностью. А для этого необходимо и включение личности в систему жизненного цикла компании, и процесс приспособления к новой среде, и процесс накопления информации в системе [23].

Адаптация - процесс, в ходе которого новые члены организации приспособляются к ее корпоративной культуре, коллективу и своим должностным обязанностям. Важно, чтобы этот процесс был управляемым, т.е. представлял собой комплекс организованных мероприятий, позволяющих работнику быстрее достичь установленных стандартов корпоративного поведения и необходимых показателей выполнения работы. Стоит отметить, что ответственность за реализацию системы адаптации на предприятии в равной степени лежит как на HR-менеджере, так и на линейных руководителях. Построение программы адаптации сотрудника (особенно на производстве) требует проведения масштабной организационной работы. Программы адаптации в разных компаниях реализуются по-разному, и как это будет происходить, зависит от численности персонала, структуры управления, наличия и организации систем управления человеческими ресурсами, нацеленности ад-

министрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и др. [24] .

Рассмотрим, какие бывают виды адаптации персонала: организационная адаптация; социально-психологическая адаптация; профессиональная адаптация; психофизиологическая адаптация (рис. 6).

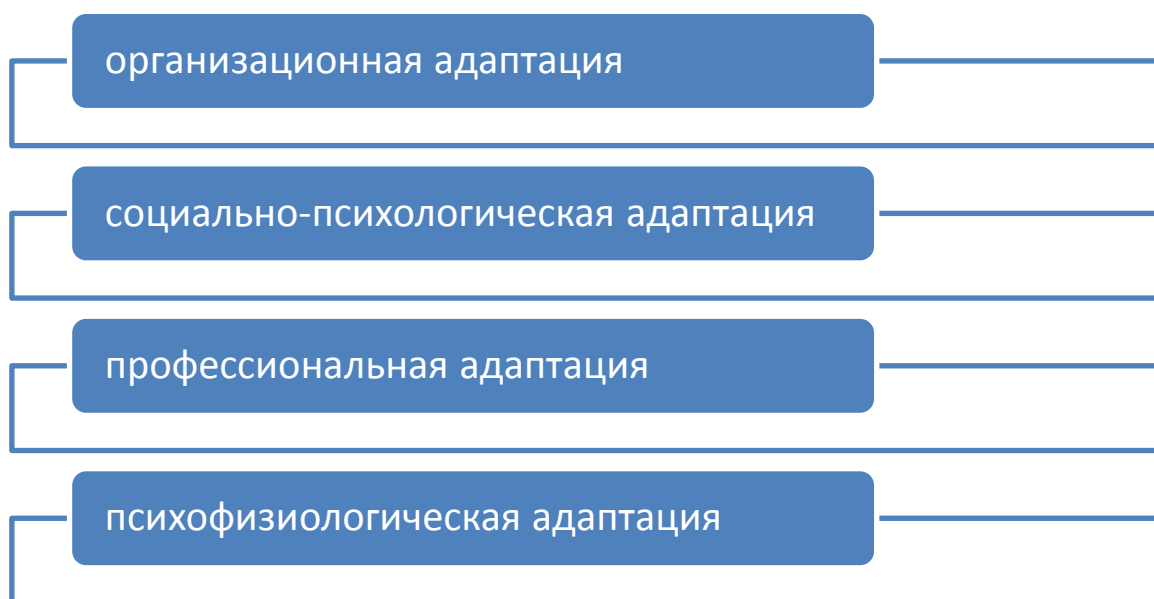


Рисунок 6–Виды адаптации персонала

- организационная адаптация - получение ответов на вопросы: каковы стратегические цели и приоритеты компании; как осуществляется управление компанией; кто принимает решение; какова структура компании; как решать бытовые проблемы;
- социально-психологическая адаптация - знакомство с корпоративной культурой компании, принятыми стандартами поведения;
- профессиональная адаптация - «дообучение», т.е. приобретение новым сотрудником знаний и навыков в профессиональной области;
- психофизиологическая адаптация - приспособление к определенному, часто отличному от привычного, режиму труда и отдыха: сменный график работы; график работы сдвинут; ненормированный рабочий день; длительные командировки; проектная работа.

Однако завершиться адаптация может по-разному: как появлением в компании замечательного работника, благополучно вписавшегося в коллектив и эффективно выполняющего свои обязанности (успешная адаптация), так и возникновением конфликтов, увольнениями и разбирательствами в суде (неуспешная адаптация). В большинстве случаев результат адаптации представляет собой некую середину между описанными полюсами: новый сотрудник и работать начинает, и в коллектив в целом вписывается, но только трудится не с полной, ожидаемой при найме, отдачей, среди коллег у него появляются как друзья, так и враги, да и в деловой коммуникации случаются сбои [24].

1.5 Инструменты адаптации, процесс адаптации персонала

После поиска и подбора нового сотрудника в организацию, следующим этапом его развития является адаптация. Отсутствие системы адаптации в компании или ряда ее инструментов, сводит на нет все принятые ранее усилия. Когда в организации появляется новый сотрудник, очень часто возникает вопрос - а что именно и в какой период с ним делать, о чем говорить, какие документы показывать, какие задачи и в какой период поручать и т.п. Идеальная картинка, которая формируется в голове соискателя на должность до прихода на работу, сталкивается с жестокой реальностью, что ведет к разочарованию, мотивации и порой даже уходу новичка из компании [25]. Для того, чтобы процесс адаптации нового сотрудника в организации прошел наиболее успешно, применяют так называемые инструменты адаптации. Welcome - тренинг, день новичка, книга сотрудника, комплект новичка, первый день нового сотрудника, представление нового сотрудника, план знакомства, наставничество, обучение и период адаптации (рис.7).



Рисунок 7–Инструменты адаптации персонала

– Welcome - тренинг - целью данного тренинга является возможность порадовать нового сотрудника, дать более полное представление о компании, он не направлен на отработку каких-либо навыков. Тренинг содержит в себе информацию о компании: видение, миссия, история создания, описание сегмента рынка на котором работает компания, позиция компании на рынке, основные конкуренты, основные клиенты и партнеры, победы и достижения, стратегические направления и цели на текущий период, освещение деятельности в СМИ; продукты и услуги: технология работы компании, ассортиментная политика, успешные проекты, логистика; организация: структура компании, основные положения кодекса предприятия, корпоративные мероприятия, традиции;

корпоративная политика в области управления персоналом: профессиональное развитие, развитие карьеры, условия работы, условия быта; экскурсия по компании: посещение производства, посещение музея компании; просмотр фильма о компании: интервью с руководителем, о выпускаемом продукте, репортажи из удаленных филиалов и т.д.;

– день новичка - для встречи нового сотрудника необходимо подготовить его рабочее место. На нем не должно быть никаких вещей, принадлежавших предыдущему сотруднику. Как правило, на рабочем месте есть только компьютер, комплект канцелярских принадлежностей и ежедневник;

– книга сотрудника - корпоративная брошюра, которая может быть как в печатном, так и в электронном виде. Содержит в себе: приветствие руководителя, карта-схема предприятия, описание организационной структуры (с указанием имен и фотографий), описание функций и сферы ответственности подразделений, описание корпоративной символики, телефонный справочник, дополнительная информация об организации работы: алгоритм заказа канцелярских товаров, посещение столовой и т.д.;

– комплект новичка - адаптационный лист: документ, который готовится до прихода сотрудника в компанию, включает в себя мероприятия, которые будут проводиться с ним. Подписывается в первый день руководителем и новичком. Адаптационный лист, включает в себя информацию о целях на период адаптации: это некая договоренность между новичком и руководителем; мероприятия по адаптации- то, что сделает компании для него – указывается время, продолжительность, место проведения мероприятия; мероприятия к исполнению- то, что требуется от новичка: знания и умения; бейджик;

– первый день нового сотрудника - включает в себя подготовку рабочего места, наличие комплекта новичка, знаки внимания от коллег - может быть простая шоколадка;

- представление нового сотрудника - важно не только представить сотруднику его будущих коллег, но и рассказать работникам о новом человеке в коллективе;
- план знакомства - как правило, это информация об образовании, опыте работы, успехах и достижениях, семейное положение, хобби и т.д.;
- наставничество- закрепление за определенным сотрудником; основная цель наставничества - создание благоприятных условий для эффективной адаптации и закрепления персонала в трудовом коллективе компании, повышение качества и престижа работы, воспитание у персонала приверженности корпоративным ценностям. Воспитание и обучение молодых специалистов на примерах трудовых династий, профессионалов - лучших представителей трудовых коллективов, обеспечение связи поколений и передача молодежи знаний об истории и традициях компании [26];
- обучение - это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией компании [25];
- период адаптации - время, за которое новый сотрудник полностью адаптировался в новой для него организации. У каждого процесс занимает свои временные рамки от месяца до года.

Процесс адаптации персонала

На начальном этапе адаптации в организации, новичок сталкивается с огромным количеством трудностей, это связано с отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенности коллег, распорядок дня и т.д. Поэтому, чтобы процесс адаптации прошел как можно легче, существует разработанный процесс адаптации сотрудника, который способствует снятию большого количества проблем, возникающих в начале работы. Про-

цесс адаптации можно разделить на четыре этапа: оценка уровня подготовленности новичка, ориентация, действенная адаптация, функционирование (рис. 8).

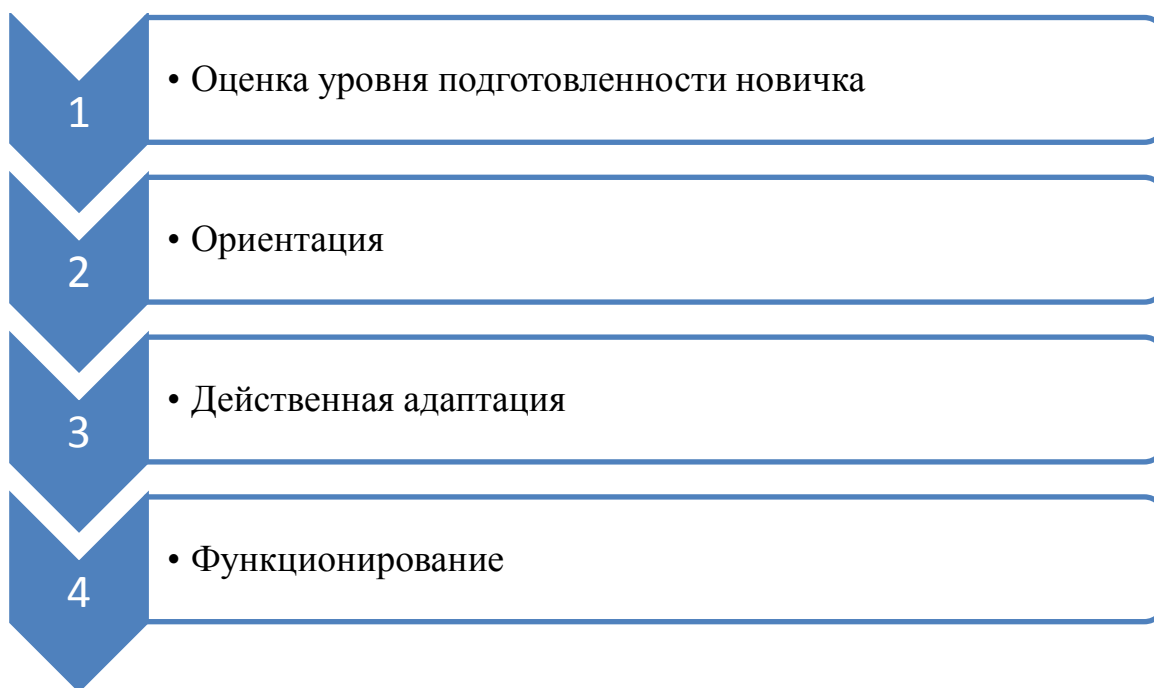


Рисунок 8 Процесс адаптации в организации

Рассмотрим подробнее, какие функции каждый этап выполняет в процесс адаптации:

- оценка уровня подготовленности новичка - первый этап, необходимый для разработки программ адаптации. В случае, если у сотрудника уже есть опыт работы в подобных структурных подразделениях, адаптационный период у него будет минимальным, но в любом случае он неизбежен, т.к. сотрудник попадает в незнакомую для него среду. В этом случае адаптация включает в себя: знакомство с персоналом; особенности коммуникации; правила поведения в организации и т.д.;
- ориентация - второй этап процесса адаптации. По сути, это практическое знакомство нового сотрудника с обязанностями и требованиями, которые будут направлены на него со стороны организации. Программа ориентации включает ряд небольших лекций и курсов, в ходе

проведения которых затрагиваются вопросы о политике организации, оплате труда, дополнительных льготах, технике безопасности, экономических факторов, процедуры, правила, предписания, формы отчетности, рабочие обязанности и ответственность;

– действенная адаптация- приспособление новичка к своему новому статусу в компании. На этом этапе, важно дать новичку возможность проявить себя, позволить применить полученные им знания, систематически проводить с ним оценку эффективности его деятельности, оценивать особенности взаимоотношения с коллегами;

– функционирование - завершающий этап, характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе в организации.

Кто же должен заниматься процессом адаптации? Например, разрабатывать тренинг, готовить книгу, заполнять адаптационный лист и т.д. При правильном подходе к адаптации сотрудника, в процессе адаптации участвуют обязательно: руководитель, наставник, куратор, HR-служба (рис.9).



Рисунок 9 Участники процесса адаптации

Рассмотрим роль каждого участника в процессе адаптации:

– руководитель - определение должностных обязанностей нового сотрудника. Занимается постановкой целей и задач на период испытательного срока, определяет содержание работы на это время. После такого подхода к адаптации сотрудника, новичок будет понимать, по каким критериям его будут оценивать в конце испытательного срока. Именно руководитель определяет наставника из числа ведущих специалистов отдела, знакомит новичка с содержанием адаптационного листа и разъясняет назначение запланированных мероприятий. Так же руководитель отслеживает промежуточные результаты, оценивает выполнение задач, проверяет приобретенные знания, принимает решение относительно работы нового сотрудника в компании;

– наставник (помощник) - подготовка рабочего места в первый рабочий день, сопровождает и обучает сотрудника в период его вхождения в организацию, коллектив, должность. Функции наставника: дообучить - передает знания и навыки, которые необходимы; организационная помощь- доступ в интернет, обучение работе в корпоративной базе данных; обучение в процессе работы;

– куратор (приятель) - сопровождает и помогает, отвечает за социальную адаптацию. Функции - введение в коллектив; рассказ о существующих в компании неформальных правилах; эмоциональная поддержка;

– HR-служба - несет всю ответственность за процесс адаптации сотрудника. Участвует в проведении мероприятий по адаптации; подготовка комплекта нового сотрудника; мониторинг адаптационной системы; эмоциональная поддержка новичка во время всего периода адаптации; получение обратной связи от новичка после окончания адаптационного периода.

Наличие в организации полноценных этапов адаптации сотрудников, способствует получению значимых результатов для компании, среди которых можно выделить: уменьшение числа увольнений на различных этапах

трудовой деятельности; сокращение времени, необходимого для полноценного привлечения сотрудника к выполнению профессиональных обязанностей, снижение временных затрат участников коллектива на адаптацию нового сотрудника.

1.6 Построение системы адаптации персонала

Только правильно разработанная в организации система адаптации персонала приводит к успешному результату деятельности нового сотрудника. Создание системы адаптации - сложная задача, при решении которой требуется соединить воедино инструменты, условия их применения, цели и пути их достижения. В результате должен быть сформирован процесс ознакомления работника с новой организацией и инициировано изменение его поведения, развитие необходимых знаний и навыков в соответствии с функциональными обязанностями, требованиями и правилами корпоративной культуры. Система адаптации это- совокупность элементов: анализ текущей ситуации, определение процедур адаптации, внедрение адаптационных процедур, анализ эффективности (рис.10).

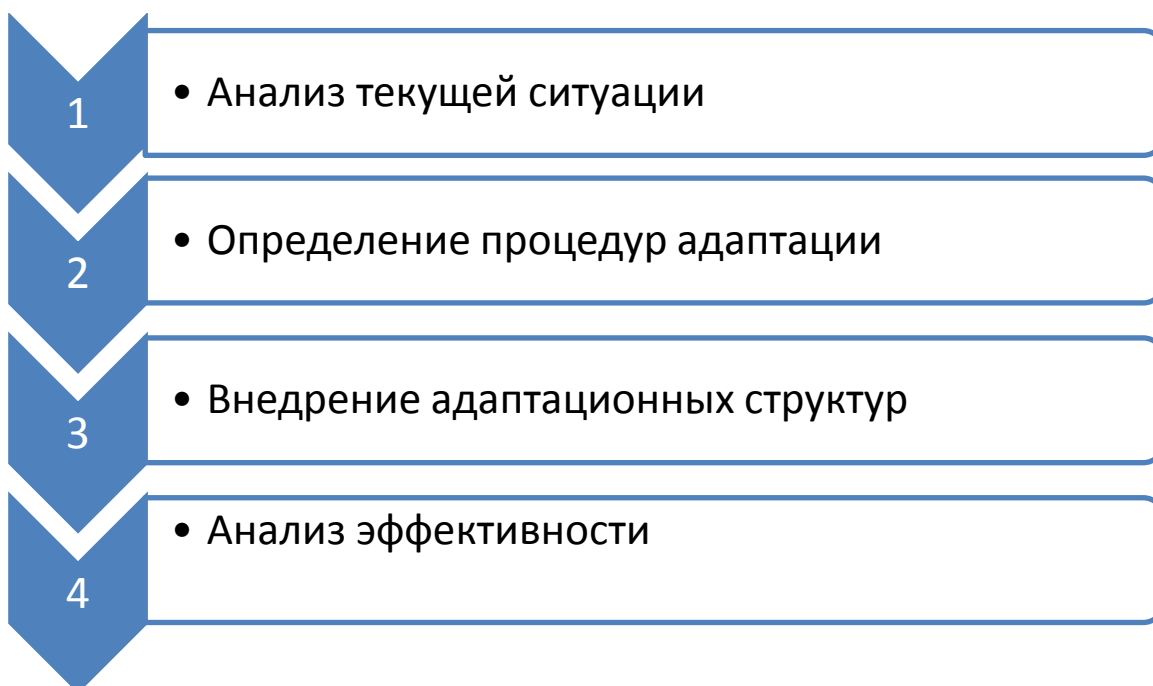


Рисунок 10 Построение системы адаптации

– анализ текущей ситуации: анализ документов - подробное описание функциональных обязанностей, полномочий (должностная инструкция); описание бизнес процесса, в который будет включен сотрудник, описание текущих задач, которые, должны быть разделены на важные и срочные, разовые и периодические, и поставленные на конкретные период - ключевые показатели результативности; форматы внешней и внутренней отчетности; годовые отчеты, список партнеров, клиентов, подрядчиков; список сотрудников компании; внутренние нормативные документы, касающиеся технологий и стандартов применяемых в данной компании. Доступ к внутренним бумажным и электронным документам, базам данных. Пояснительная записка с кратким описанием имеющихся папок и сведений в них. На основе данного списка каждая компания сможет сформировать собственный вариант, оформив его в виде «Регламента передачи дел». При увольнении или переводе сотрудника процесс профессиональной адаптации будет проходить эффективнее, если данный регламент будет соблюдаться;

– определение процедур адаптации: разделяют на 2 вида – социальная и профессиональная адаптация сотрудника. Социальная включает: приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда; социальная адаптация - приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе. В процессе социальной адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям относятся физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т. п.). В процессе социальной адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценност-

ными ориентациями. Сотрудник получает информацию о системе деловых и личностных взаимоотношений коллективе, о формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой [27]. Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе [27]. Поясняет цели, которых сотруднику надлежит достичь в период испытательного срока; цели должны быть конкретными, содержать количественные / качественные показатели;

- внедрение адаптационных структур: в процессе адаптации новому сотруднику особенно важно давать обратную связь. Как правило, для того чтобы обеспечивать такую связь и формализовать процедуру принятия решения по результатам испытательного срока, в компании используют различные анкеты и вопросники. Анкетирование может проводиться путем заполнения специально предусмотренной формы на бумажном или электронном носителе. Обычно анкета состоит из двух-трех частей. Первая часть заполняется в начале испытательного срока, вторая - за неделю до его окончания. Третья (промежуточная) может быть заполнена в определенный ключевой момент испытательного срока, например, после завершения какого-то этапа работы или через конкретный промежуток времени;

- анализ эффективности: после прохождения всех этапов адаптации сотрудника, следует провести анализ эффективности. Главными целями системы адаптации можно назвать: повышение квалификации; выполнение четко поставленной задачи; снижение уровня тревожности

и неопределенности у новичка, повышение мотивации, следовательно, выполнение быстрее и качественнее поставленной задачи; уменьшение количества конфликтов при неблагоприятном течении испытательного срока; анализ общей оценки персонала, позволяет новому сотруднику с первого дня работы ориентироваться на соблюдение корпоративных стандартов.

Построение качественной системы адаптации - это, безусловно, проект, требующий больших инвестиций. Затратив на этапе подготовки и запуска системы определенные временные, финансовые и организационные ресурсы, компания получает мощный инструмент снижения издержек.

2 АНАЛИЗ ОТБОРА И АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ВЗЫСКАНИЯ ООО Банк «А»

2.1 Общая характеристика банка

Общество с ограниченной ответственностью Банк «А» - один из лидеров на Российском рынке банковской розницы. Банк предлагает своим клиентам полный спектр банковских продуктов и услуг. На конец 2013 года деятельность Банка охватывает 8 федеральных округов Российской Федерации: собственная банковская сеть Банка насчитывает свыше 1400 офисов различных форматов, свыше 40000 точек продаж. Клиентская база банка достигла 22,6 млн. человек, 3.6 млн. из которых являются активными клиентами. Общество с ограниченной ответственностью Банк «А» (ООО Банк «А»), ранее именовавшийся Инновационный банк «В», был создан в июне 1990 года для обслуживания предприятий малого и среднего бизнеса и продвижения инновационных проектов в области микроэлектроники. С момента приобретения Банка чешской компанией в 2002 году основным направлением деятельности Банка стало предоставление кредитов и финансовых услуг для физических лиц. Компания «К» - это ведущий игрок с широкой сетью дистрибуции на рынках потребительского кредитования преимущественно в России (с 2002г.), а также в Чешской республике (с 1997г.), Словакии (с 1999г.), Беларуси (с 2007г.). Активное развитие банковской сети, расширение спектра финансовых продуктов и услуг соответствует принятой в Банке стратегии, направленной на расширение Банком экономической активности в отношении как физических, так и юридических лиц, повышение социальной ответственности бизнеса, закрепление позиций Банка в сегменте банковской розницы и обслуживания корпоративных клиентов как ответственного и клиентоориентированного финансового института.

Банк развивает взаимовыгодное сотрудничество с корпоративными клиентами в рамках программ потребительского кредитования, в рамках корпоративного кредитования, а также в рамках зарплатных проектов и депозитных продуктов. Анализ конкурентных преимуществ и возможностей Бан-

ка позволяет надеяться на успешную динамику в реализации поставленных целей в отношении корпоративных клиентов. Физическим лицам Банк предоставляет кредиты на покупку потребительских товаров непосредственно в местах продаж (целевые потребительские экспресс кредиты), кредиты на основе банковских карт и кредиты наличными через сеть собственных офисов, а также через партнерскую сеть. С октября 2008 года Банк активно реализует стратегию розничного банка путем предложения клиентам новой линейки банковских продуктов (вклады, дебетовые карты, текущие счета) через свою собственную сеть банковских офисов, а также через широкую партнерскую сеть.

Также Банк предоставляет банковские продукты и услуги корпоративным клиентам, прежде всего, партнерам Банка. Партнерами Банка на рынке потребительского кредитования в настоящее время являются крупные федеральные и региональные торговые сети, а также отдельные магазины столицы и регионов России. В настоящий момент количество магазинов, на приобретение товаров в которых выдаются целевые потребительские кредиты Банка, составляет свыше 64000. Более 90% кредитов, выданных Банком, приходится на регионы, что способствует, в свою очередь, не только развитию розничной торговли и увеличению товарооборота розничных магазинов, повышению потребительского спроса и улучшению качества жизни клиентов, но и экономическому развитию регионов в целом.

В рамках развития корпоративного сегмента Банк осуществляет кредитование партнеров, представляющих малый и средний бизнес, расчетно-кассовое обслуживание, привлечение депозитов, продвижение зарплатных проектов. Банк предоставляет потребительские кредиты (в основном, на приобретение бытовой, аудио/видео техники, мебели, строительных материалов, мобильных телефонов - свыше 50 категорий товаров) через широкую сеть магазинов-партнеров в Москве и регионах Российской Федерации. Услуги Банка доступны более чем в 2000 городах и населенных пунктах в 80 регионах Российской Федерации. Клиентами Банка по программе потребительско-

го кредитования могут стать жители России в возрасте от 18 лет, имеющие стабильный источник дохода и постоянную прописку в одном из регионов страны, где Банк предоставляет свои услуги. Банк предлагает своим клиентам доступ к новым продуктам и предложениям, используя прямую почтовую рассылку (directmail), Интернет и телемаркетинговые кампании, что позволяет повысить эффективность взаимодействия с клиентами и увеличить прибыльность в среднесрочной и долгосрочной перспективах. В рамках этих мероприятий предлагаются такие продукты, как кредиты на основе пластиковых карт и кредиты наличными, которые стали предлагаться клиентам с 2006 года.

Для повышения качества обслуживания клиентов, Банк использует развитую сеть собственных банковских офисов, общее количество которых составляет более 1400 офисов и сеть из более 1 200 банкоматов - на территории РФ (по состоянию на 01.01.2014). Клиенты Банка могут также использовать более чем 40000 пунктов приема платежей таких как: Евросеть, Связной, МТС и другие отделения сотовых операторов, а так же в отделения Почты России и мобильный банк. На конец 2015 года благодаря программе клиентоориентированный сервис, появилась новая доступная всем услуга моментальной оплаты с карт Visa и MasterCard – B2P, с помощью которой, клиенты, просто позвонив на горячую линию банка, могут совершать оплату кредита во время разговора с оператором, с минимальной комиссией, всего 0.6% от суммы перевода.

Следуя долгосрочной стратегии развития, Банк стремится поддерживать принципы корпоративного управления, определяемые многочисленными юридическими правилами и международными стандартами корпоративного управления. Сюда включаются документы, относящиеся к принципам бухгалтерского учета, аудиту и банкротству, банковскому законодательству, Гражданский кодекс, Трудовой кодекс, Налоговый Кодекс и пр. Корпоративное управление включает в себя общее руководство деятельностью Банка и осуществляется общим собранием участников, Советом директоров при их

взаимодействии с исполнительными органами Банка и иными заинтересованными лицами: сотрудниками, клиентами, партнерами, контрагентами, регуляторами, инвесторами. В своей деятельности Банк исходит из того, что его органы управления и контроля, прежде всего Совет директоров Банка, Председатель Правления Банка и Правление Банка обеспечивают соблюдение прав и защиту интересов участников Банка.

В соответствии с Уставом органами управления Банком являются:

- общее собрание участников;
- совет директоров Банка;
- единоличный исполнительный орган- Председатель Правления Банка;
- коллегиальный исполнительный орган-Правление Банка.

Высшим органом управления Банком является Общее собрание участников. Общее собрание может быть очередным или внеочередным. Каждый участник имеет на Общем собрании участников число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале, за исключением случаев, предусмотренных законодательством.

Совет директоров Банка осуществляет общее руководство деятельностью Банка, за исключением решения вопросов, отнесенных к исключительной компетенции Общего собрания участников Банка.

2.2 Анализ состава и структура персонала за последние 2 года

В данном разделе проведен анализ состава и структура персонала в ООО Банк «А» за 2014-2015 гг. В ООО Банк «А» на данный момент успешно работают три площадки по работе с просроченной задолженностью. Первая расположена в городе «Д» 360 специалистов по работе с просроченной задолженностью, вторая в городе «И» 310 специалистов и третья, самая многочисленная 665 специалистов в городе «Т». Численность персонала отдела по

работе с просроченной задолженностью на 31.01. 2016 года составляет 684 человека, в состав которых входит: высшее руководство, руководитель клиентского взыскания, начальник группы специальных проектов взыскания, команда супервайзеров и специалисты по работе с просроченной задолженностью (основной персонал). Структура управления персоналом - линейная. Она обеспечивает сотрудников возможностью автономной работы, что позволяет эффективно выполнять однотипные функции взыскания просроченной задолженности (рис. 11).

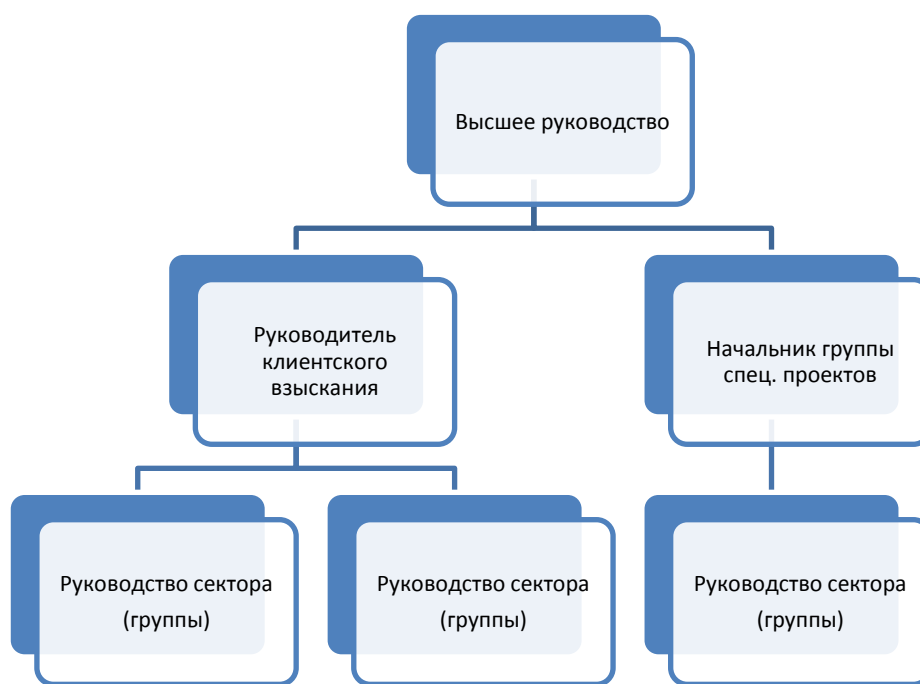


Рисунок 11 Структура управления персоналом отдела взыскания ООО Банк «А»

Эффективная работа любого предприятия невозможна без грамотного распределения его ресурсов. Одним из важнейших ресурсов любой компании является ее персонал. Чем крупнее организация, тем с большими трудностями сталкивается ее руководство, пытаясь организовать бесперебойную работу всего этого механизма [28]. На площадке расположенной в городе «Т» по данным HR-отдела на должность специалиста по работе с просроченной за-

долженностью в 2014 г. принято 873 человека, а в 2015 г. 642 человека. Количество увольнений составило на 2014 г. 498 человек, а в 2015 352 человека. На конец 2015 года на постоянной основе в должности специалиста по работе с просроченной задолженностью работает 665 человек. В связи с открытием нового подразделения, а именно группы дистанционного розыска на площадке, с января 2016 года идет активный набор специалистов по работе с просроченной задолженностью. Численность руководителей осталась прежней. Подробный анализ обеспеченности трудовыми ресурсами отдела по работе с просроченной задолженностью ООО Банк «А» в городе «Т»

Представим численный состав персонала в таблице 1.

Таблица 1 Численный состав персонала ООО Банк «А» город «Т»

Категория персонала	Численность на 31.12.2014	Численность на 31.12.2015	Фактическая численность на 31.01.2016
Высшее руководство	1	1	1
Руководитель клиентского взыскания	1	1	1
Начальник группы спец. проектов	1	1	1
Состав супервайзеров	16	16	16
Специалисты по работе с просроченной задолженностью	375	290	665

Далее в таблице 2 приведем сведения об уровне образования сотрудников отдела взыскания ООО Банк «А»

Таблица 2 Сведения о персонале по уровню образования

Категория персонала	Численность на 31.01.2016	Из них			
		Имеют образование			обучаются
		Среднее полное	Среднее специальное	Высшее	В вузах
Высшее руководство	1	-	-	1	-

Продолжение таблицы 2

Руководитель клиентского взыскания	1	-	-	1	-
Начальник группы спец. проектов	1	-	-	1	-
Состав супервайзеров	16	-	-	16	-
Специалисты по работе с просроченной задолженностью	665	30	445	110	80

Анализируя данную таблицу, можно сделать вывод, что руководящий состав по уровню образования имеет 100% высшее образование. Остальной персонал имеет: только среднее полное образование 4,5%; основная часть сотрудников имеет среднее специальное образование 67%; высшее образование имеют 16,5% и остальные сотрудники обучаются в ВУЗах 12%. Проведенный анализ говорит о среднем уровне образования основного персонала Банка. Данный анализ представим в виде диаграммы (рис. 12).

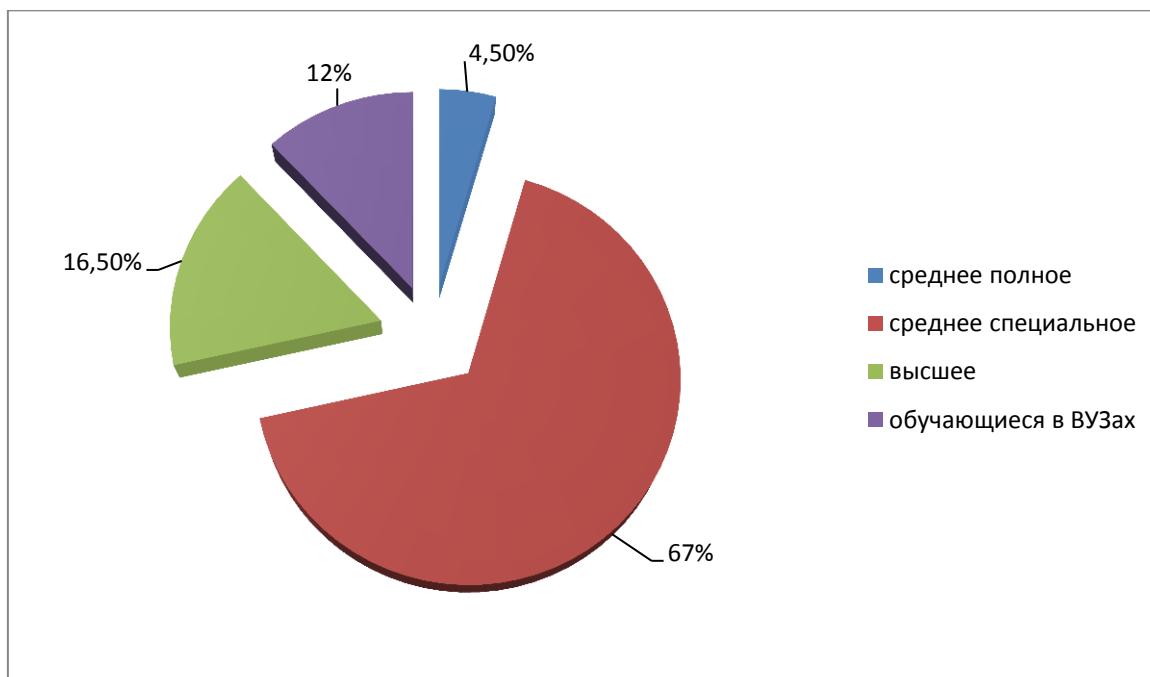


Рисунок 12 Численность основного персонала по уровню образования

Особое внимание стоит уделить возрастной структуре персонала, т.к. создается общая рабочая атмосфера на предприятии. Так же это влияет и на процесс отбора персонала при найме на работу. Представим данные результаты на таблице 3.

Таблица 3 – Сведения о возрастном составе отдела по работе по просроченной задолженности ООО Банк «А» город «Т»

Категория персонала	Численность на 31.01.2016	Из них (лет)				
		От 18 до 25	От 25 до 30	От 30 до 40	От 40 до 50	От 50 до 62
Высшее руководство	1	-	-	-	-	1
Руководитель клиентского взыскания	1	1	-	-	-	-
Начальник группы спец. проектов	1	1	-	-	-	-
Состав супервайзеров	16	7	6	3	-	-
Специалисты по работе с просроченной задолженностью	665	506	95	52	8	4

Из представленной таблицы можно сделать вывод о молодости коллектива. Тем не менее, специфика работы позволяет так же работать и людям как предпенсионного, так и пенсионного возраста. Анализ основного персонала банка показывает: в возрасте от 18 до 25 лет работают 76% сотрудников, от 25 до 30 лет 14,3% сотрудников; от 30 до 40 лет 7,8% сотрудников; от 40 до 50 лет 1,2% сотрудников; от 50 до 62 лет 0,7% сотрудников. Данный анализ численности основного персонала по возрастному составу представим в виде диаграммы (рис. 13).

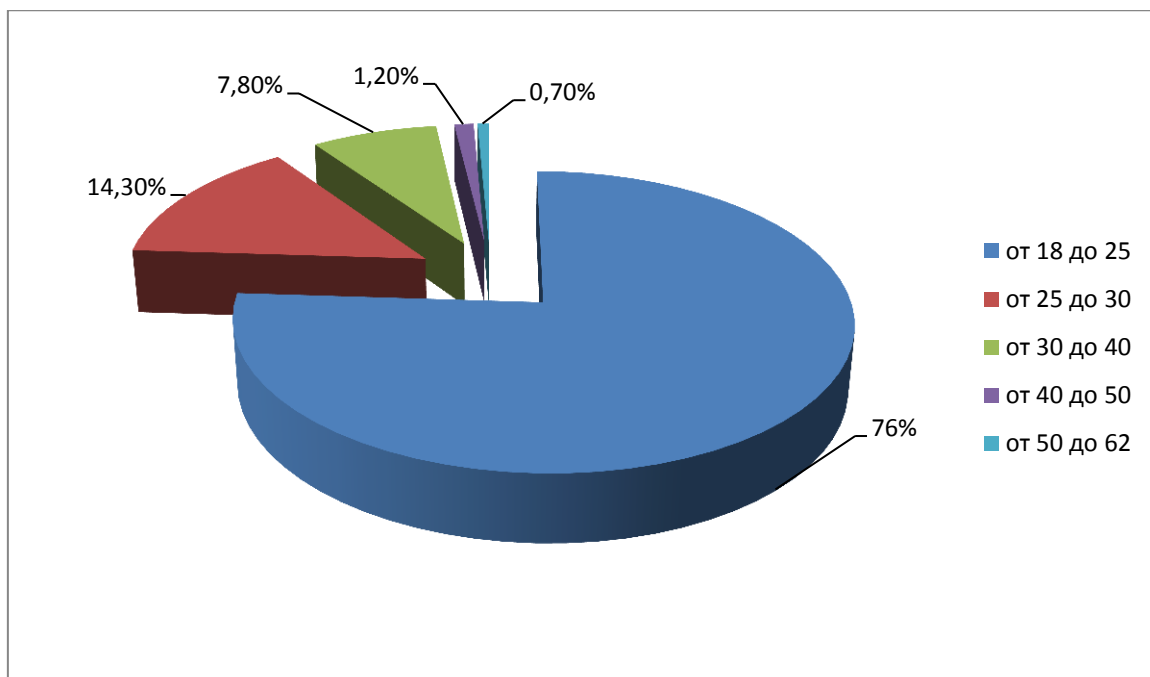


Рисунок 13 Численность основного персонала по возрастному составу ООО Банк «А»

Теперь проанализируем структуру персонала отдела взыскания банка с точки зрения стажа работы в ООО Банк «А». Несмотря на то, что площадка в городе «Т» самая молодая, открытие состоялось 14.11.2013 года, сотрудники с высоким стажем работы в организации создают прочную платформу, что является залогом сильного и профессионального коллектива. Стаж сотрудников представим на таблице 4.

Таблица 4 Сведения об общем стаже работы основного персонала отдела взыскания ООО Банк «А»

Стаж в отделе взыскания ООО Банк «А» по данным на 31.01.2016	Количество человек	Уд. вес %
Менее года	279	42
От 1 до 1,5 лет	311	46,8
От 1,5 до 2 лет	52	7,8
Более 2 лет	23	3,4

Из данной таблицы можно сделать вывод, что чуть большее количество приходится на сотрудников со стажем от 1 года до 1,5 лет в организации.

На втором месте находятся сотрудники, работающие менее года. Это говорит о том, что в связи со спецификой данной работы, сотрудники испытывают на себе достаточно серьезные трудности. Поэтому частичное обновление персонала отдела взыскания происходит достаточно часто. Данный анализ представим в виде диаграммы (рис. 14).

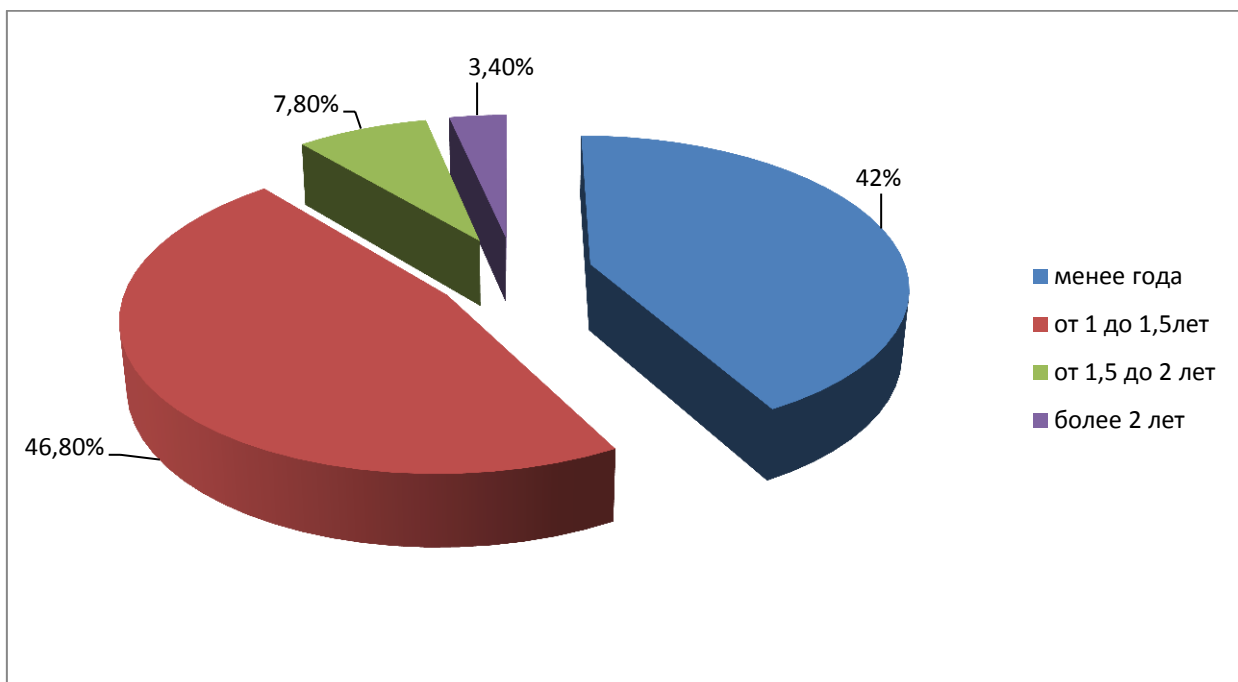


Рисунок 14 Численность персонала по стажу работы в организации

Анализ персонала по половому признаку позволяет выявить особенности данной организации. В таблице 5 представлены данные о составе основного персонала по полу.

Таблица 5 Сведения об основном персонале по половому признаку

Специалисты по работе с просроченной задолженностью	Численность на 31.01.2016, чел.
Женщины	504
Мужчины	161

Из таблицы видно, что основную часть персонала составляют женщины 75,8% , а мужчин всего 24,2%. Как правило, в банковской сфере практически

всегда выполняется такое соотношение. Процентное соотношение по половому признаку представлено на (рис. 15).

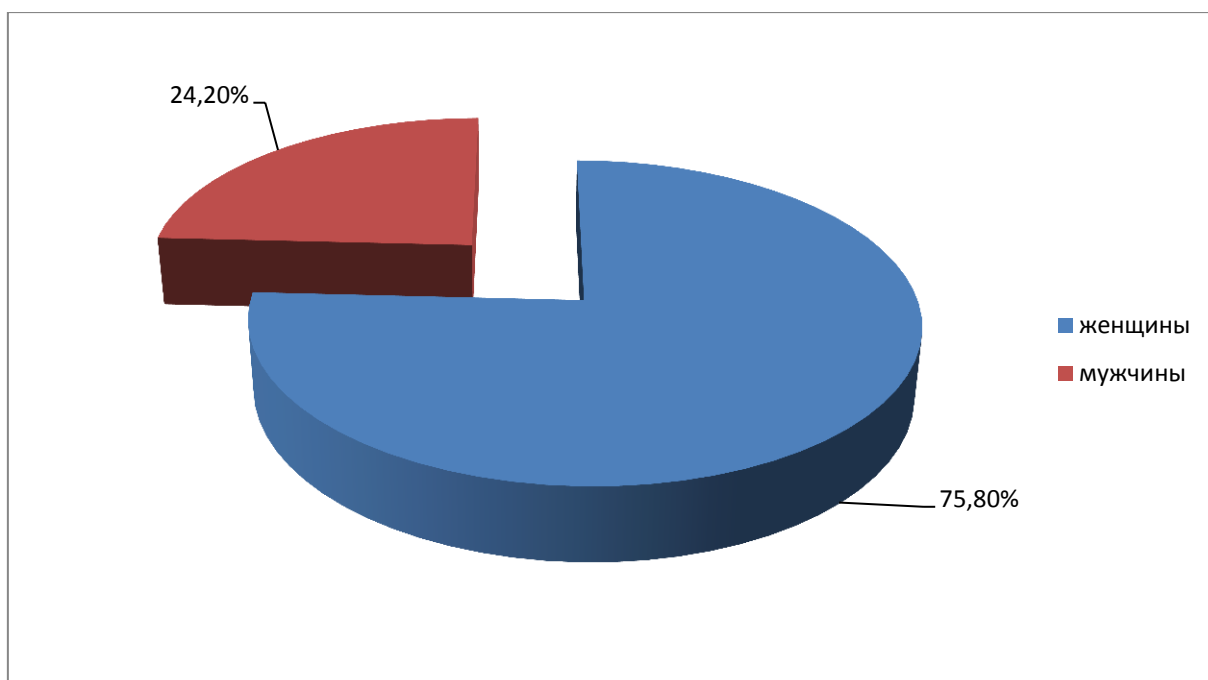


Рисунок 15 Соотношение основного персонала по половому признаку

2.3 Анализ движения персонала

Как правило, в организации с большим количеством сотрудников, обновление кадрового состава просто неизбежно. Это связано с несколькими факторами: увольнение по собственному желанию, увольнение по причине нарушения сотрудником трудовой дисциплины организации, переезд в другой город на постоянное место жительства, армия, профессиональное сгорание сотрудников, окончание обучения в ВУЗах и т.д. В таблице 6 представлен анализ увольнений сотрудников отдела взыскания ООО Банк «А» по данным на 2014- 2015 гг.

Таблица 6 – Движение персонала отдела взыскания банка

Показатель основного персонала	На конец 2014 года, чел.	На конец 2015 года, чел.
Принято на работу	873	642

Продолжение таблицы 6

Выбыло	498	352
В том числе: увольнение по собственному желанию	358	258
Нарушение трудовой дисциплины	3	9
Переезд в другой город	8	11
Армия	2	3
Окончание обучения в ВУ-Зах	4	9
Фактическая численность сотрудников	375	290

По данным таблицы 6 можно сделать вывод, что наиболее частой причиной увольнения сотрудников является увольнение по собственному желанию. По данным ООО Банк «А» среднесписочная численность сотрудников отдела взыскания, за 2014 год составила 350 человек, а за 2015 год 366 человек.

Произведем расчет движения персонала по приему, выбытию и текучести.

– Коэффициент по приему считается по формуле: Коэффициент по приему персонала = количество работников, трудоустроенных на предприятие за расчетный период / среднесписочная численность работников × 100.

– Коэффициент по выбытию персонала считается по формуле: Коэффициент выбытия персонала = количество работников, уволенных по всем причинам за определенный период/среднесписочную численность за тот же период × 100.

– Коэффициент текучести персонала считается по формуле: Текучесть кадров = количество уволившихся из компании за определенный период (только по причине собственного желания и уволенных за

нарушение трудовой дисциплины) / среднесписочную численность за тот же период × 100.

Далее в работе будет проведен анализ коэффициентов: по приему сотрудников; выбытию сотрудников; текучести сотрудников за 2014 – 2015 гг.

Таблица 7.

Таблица 7 Движение персонала отдела взыскания

Наименование коэффициента	По данным на конец 2014 года, %.	По данным на конец 2015 года, %.
По приему	154,8	97,1
По выбытию	88,3	53,3
Текучести	64	44,5
Среднесписочная численность	564 человека	661 человек

По данным таблицы можно сделать вывод, о достаточно высокой текучести кадров, безусловно, это связано, прежде всего, со спецификой работы отдела с просроченной задолженностью. К сожалению, многие сотрудники переоценивают свои возможности, при подаче заявки на вакансию данной должности. И опять же работодатель всегда рискует, когда используется в основном внешний источник поиска, при отборе персонала. На (рис. 16) представлен анализ движения персонала отдела взыскания ООО Банк «А» за 2014-2015 гг.

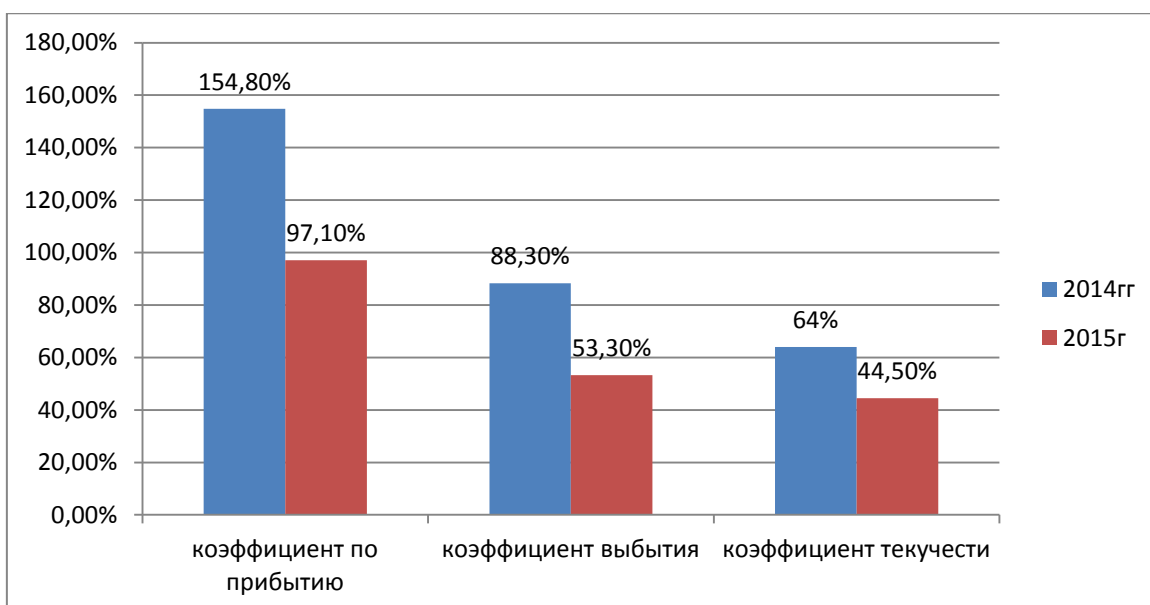


Рисунок 16 Анализ движения персонала отдела взыскания за 2014 – 2015 гг.

Анализируя движение персонала за 2014- 2015 гг. можно сделать вывод, что на конец 2015 года коэффициент выбытия и текучести кадров значительно ниже, чем за 2014 год. Эффективная работа сотрудников HR- отдела позволила уменьшить потерю персонала. На площадке в городе «Т» установлен допустимый показатель текучести сотрудников 48%. Как видно из полученных данных, за 2015 год показатель текучести сотрудников составляет 44,5%, что не превышает допустимой нормы.

2.4 Анализ отбора и адаптация персонала отдела взыскания банка

По результатам опроса специалистов, занимающихся отбором персонала, отдела взыскания ООО Банк «А» источниками отбора являются: кадровый резерв, внутренние источники, внешние источники. Источники отбора персонала представим данные в виде таблицы 8.

Таблица 8 – Источники отбора персонала

Наименование источника	Уд. вес, %.
Внутренние источники	6

Продолжение таблицы 8

Внешние источники	94
Всего	100

Из таблицы можно сделать вывод, что основным источником отбора персонала отдела взыскания банка, являются внешние источники (рис.17).

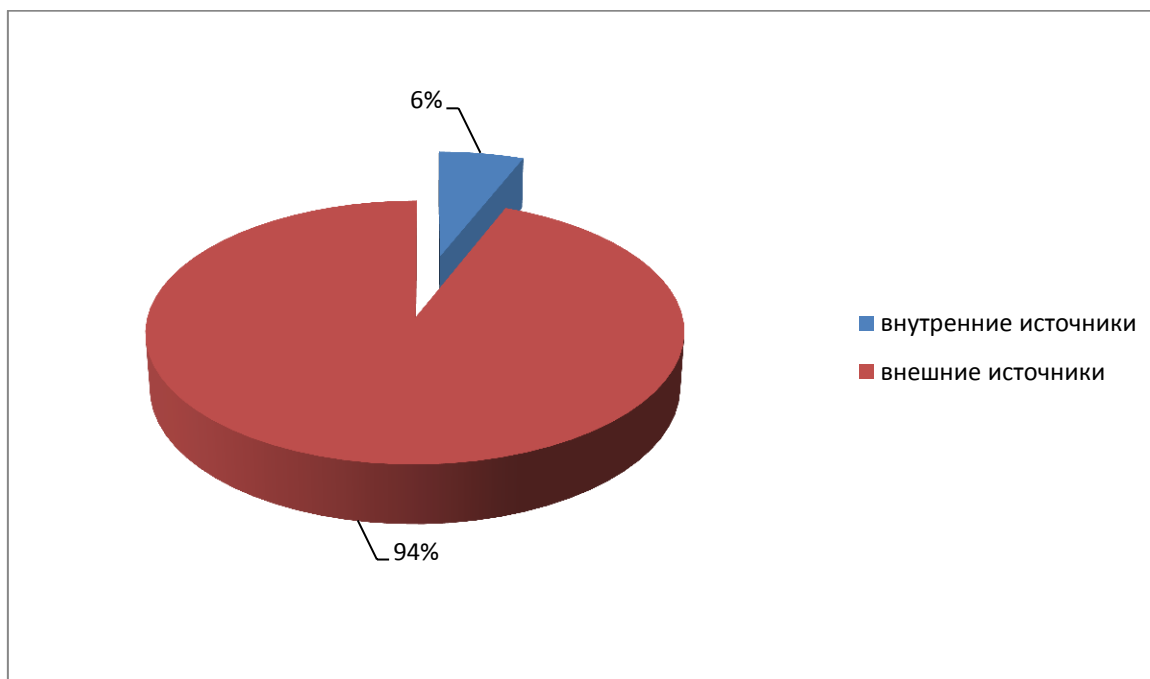


Рисунок 17–Источники отбора персонала отдела взыскания банка

Проанализировав полученные данные можно сделать вывод, что при отборе сотрудников в отдел взыскания, основным источником отбора персонала, а именно 94 % сотрудников, является внешний источник отбора персонала. Процент использования данного источника весьма велик, поэтому работодателю стоит обратить особое внимание на показатель текучести кадров. Ведь прием весьма большого количества сотрудников именно со стороны может спровоцировать и увеличить число увольнений по собственному желанию. Поэтому, чтобы избежать негативных последствий, и чтобы не потерять персонал, в организации должна существовать грамотная программа по адаптации сотрудников (далее в работе мы более подробно разберем существующую программу адаптации сотрудников).

Анализ процесса отбора персонала в отделе взыскания ООО Банк «А»

После того, как в организации возникает потребность в открытии на данную должность, сотрудники HR- отдела размещают информацию о вакансии в интернете на специальных порталах, таких как Rabota.ru, Super-Job, Avito.ru., и т.п. Параллельно с этим размещается вакансия и в других подразделениях банка и обращение к кадровому резерву, и привлечение личных контактов. Обязательных критерий при отборе кандидатов на данную должность, по сути, только два - грамотность и четкость речи, и базовые знания пользователя П.К. (исключением является только наличие судимости по какой-либо статье и отрицательные данные из «Бюро кредитных историй»). При отборе кандидата на данную должность проводится ряд обязательных процедур, которые позволяют в дальнейшем предоставить ему трудоустройство с первого дня обучения и постоянную занятость.

После того, как поступило необходимое количество отзывов на вакансию, сотрудник HR- отдела просматривает все заявки и отбирает более подходящие на данную должность, проводит телефонное интервью и приглашает на собеседование. В ООО Банк «А» на начальном этапе, всегда используется групповое и коллегиальное интервью. Это связано со спецификой данной должности, ограниченными сроками времени до закрытия вакансии, и позволяет за меньшее количество времени рассмотреть как можно больше претендентов. Но в любом случае ограничение существует, в проведении группового интервью могут за один раз участвовать не более 20 человек, проводят данное собеседование 2 сотрудника HR- отдела. Как правило, собеседование происходит поэтапно:

- для начала претенденты по очереди кратко рассказывают о себе: как правило, информация о себе, о хобби, о причине по которой претендент откликнулся на данную вакансию, проводится анкетирование состоящее из вопросов так же вопросов об информации о себе, бывшем месте работы, ожиданиях о новой должности, образовании (наличие юридического и экономического образования всегда приветствуется), вредных привычках, желаемой заработной плате, контактная информа-

ция родителей (возраст, место жительства, должность), желаемый график работы и семейное положение;

- далее, на данном собеседовании претендентам показывают фильм, который длится около 20 минут, в котором рассказывается об истории создания банка, организационной структуре, корпоративной культуре банка, целях и миссии отдела непосредственно работы отдела взыскания ООО Банк «А»

- обязательно демонстрируется презентация о бонусной системе премирования сотрудников, которая актуальна на день проведения собеседования, оговаривается окладная часть заработной платы и сроках их выплаты. Стоит заметить, что выплата бонусной части зависит исключительно от качества работы сотрудника за один календарный месяц, каждый последующий месяц она может меняться. Окладная же часть заработной платы может быть увеличена в двух случаях: перевод сотрудника отдела взыскания на должность супервайзера или в другое подразделение, либо это выполнение или перевыполнение 100% личного плана, который устанавливается аналитическим отделом, расположенным в г. Москва (ежемесячно на всю площадку, группу, каждого сотрудника), на протяжении каждых четырех календарных месяцев, данное повышение может быть неоднократно;

- далее проводится небольшая кейс- игра, которая задействует всех участников собеседования, что позволяет в дальнейшем оценить способность коммуникации каждого претендента;

- после этого, всем предлагается посмотреть условия труда, которые, предлагает компания, непосредственное место работы, комнату приема пищи и отдыха, возможность понаблюдать за работой сотрудников отдела взыскания, сесть вторым номером на линии. Это позволяет показать претендентам на вакантную должность специфику работы, в случае их прохождения далее и в дальнейшем трудоустройства;

- после чего, всех собирают обратно, для того чтобы претенденты

поделились своим впечатлением от увиденного;

– далее претендентов разделяют на группы, как правило, по 3 - 5 человек, и направляют их на встречу с составом супервайзеров. При общении в данных группах появляется возможность задать более точные вопросы, о процессе обучения, графике работы, необходимых требованиях, распорядке дня, должностных обязанностях и т.д. Супервайзер так же имеет возможность провести шоковое интервью. Как правило, для того чтобы оценить возможность дальнейшей работы претендента на данную должность, шоковому интервью уделяется особое внимание. Специфика работы специалиста отдела взыскания предполагает постоянный стресс. Постоянное общение с людьми по телефону, которые изначально негативно настроены на разговор, вызывает состояние стресса у сотрудника на протяжении всего времени рабочего процесса. Поэтому, при проведении шокового интервью супервайзер может задавать абсолютно любые вопросы например: о погоде, об одежде в которой пришел кандидат на собеседование, может вообще отлучиться на неопределенное время в процессе интервью. Главная задача, посмотреть и проанализировать поведение, реакцию, ответы на вопросы, стрессоустойчивость. По сути, на данном этапе проводится отборочное собеседование и шоковое интервью;

– далее все возвращаются к месту, назначенному для встречи, еще раз все делятся своими впечатлениями, сотрудники HR- отдела благодарят всех претендентов за уделенное время.

Срок ответа, как правило, 2 календарных дня. Экспертное заключение выносится сотрудниками HR-отдела и составом супервайзеров, которые участвовали в процессе отбора. В случае, когда выносится отрицательный ответ, претенденту проводит обратную связь по средствам телефонного звонка сотрудник HR-отдела. Кандидатам, которые получили одобрение, так же совершается звонок, с назначением даты обучения и уточнением необходимых документов для трудоустройства. Все сотрудники получают офици-

альное трудоустройство и полный соц. Пакет с первого дня обучения в компании.

Это связано так же с тем, что на абсолютно каждого сотрудника, работающего в компании, производится покупка и установка на рабочее место всех лицензионных программ. В первый день обучения, все новые сотрудники отдела взыскания ООО Банк «А» оформляют необходимые документы, подписывают трудовой договор, правила внутреннего трудового распорядка дня, а так же в обязательном порядке подписывают документ, о неразглашении персональных данных клиентов и существующих в компании учебных материалов, на период трудоустройства и в течении трех лет, после увольнения.

Представим действующий процесс отбора персонала в отделе взыскания ООО Банк «А» (рис.18).



Рисунок 18 Действующий процесс отбора персонала в отделе взыскания
ООО Банк «А»

Как видно из рисунка, из рекрутинговой воронки процесса отбора персонала, в данном случае, не задействуется:

- проверка рекомендаций - это связано с тем, что большинство

претендентов на вакансию вообще не имеют какого-либо опыта работы, либо специализировались в абсолютно другой сфере;

- профессиональное тестирование - затрачивает дополнительное время на анализ тестов, а с учетом того, что количество кандидатов за одно собеседование может достигать до 20 человек за раз, используются альтернативные методы отбора персонала;

- медицинское освидетельствование - как таковых обязательных требований по состоянию здоровья для работы в отделе взыскания ООО Банк «А» нет. Единственное условие по состоянию здоровья, это отсутствие проблем с дикцией, слухом и отсутствие проблем с координацией рук (т.к. работа специалиста отдела взыскания предполагает постоянную работу за компьютером).

Представим преимущества и недостатки существующего процесса отбора персонала в отделе взыскания в виде таблицы 9.

Таблица 9Преимущества и недостатки процесса отбора персонала

Процесс отбора персонала отдела взыскания ООО Банк «А»	
Преимущества процесса	Недостатки процесса
Поиск соискателей из внешних источников дает возможность выбора из большого количества кандидатов	Повышение показателя текучести при использовании большого % внешних источников отбора
Появление свежих идей и обмен опытом	Большое количество кандидатов на вакансию при проведении собеседования
Сокращение вероятности межличностных конфликтов в сработанном коллективе	Прием сотрудников с отсутствием опытом работы в банковской сфере
Задействованы практически все актуальные на данный момент процессы отбора	Прием сотрудников с отсутствием какого-либо опыта работы
Открытость и доступность информации об условиях труда (без подводных камней)	Переоценка способностей претендента на данную должность (исходя из специфики работы)
В связи со спецификой данной должности особое внимание уделяется стрессоустойчивость (проведение шокового интервью)	Отсутствие кадрового резерва

Далее следует период обучения, который длится неделю и период адаптации

Анализ процесса адаптации персонала в отделе взыскания ООО Банк

«А»

Уже на первом этапе собеседования начинается процесс адаптации потенциального сотрудника. Знакомство с представителями HR-отдела, просмотр фильма о компании, краткосрочное знакомство с сотрудниками, осмотр рабочего места и т.д. Для того чтобы адаптационный процесс прошел как можно быстрее, группу трудоустроенных после собеседования сотрудников, на первом дне обучения передают в работу группе тренеров по обучению, которые будут непосредственно проводить адаптационный процесс и процесс обучения.

По временным рамкам это все занимает неделю, до перевода сотрудника по конкретным супервайзерам. Неделю первичного обучения негласно называют «инкубатор». В первый день обучения, происходит более подробное знакомство с каждым сотрудником, ему дают возможность более подробно рассказать о себе и познакомиться с другими. Тренер объясняет более детально специфику работы, демонстрирует необходимые программы, с которыми в дальнейшем будет работать каждый на протяжении всего рабочего времени. Очень большое внимание на обучении уделяется корпоративной политике компании и корпоративного поведения.

В конце 2015 года был отменен дресс - код для сотрудников колл - центра, что так же благоприятно отразилось на деятельности всех сотрудников. Программа адаптации новых сотрудников практически полностью возложена на тренерский состав. Проанализируем, какие виды адаптации задействованы в отделе взыскания ООО Банк «А»

- организационная адаптация - в период первичного обучения, сотрудников полностью ориентируют на цели и приоритеты компании, проговаривается информация о составе управления, руководителе подразделения, к кому можно обратиться в случае возникновения проблем

(после недели обучения сотрудников распределяют по супервайзерам в их группы, в дальнейшем именно ни отвечают за решение абсолютно всех бытовых, организационных рабочих вопросов);

– социально-психологическая адаптация - на каждой площадке колл- центра ООО Банк «А» существует группа нематериальной мотивации, которая занимается корпоративной культурой компании. На эту группу возложена огромная ответственность, ведь разработкой, подготовкой и проведением всех корпоративных мероприятий в такой многочисленной компании, работа очень ответственная. Так же на данном этапе поясняются, какие стандарты поведения требует компания (любые открытые межличностные конфликты запрещены, соблюдение субординации, доброжелательное отношение ко всему персоналу и т.д.);

– профессиональная адаптация - на приобретение необходимых знаний и навыков работы предоставляется неделя. За этот период все сотрудники проходят обязательное обучение по рабочим программам, обучение, знание и применение в процессе работы скриптом - звонка (разработанный сценарий телефонного разговора). Так же на ежедневной основе сотрудников сажают вторым номером на линию, чтобы закреплять на примере полученные знания (плюс это очередная возможность познакомить нового сотрудника с коллективом, что так же благоприятно отражается на адаптации в целом);

– психофизиологическая адаптация - каждый день обучения проходит в разное время, это позволяет так же проанализировать пунктуальность и ответственность сотрудников. Так же в первый день обучения оговаривается временной промежуток дня обучения, строго определенное время, выделенное для личных перерывов и на время приема пищи. На это обращают особое внимание, т.к. после распределения по супервайзерам у каждого сотрудника будет свой личный установленный отделом экспертов график как рабочего дня так и перерывов на личные

нужды и приема пищи. Такой распорядок дня в дальнейшем очень развивает пунктуальность, ведь за несоблюдение отведенных перерывов сотрудник будет обязан писать объяснительную записку своему супервайзеру, за нарушение правил внутреннего трудового распорядка дня.

Из данного анализа мы можем сделать вывод, что в процессе первичного обучения, в отделе взыскания ООО Банк «А» используются все виды адаптации персонала (см. гл.1- рис. 6).

Для более успешной адаптации новых сотрудников, во время первичного обучения, используют так называемые инструменты адаптации:

- тренинг «Welcome ». Тренинг позволяет рассказать не только о структуре управления и целях компании, на нем так же включают в записи разговоры сотрудников, которые включены в « золотой состав отдела взыскания» ООО Банк «А» Очень много информации о возможности карьерного роста в компании, самореализации себя в процессе личностного развития, возможность посещения различных тренингов (все тренинги проводят состав тренеров ООО Банк «А»), прошедших обязательную сертификацию на проведение того или иного тренинга), и т.д.;
- день новичка - на первичном обучении сотруднику выдают обязательное пособие в распечатанном виде, в котором есть вся информация для ведения переговоров, по работе с программами и личные пароли для их использования и т.д. Рабочее место представляет собой отдельную кабинку со звукоизоляционной обивкой, на рабочем столе установлен компьютер, стул, так же в кабине находятся распечатанные памятки для более удобного проведения переговоров (скрипт, мотивационные фразы, юридическая аргументация и т.д.);
- представление нового сотрудника - на пятом дне первичного обучения сотрудников распределяют в разные группы супервайзеров. Знакомство происходит не только с непосредственным начальником, а так же и с группой (но, к сожалению, бывает, что супервайзер на встречах и сотрудника просто приводит тренер в группу или к наставнику

группы);

– наставничество - у каждого супервайзера есть возможность привлечь к себе в помощь сотрудника или несколько (прописанного ограничения как такового нет), но как правило, не более трех человек на группу, состоящую из 30 - 50 сотрудников. Чтобы получить статус наставника нужно не только обладать всеми необходимыми профессиональными знаниями и показывать лучшие результаты в работе, но и в обязательном порядке пройти тренинг « эффективное наставничество», по прохождению которого сотрудника переводят в статус наставника. Закрепление нового сотрудника за наставником происходит не всегда, многое зависит от супервайзера, который может самостоятельно заниматься рабочим процессом без привлечения в помощь кого-либо, количества человек в группе (наставник может просто не успевать делать свою работу и проводить дополнительное время с новым сотрудником);

– обучение - сотрудники каждый день имеют возможность получать дополнительные знания и повышать самостоятельно свои профессиональные знания. Вся информация для обучения добавляется и размещается на специальном информационном портале ООО Банк «А» Так же с периодичностью от одного раза в неделю до раза в месяц (каждый супервайзер сам выявляет необходимость), проводится обратная связь о качестве работы сотрудника. Обратная связь проходит либо с одним либо с несколькими сотрудниками (не более пяти человек, чтобы не понижать качество и восприятие сотрудником) обратной связи.

Представим существующие инструменты адаптации персонала в отделе взыскания ООО Банк «А» (рис. 19).

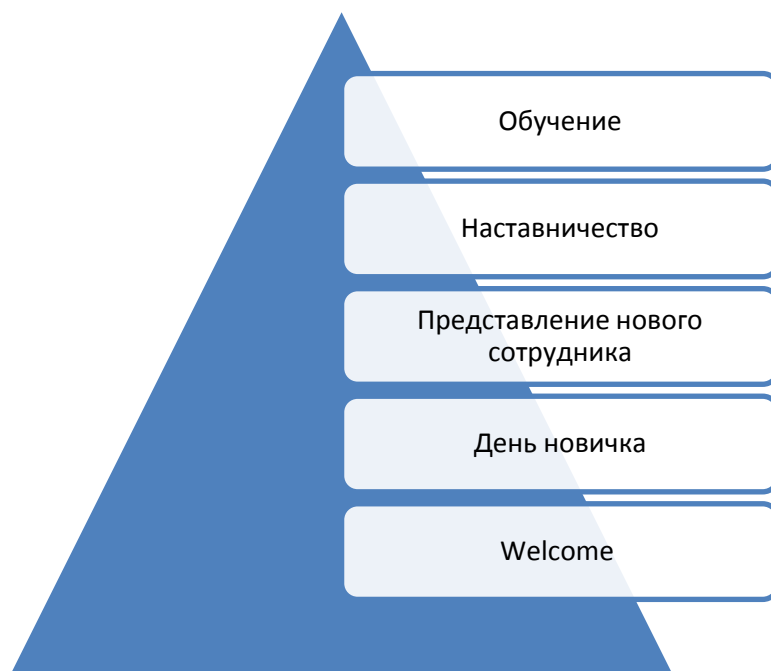


Рисунок 19 Существующие инструменты адаптации персонала в отделе взыскания ООО Банк «А»

Как видно из рисунка в процессе адаптации, в данном случае не используются такие инструменты адаптации (см. гл .1. рис.7) как:

- книга сотрудника. Не используется по причине дополнительных затрат по времени и ресурсам на разработку и создание. Большой объем материала;
- комплект новичка. Встреча с непосредственным руководителем проходит после прохождения сотрудником обучения, в связи с оценкой его знаний, навыков по итогу обучения (распределение по разным группам в зависимости от периода неоплаты по договорам клиентов). Как такового адаптационного листа нет, сотруднику выдается только краткая информационная брошюра по рабочим программам, и бейджик;
- первый день нового сотрудника. Закрепление за определенным рабочим местом существует только на период обучения. Далее после распределения по группам, все сотрудники могут работать на всех рабочих местах, в зависимости от графика коллег;

- план знакомства. После того, как происходит распределение по группам, новому сотруднику в основном предоставляется возможность рассказать о себе и узнать о своих коллегах исключительно в частном личном порядке (в связи с загруженностью рабочего дня всей группы);
- период адаптации. Процесс зависит в большей степени от непосредственного супервайзера, на адаптационный период от 0 до 3 месяцев может повлиять начальные моменты работы, но если сотруднику не удастся адаптироваться в организации больше 6 месяцев, то на этого сотрудника непосредственному руководителю стоит уделить особое внимание.

Представим преимущества и недостатки существующей системы адаптации персонала в отделе взыскания в виде таблицы 10.

Таблица 10 Преимущества и недостатки системы адаптации персонала

Преимущества системы адаптации	Недостатки системы адаптации
Процесс адаптации начинается с начала отбора сотрудника	Отсутствие книги сотрудника. Новому сотруднику очень трудно сориентироваться не только в новой для него обстановке, но и адаптироваться в новом здании.
Последовательный план мероприятий по системе адаптации сотрудника	Представление нового сотрудника (в связи с отсутствием супервайзера на непосредственном рабочем месте). Как правило, после периода обучения, нового сотрудника просто представляют коллегам. Возможность познакомиться поближе появляется гораздо позже, чем он начинает непосредственно выполнять свои обязанности. Как правило, более тщательное знакомство с новым сотрудником происходит на корпоративе группы.
Тренинг «Welcome »	Большое количество информации за достаточно короткий срок
Система наставничества	Закрепление за наставником (в зависимости от супервайзера и количества наставников). В каждой группе около 45 сотрудников. Т.к. нет особого требования по количеству наставников в каждой группе (может быть от 1 до 3), у наставника физически может не быть времени, чтобы заниматься адаптацией нового сотрудника.

Продолжение таблицы 10

В адаптации задействованы сертифицированные специалисты	Неиспользование всех возможных инструментов адаптации
Ориентирование на корпоративную политику	Большой коллектив
Компания предлагает каждому сотруднику не только официальное трудоустройство, но и удобное место работы. На подразделение отдела взыскания выделено 2 этажа здания, на каждом этаже есть по 2 помещения оборудованных для приема пищи, по 2 туалетных комнаты, 2 комната отдыха, велотренажер и 2 массажных кресла.	Получение обратной связи (в связи с отсутствием времени у супервайзера или отсутствием наставника). Это негативно отражается в целом как на качестве работы нового сотрудника, т.к. первое время возникает много вопросов, которые относятся к работе, но и на адаптации в целом. Новый сотрудник может почувствовать себя не нужным и брошенным.

Анализ процесса анкетирования работников отдела взыскания по вопросам отбора и адаптации.

В анкетировании приняло участие 30 сотрудников отдела взыскания, из них 15 мужчин и 15 женщин, разных возрастов, с разным опытом работы и разного уровня образования. Всем сотрудникам предлагалось ответить на 10 вопросов касающихся процессов отбора и адаптации в отделе взыскания, анкетирование проходило анонимно, время на прохождение анкетирования на каждого сотрудника составило 10 минут. Вопросы анкеты (прил. 1). Полученные результаты ответов представим в виде таблицы 11.

Таблица 11 – Результаты анкетирования

Вопрос анкеты, №.	Варианты ответов	Кол-во сотрудников	% сотрудников
1. Знаете – ли Вы, каковы основные критерии, по которым ведется отбор кандидата в отдел взыскания ?	Да	6	20
	Нет	24	80

Продолжение таблицы 11

2. Из каких источников Вы узнали о данной должности ?	Из интернета	23	77
	От знакомых	7	23
3. На что, по Вашему мнению, уделяется больше внимание при проведении собеседования?	На условия труда	17	57
	На специфику работы	13	43
4. Вы получили всю необходимую информацию о компании и специфике данной должности на собеседовании?	Да	10	33
	Нет	4	13
	Затрудняюсь ответить	16	54
5. На что, по Вашему мнению, необходимо обратить внимание на первом этапе отбора?	Уровень образования претендента	5	17
	Возраст	6	19
	Семейное положение	11	37
	Проверка рекомендаций	8	27
6. Как долго продолжается Ваше освоение в условиях нового места работы?	До 1 мес.	11	37
	До 2 мес.	13	43
	До 3 мес.	4	13
	Еще не закончено	2	7

Продолжение таблицы 11

7. Что Вам показалось самым сложным в период адаптации?	Профессиональные обязанности	6	20
	Вхождение в коллектив	16	53
	Условия труда	8	27
8. Представляли – ли Вас коллегам в первый рабочий день?	Да	14	47
	Нет	16	53
9. .Есть – ли у Вас в группе наставник?	Есть	23	77
	Не знаю	3	10
	Да, но не знаком с ним	4	13
10.Есть – ли у Вас предложения по улучшению адаптации сотрудников?	Дежурный психолог	4	13
	Медицинский работник на постоянной основе	13	43
	Детский садик	8	27
	Столовая	5	17

Полученные результаты по вопросам процесса отбора персонала представим в виде диаграммы (рис. 20).

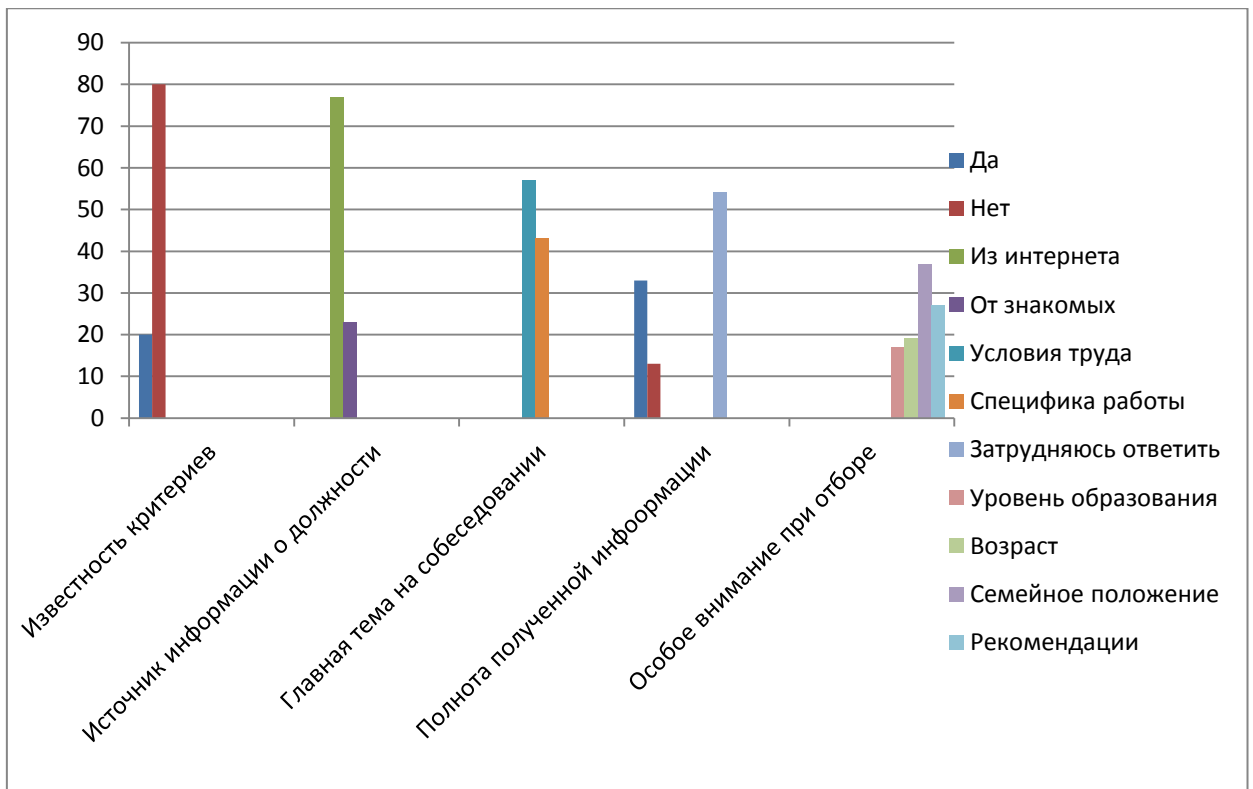


Рисунок 20 Результаты опроса о процессе отбора персонала

Теперь представим полученные результаты по процессу адаптации персонала (рис. 21).

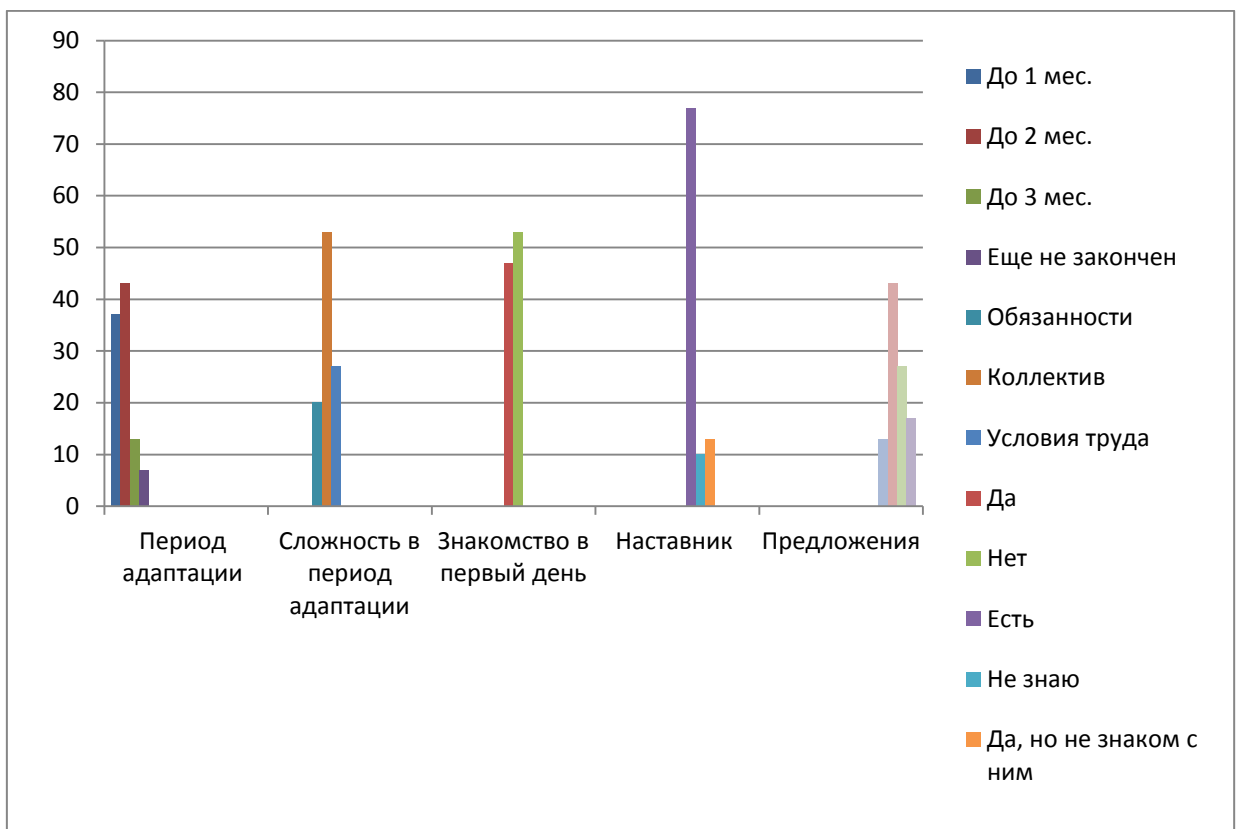


Рисунок 21 Результаты опроса о процессе адаптации сотрудников

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что системы процессов отбора и адаптации персонала в отделе взыскания ООО Банк «А» не совершенны. В проектной части дипломной работы будут предложены мероприятия, для усовершенствования действующих процессов отбора и адаптации персонала, для снижения текучести персонала и для улучшения процесса адаптационного периода сотрудников.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОТБОРА И АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ВЗЫСКАНИЯ БАНКА

В условиях достаточно серьезной ситуации в стране, каждый работодатель заинтересован в том, чтобы сотрудники выполняли свою работу качественно, работали на результат. Для этого каждый сотрудник в организации должен быть квалифицированным, опытным сотрудником, нацеленным на достижение результата. Для достижения этой цели сотруднику как минимум необходимо работать в организации достаточный период времени, для овладения необходимыми данными. Если же все-таки происходит ситуация, когда появляется необходимость в наборе новых сотрудников в организацию, очень важно на первоначальном этапе сразу отбирать претендентов, которые в дальнейшем будут участвовать в рабочем процессе, выполнять свои должностные обязанности качественно, работать в организации длительное время и будут заинтересованными сотрудниками, нацеленными не только на свой результат, но и на результат команды в целом.

По ранее предоставленным данным в отделе взыскания ООО Банк «А» работает на постоянной основе достаточно большое количество сотрудников. К сожалению, текучесть кадров, как и во всех организациях, имеет место быть. Для того чтобы на начальном этапе отбирать тех сотрудников, которые максимально эффективно могут проявить себя в организации, а в дальнейшем создать коллектив профессионалов, способных выполнять стратегически важные задачи, для достижения поставленных целей, в работе будут представлены ряд направлений, которые помогут в дальнейшем улучшить процессы отбора и адаптации персонала (рис. 22).



Рисунок 22 Направления совершенствования процессов отбора и адаптации персонала

3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование процесса отбора сотрудников

На рисунке 23 представлены мероприятия, которые по моему мнению, окажут благотворное влияние на процесс отбора сотрудников в отдел взыскания ООО Банк «А»

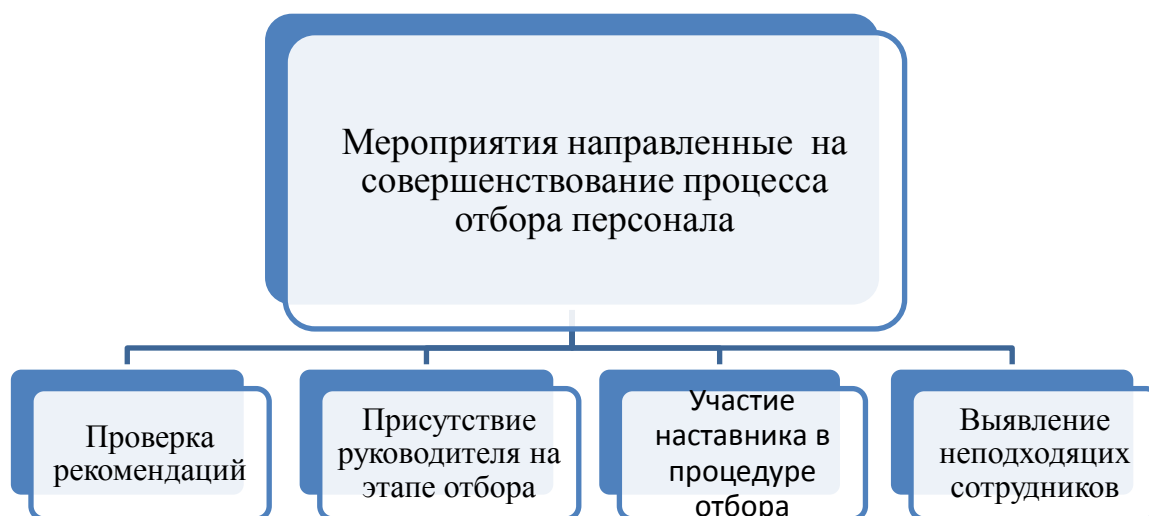


Рисунок 23 Мероприятия, направленные на совершенствование процесса отбора персонала

1 Введение проверки рекомендаций путем обращения к бывшему работодателю

По итогу анкетирования сотрудников отдела взыскания было выявлено, что одно из предложений, касаемых улучшения процесса отбора, являлось проверка рекомендаций сотрудников с предыдущего места работы. Проверка рекомендаций это достаточно важный этап при отборе сотрудника в организацию.

На начальном этапе, когда потенциальный сотрудник приходит на собеседование, главной его целью является «продать себя», получить желаемую должность. К сожалению, не все претенденты бывают искренними на собеседовании, некоторые целенаправленно говорят и демонстрируют именно то, что от них ожидают. Ситуации бывают разные: большое количество претендентов на собеседовании, недостаточно опытный сотрудник HR-отдела, многие используют знания, полученные в интернете, такие как правильно вести себя на собеседовании и т.д. Пользуясь возможностью проявить

себя как можно лучше на начальном этапе, задействовав все возможные способы, такие сотрудники в дальнейшем могут нанести вред организации, и быть абсолютно не эффективными. Или, наоборот, на собеседовании, претендент на вакантную должность может испытывать стресс: большое количество претендентов, незнакомое место, неудобные вопросы от работодателя и т.п., что помешает ему проявить себя с лучшей стороны.

Именно поэтому, для выявления наиболее подходящих сотрудников на этапе отбора, я предлагаю внедрить проверку рекомендаций. Ведь не просто так сотрудник меняет место работы и идет устраиваться в другую организацию. Причины бывают разные: переезд в другой город, либо же семейные обстоятельства, а может быть сотрудника уволили за нарушение внутреннего трудового распорядка и т.д. Поэтому, если сотрудник HR - отдела позвонит и проконсультируется у предыдущего работодателя о претенденте на вакантную должность, он может получить информацию о каких-то его качествах: ответственность или наоборот, целеустремленности, настоящей причины смены работы и т.д. Да, не всегда можно доверять полученным результатам, т.к. мы все знаем, что ситуации бывают разные, и сотрудники порой не очень хорошо прощаются со своим работодателем, но все же для более ясной картины о претенденте, проверка рекомендаций может послужить одним из решающих моментов при принятии итогового решения по конкретному сотруднику. Безусловно, есть претенденты без какого-либо опыта работы, и у них нет возможности предоставить номер телефона бывшего работодателя, если это студент, тогда в этом случае мы можем связаться с его непосредственным научным руководителем или старостой. При этом затрат организация не понесет никаких. Один телефонный звонок предыдущему работодателю потенциального сотрудника может кардинально изменить результаты после собеседования и повлиять на итоговое решение о его трудоустройстве. В таблице 12 представлены вопросы, которые возможно задать бывшему работодателю, для более точного выявления сильных и слабых сторон потенциального сотрудника.

Таблица 12– Вопросы бывшему работодателю путем телефонного звонка

Задаваемый вопрос	Цель вопроса
Какой временной период работал у Вас сотрудник в организации?	Во многих организациях не практикуют официальное трудоустройство с первого дня работы. Также многие работодатели делают запись в трудовой книге гораздо позже, чем сотрудник уже занимает должность. Поэтому задав данный вопрос, мы можем проверить достоверность информации, полученной от претендента, а также получить информацию о постоянстве работника. Естественно, если сотрудник работал на предыдущем месте работы очень короткий срок, это уже показатель его непостоянства как сотрудника.
Допускал - ли он опоздания, невыходы, частые больничные?	Получив ответ на данный вопрос, мы сможем сделать вывод о добросовестности и ответственности сотрудника, а так же сможем уже на этом этапе выявить сотрудника, у которого существуют серьезные проблемы со здоровьем, о которых он мог умолчать на собеседовании.
Причина его увольнения?	Благодаря данному вопросу мы можем сравнить информацию, которую мы уже получили от сотрудника. Этот вопрос поможет проверить достоверность информации.

Продолжение таблицы 12

<p>Как Вы можете охарактеризовать его поведение в коллективе?</p>	<p>Учитывая, что в отделе взыскания работает большое количество человек, мы должны четко понимать, что они все разные, так же как и их характер. Естественно в каждой организации приветствуется партнерство, открытость и честность. Получив ответ на данный вопрос, мы сможем в дальнейшем использовать полученную информацию на периоде его адаптации в коллективе. Если человек открытый и общительный, то ему будет гораздо проще влиться в большой коллектив, нежели сотруднику, который закрыт к общению, и с трудом находит общий язык в коллективе. Значит на него в дальнейшем стоит обратить больше внимания в его адаптационный период в коллективе.</p>
---	--

2 Присутствие непосредственного линейного руководителя на этапе отбора

Ранее в работе очень подробно описывался процесс отбора новых сотрудников. Собеседование проводит сотрудник HR- отдела: знакомство с претендентами, знакомство с организацией в целом, уточняющие вопросы, разъяснение нюансов заработной платы - все эти задачи выполняет сотрудник HR - отдела. Я предлагаю, уже на начальном этапе отбора новых сотрудников, задействовать в этот процесс 1 непосредственного линейного руководителя (супервайзера). Это может благотворно сказаться на проведении всего собеседования в целом, ведь по сути это уже представление претендентам на должность, возможного непосредственного руководителя в будущем. Безусловно, сотрудник HR - отдела будет проводить необходимые мероприятия на этапе отбора, но супервайзер, в свою очередь может задать интересующие его вопросы, с целью выявления более подходящего кандидата. Или же у

претендентов на должность наверняка есть вопросы, которые возможно по каким-то причинам, они не могут задать сотруднику HR - отдела. По итогу собеседования, супервайзер и сотрудники HR - отдела могут обсудить результаты собеседования. При этом качество отбираемых кандидатов, на мой взгляд, значительно вырастет. При этом организация не понесет опять же никаких затрат. Единственный нюанс после данного внедрения может быть, это распределение рабочего времени супервайзера. Опять же все эти мероприятия он может распланировать заранее, т.к. график собеседований на текущий месяц приходит в первых числах месяца. Именно супервайзер может задать вопросы, которые возможно помогут ему выявить какие-то качества сотрудника, на что нужно обратить особое внимание. Это поможет в дальнейшем принять решение о трудоустройстве претендента. В таблице 13 представлен ряд вопросов, которые возможно задавать претенденту на этапе собеседования.

Таблица 13 – Вопросы линейного руководителя на собеседовании

Вопрос	Цель вопроса
Почему Вы выбрали именно нашу организацию?	Ответ претендента позволит понять, что именно движет претендента. Трудоустройство в серьезную организацию предполагает его такое же серьезное и ответственное отношение к вакантной должности и организации в целом.
Почему Вы выбрали именно данную должность?	Этот вопрос поможет выявить цель претендента. Кому-то просто интересно себя попробовать в данной области, кто-то ранее работал в гос. структуре: судебные приставы, полицейские и т.д.). Естественно, у человека с серьезными намерениями работать в данной сфере, вероятность получить положительный ответ, при принятии итогового решения, будет значительно выше.

<p>Вы считаете себя стрессоустойчивым человеком?</p>	<p>Человек, который себя считает таковым, ответит, не задумываясь - «Да». Если же есть какие-то сомнения, будет пауза, претендент начнет волноваться, а это будет означать то, что в дальнейшем ему будет достаточно трудно работать в данной сфере. И именно на такого сотрудника стоит обратить особое внимание, в случае его прохождения дальше.</p>
<p>На сколько сотруднику можно опаздывать на работу?</p>	<p>Этот вопрос покажет отношения сотрудника к дисциплине. Если он ответит не задумываясь, что опаздывать нельзя, значит у сотрудника есть четкое понимание о необходимости приходить на работу вовремя. Если же будет получен какой-то другой ответ, то с этим сотрудником стоит в дальнейшем провести дополнительную работу, т.к. предполагаемая должность требует 100% дисциплины.</p>

Данные вопросы помогут выявить как положительные, так и отрицательные стороны сотрудника, с которыми предстоит работать в дальнейшем.

3 Участие наставника в процедуре отбора

В отделе взыскания ООО Банк «А» активно используется и развивается с каждым месяцем, система наставничества. В связи с большим количеством сотрудников в каждой группе это просто необходимо. Так же, самых эффективных наставников, показывающих наиболее высокие результаты, включают в так называемый «Золотой резерв сотрудников». В дальнейшем, из числа данных сотрудников выбирают и назначают его на должность супервайзера, либо же предлагается другая, более высокая по карьерной лестнице должность. Поэтому, если на первоначальном этапе отбора, будет присутствовать хотя-бы 1 наставник, это может благоприятно сказаться на общей атмосфере на собеседовании, возможно он поможет разрядить обстановку. Наставник может продемонстрировать на своем примере, что данная ва-

кантная должность не предусматривает постоянной занятости именно в качестве специалиста по работе с просроченной задолженностью. Возможность развития и карьерного роста очень важна. И очень важно, продемонстрировать такую возможность, для новых сотрудников, уже на начальном этапе. Так же наставник может ответить на интересующие вопросы от претендентов, рассказать о своей истории успеха и т.д., мнение рядового сотрудника порой может оказать очень сильное влияние на потенциального сотрудника организации.

Опять же, взгляд сотрудника, у которого есть представление общей картинки внутренних рабочих процессов, может уже на этапе собеседования заметить претендента, который явно не подходит для данной должности (выявить это можно по таким признакам как: темп разговора, коммуникабельность, заинтересованность в данной вакансии, поведение в обществе незнакомых людей и т.д.). Поэтому, взгляд со стороны по факту простого сотрудника, может быть очень полезен. Так же наставник, зная рабочий процесс изнутри, может уже на этапе отбора выявить моменты, на которые стоит обратить внимание в период адаптации новичка. Ведь большее время с новичком во время его адаптации будет проводить именно наставник. Затрат, при внедрении данного мероприятия организация не несет. Необходимо только согласовать отсутствие наставника на рабочем месте. Это может всегда сделать сотрудник HR - отдела с его непосредственным супервайзером.

4 Выявление неподходящих сотрудников на этапе теоретического обучения

Работа сотрудников в отделе взыскания предполагает достаточно высокую стрессовую нагрузку. На этапе отбора сотрудникам трудно представить, с чем именно они могут столкнуться, в случае трудоустройства в отдел взыскания, ведь прослушать звонки в записи это одно, а вести непосредственно диалог с клиентом, который изначально негативно настроен, это совсем другое. Многие, когда приходят на собеседование, говорят о том, что в

своей стрессоустойчивости они не сомневаются, а когда наступает время обучения, понимают, что переоценили свои возможности, после чего такие сотрудники пишут заявление на увольнение по собственному желанию. В ООО Банк «А» трудоустройство нового сотрудника происходит с первого дня обучения, это связано с покупкой на него дорогостоящих лицензионных программ. Для того, чтобы: во-первых, не делать запись в трудовую книжку сотруднику на пару дней, а во-вторых, не тратить деньги на программное обеспечение, я предлагаю внести корректировки в программу обучения сотрудников.

Программа обучения разрабатывается и заверяется командой тренеров и HR-отделом. На данный момент она разработана таким образом, что сотрудникам преподают как теоретический материал так сразу практические занятия (доступ ко всем программам). Если внести изменения в процесс обучения, а именно первые 3 дня на обучении давать исключительно теорию, можно с легкостью выявить неподходящих сотрудников, которые не справляются уже на начальном этапе, а в дальнейшем это позволит избежать их увольнения. Таких сотрудников можно выявить после 3-го дня обучения, а тем, кто прошел данный этап, уже непосредственно предоставлять доступ к программному обеспечению. По неофициальным источникам, лицензионное программное обеспечение на одного сотрудника стоит минимум 100 тыс.руб. Из чего мы можем сделать вывод, что организация опять же не будет нести никаких затрат, а данное мероприятие позволит организации сэкономить достаточно серьезную сумму денег. В таблице 14 представлена программа обучения, в которой практическая часть обучения дается после отбраковки неподходящих сотрудников.

Таблица 14 – Программа обучения сотрудников

День	Тема обучения
------	---------------

Продолжение таблицы 14

1	<p>Даются общие сведения о банке в целом (более подробная информация о финансовой составляющей банка). Сотрудникам даются общие понятия о взыскании в целом и конкретно о взыскании задолженности в ООО Банк «А»</p>
2	<p>Дают теоретические понятия о продуктах банка, о структуре взыскания. Включают звонки в записи, разбирают структуру разговора.</p>
3	<p>Сотрудникам предлагают закрепить полученные знания путем прохождения тестирования (каждый сотрудник по ранее существующей программе обучения, сдавал подобный экзамен на теоретические знания только на 5 день обучения). Ранее по данным экзамена сотрудников не аннулировали, т.к. они уже были трудоустроены и имели доступ к программам. Проведение данного экзамена на 3 день обучения позволяет не только аннулировать сотрудников, которые набрали наименьшее количество баллов, но и на данном этапе многие новички самостоятельно оценивают свои возможности, и заявляют о своем желании прекратить обучение и работу в компании.</p>
4	<p>Сотрудникам, которые проходят этап прохождения экзамена, предоставляют доступ к программам, подробно разбирают работу в них. Подсаживают к опытным сотрудникам вторым номером для закрепления полученных знаний.</p>
5	<p>Новичков подсаживают вторым номером к опытным сотрудникам для закрепления полученных знаний. У них появляется возможность самостоятельно принять звонок и заполнить необходимую программу. Еще раз новички разбирают все вопросы с тренером, как теоретические, так и практические.</p>

Благодаря подобному проведению обучения, как видно, только после 3 дня сотрудники получают доступ к программам, официальное трудоустройство. В данном процессе обучения нет каких-то изменений или внедрений, исключительная особенность данного процесса от существующего заключается в том, что экзамен проводится на 3-й день, а не на 5-й, и сотрудники получают доступ к программам не на 2-й день обучения, а на 4-й.

Представим процесс отбора сотрудников до мероприятий по совершенствованию процесса отбора и после (рис.24).

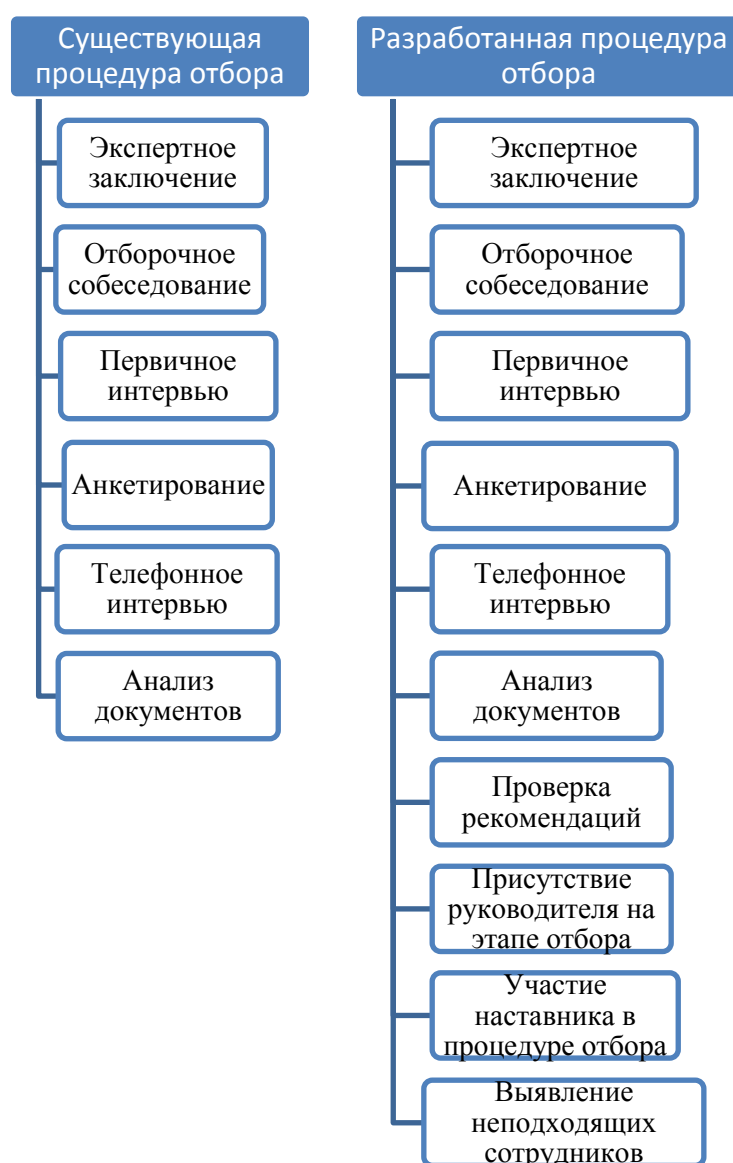


Рисунок 24 Процесс отбора сотрудников до и после внедрений мероприятий

Исходя из вышеперечисленного, мое предложение относительно совершенствования процесса отбора персонала, отдела взыскания банка, поможет более качественно проводить процесс отбора сотрудников и уже на начальном этапе поможет выявлять неподходящих сотрудников. Главным плюсом этих мероприятий является – отсутствие финансовых затрат, которые могла бы понести организация, после внедрений подобных мероприятий в процесс отбора сотрудников. Далее в работе будут предложены мероприятия, которые, по моему мнению, будут непосредственно направлены на систему адаптации сотрудников, возможно они помогут как можно быстрее адаптировать новых сотрудников в организации.

3.2 Мероприятия, направленные на совершенствование процесса адаптации сотрудников

На рисунке 25 представлены мероприятия, которые, по моему мнению, окажут благотворное влияние на процесс адаптации сотрудников в отделе взыскания ООО Банк «А»



Рисунок 25 Мероприятия по усовершенствованию процесса адаптации сотрудников в организации

1 Распределение адаптантов по 2-3 человека в рабочие группы.

Как показывает практика, во время первичного обучения, новички после завершения данного этапа, продолжают свое общение. Это связано с тем, что даже несмотря на достаточно короткий срок первичного обучения, они постоянно находятся рядом друг с другом: ходят на перерывы, сидят вместе, проигрывают в группах кейсовые задания, общаются в социальных сетях и т.д. После распределения по супервайзерам, подобное общение резко сокращается, т.к. после распределения по группам, новому сотруднику предстоит тоже самое, но уже с гораздо большим количеством людей. Пока сотрудник адаптируется в новом коллективе, должно пройти какое-то время, именно поэтому, очень важно, чтобы рядом был человек, который ему пока гораздо ближе и знакомее, чем остальное количество человек. А таким сотрудником может быть только «сосед по парте».

Исходя из этого, мое предложение заключается в том, чтобы согласовывать с отделом экспертов, распределение сотрудников из первичного обучения минимум по 2 человека в одну группу. Это поможет минимизировать стресс от распределения и перевода, ведь когда они будут знать друг друга, им будет гораздо легче влиться в новый коллектив. У них будет возможность первое время поддерживать друг друга, до того момента, пока они полностью не адаптируются в новом коллективе.

2 Знакомство сотрудников с непосредственным руководителем на 3 день обучения

По программе обучения, которая действует в отделе взыскания на сегодняшний день, предполагается, что сначала сотрудников трудоустраивают, затем они проходят первичное обучение и период «инкубатора», а только потом их распределяют по группам к разным руководителям. По сути на время обучения, сотрудники имеют возможность коммуницировать только между собой и с тренером. Очень важно, с первого дня обучения вовлекать нового сотрудника не только в рабочий процесс, но и в коллектив. Чтобы сотрудник с первого дня чувствовал свою принадлежность к организации в це-

лом не только по документам, но и имел моральную поддержку. В условиях большого количества сотрудников в организации, новый сотрудник может почувствовать себя брошенным и не нужным. Поэтому, я предлагаю, после 3 дня обучения, когда новый сотрудник уже понимает специфику работы и организации в целом, имеет уже свое сложившееся мнение о данном месте, проводить знакомство с его будущим непосредственным руководителем. Далее такой сотрудник может смело обращаться к своему супервайзеру по всем интересующим его вопросам и проблемам. Всего 30 минут подобной встречи поможет создать благоприятное впечатление у новичка, он будет понимать, что после окончания первичного обучения и «инкубатора», его будут ждать. Причем ни какой-то посторонний человек, с которым нужно знакомиться, а супервайзер, с которым он уже ранее общался, имеет о нем какое-то представление, возможно на этот момент у них уже сложится общение по средствам сотовой связи, соц. Сетей и т.п.

Подобное мероприятие не несет никаких финансовых затрат, а 30 минут рабочего времени супервайзер всегда может выделить на этот важный момент. Так же на подобной встрече сотрудник может задать все интересующие его вопросы, получить ответы на них не просто от тренера, а от своего руководителя. Для подобного мероприятия будет достаточно только подать список первичного обучения в отдел экспертов, которые сделают распределение сотрудников по конкретным супервайзерам, в зависимости от необходимости в людях по конкретным группам. На адаптацию сотрудника это окажет положительный эффект, потому что он еще более будет уверен в том, что в нем заинтересованы, его ждут, ему уделяет время руководитель. В дальнейшем у новенького сотрудника будет желание как можно быстрее закончить обучение и поскорее влиться в рабочий процесс.

3 Представление и работа в коллективе на этапе обучения

По сути, данное мероприятие по адаптации вытекает из предыдущего. Если внедрить знакомство нового сотрудника на этапе уже обучения сначала с его будущим супервайзером, безусловно, это даст положительный эффект.

Очень важно, чтобы новый сотрудник не только знал своего непосредственного руководителя в будущем, но и понимал, с кем ему в дальнейшем предстоит работать.

Поэтому, мое предложение заключается в том, чтобы после знакомства супервайзера с новичком, он так же был представлен и сотрудникам, в группе которых ему предстоит работать в дальнейшем. У новичка будет возможность общаться уже на этапе обучения со своими коллегами, узнавать их как людей, выстраивать свое мнение о них, возможно найдутся общие интересы, темы для разговоров, обмен впечатлениями и т.д. По моему мнению, это опять же даст положительный эффект, т.к. у новичка будет время уже на этапе первичного обучения, коммуницировать не только с супервайзером, но и со своими будущими коллегами по группе. В этот же момент можно будет представить новичку наставника группы, к которому он так же может обращаться по всем вопросам. Самой главной задачей данного мероприятия является то, чтобы процесс адаптации проходил как можно быстрее. При данном мероприятии, финансовых затрат организация опять же, не несет никаких.

4 Проведение новым сотрудникам регулярной обратной связи

В связи с достаточно тяжелой спецификой работы в отделе взыскания просроченной задолженности, новый сотрудник первое время испытывает серьезный стресс. Во-первых, это большое количество негатива, которое он получает от собеседника, во-вторых, это большое количество новой информации, работы в программах, в-третьих это очень большое количество незнакомых вокруг людей. Для того, чтобы сотруднику минимизировать психологическую нагрузку, я предлагаю помимо проведения каждый день пяти-минуток в группе, внедрить структурированную систему обратных связей, которые сотрудник будет получать как от самого супервайзера, так и от наставника. В таблице 15 разработан план получения обратных связей, рассчитанных на проведение после завершения первичного обучения и перевода в группу, проводить обратную связь будет эффективно через 1 день и продолжительностью около 1 часа.

Таблица 15– План обратной связи для нового сотрудника

День проведения обратной связи	Исполнитель	Цель обратной связи (мероприятия)
День 1	Супервайзер	Выявление проблемных ситуаций (сложность работы с программами, проработка скрипта).
День 3	Наставник	Закрепление полученных ранее знаний, кейс-игра по конкретному договору.
День 5	Супервайзер	Выявление зон риска, проведение личных бесед с сотрудником. Похвала за развитие. Демонстрация первичных результатов работы с текущими результатами.
День 7	Наставник	Работа с результатами, полученными от супервайзера по итогу личной беседы. Ответы на текущие вопросы, моральная поддержка. Похвала.
День 9	Супервайзер	Ответы по текущим вопросам, разбор показателей, кейс- игра, моральная поддержка.
День 11	Наставник	Прослушивание первого звонка сотрудника, сравнение с текущими результатами, корректировки по рабочим процессам.
День 13	Супервайзер	Калибровка с другими сотрудниками, обмен опытом.

По итогу проведения таким образом обратной связи, новый сотрудник будет не только получать и корректировать, усовершенствовать свои знания и использовать в работе, он так же будет в постоянном контакте с руководителем, наставником, или с коллегами в целом. Плюсом ко всему будет мо-

ральная поддержка не только от руководителя и наставника, но и от всей группы в целом. Так же сотрудник будет сам видеть свое развитие в профессиональном плане, будет взаимодействовать и со своими коллегами, чувствуя свою принадлежность к ним.

Представим процесс адаптации сотрудников до мероприятий по совершенствованию процесса адаптации сотрудников и после (рис.26).



Рисунок 26 Процесс адаптации сотрудников до мероприятий по совершенствованию процесса адаптации сотрудников и после

Далее в работе будет разработана система мотивации сотрудников, которая поможет адаптации новых сотрудников организации.

3.3 Мероприятия, направленные на мотивацию новичков

1 Нематериальная мотивация

Для того, чтобы новичку было комфортно работать в новой организации, ему необходимо не только давать знания, которые ему будут нужны в рабочем процессе. Очень важной составляющей является вовлечение сотрудников в «жизнь» организации. В связи с достаточно тяжелой эмоциональной нагрузкой на сотрудников, в процессе рабочего дня, существует необходимость постоянно поддерживать не только сотрудников, которые работают длительное время, поддержка новичков особо важна. Для этого, в отделе взыскания ООО Банк «А» отведена специальная должность «специалист нематериальной мотивации». Сотрудник, который занимает данную должность, занимается всеми неформальными мероприятиями организации.

В связи с большим количеством персонала, естественно один сотрудник не может справиться с подобной должностью. Поэтому, для того, чтобы рабочий процесс был не только обязательным, но и интересным, я предлагаю привлекать именно новичков в рабочий процесс данного подразделения. Одно из главных задач данного мероприятия является то, что новичок не только получит возможность отвлекаться от рабочего процесса, у него появится возможность приобрести новых друзей, обменяться знаниями, найти общие интересы и т.д. Разработка тематических пятниц, организация викторин, праздников, это то, чем занимается подразделение нематериальной мотивации. Поэтому, я считаю, что в данный процесс, в первую очередь, необходимо вовлекать новичков.

2 Неформальные встречи с коллективом

Общение сотрудников друг с другом во время рабочего дня, это очень важно. Для того, чтобы новичок адаптировался в новом коллективе как можно быстрее, его необходимо не только вовлекать в рабочий процесс, очень важно, чтобы он нашел друзей, или людей с общими интересами непосред-

ственно в группе сотрудников, с которыми ему предстоит работать. Очень трудно во время рабочего процесса уделять этому внимание. Поэтому, очень важно, представить новичка его будущим коллегам в неформальной обстановке. Поход в кафе, выезд группой на природу, поход в кино и т.д. позволит более тесно пообщаться новичку со своими коллегами, что в дальнейшем ему поможет не бояться большого количества новых коллег. Поэтому, я считаю, что организовывать подобное мероприятие стоит обязательно проводить после каждого появления нового сотрудника в группе, не позднее чем месяц после его трудоустройства.

3 Адаптационный лист для новичка на первые три месяца работы

Для того, чтобы новый сотрудник четко понимал, то от него ожидают в организации, у него должен быть адаптационный лист, на который он должен ориентироваться и ему следовать, достигать поставленных целей. В существующем процессе адаптации сотруднику просто оговаривается то, что от него ожидают, так же дается должностная инструкция, но как показывает практика, после знакомства с ней, новичок быстро забывает ее содержимое. В таблице 16 разработан адаптационный лист новичка.

Таблица 16 – Адаптационный лист сотрудника отдела взыскания

Дата проведения	Задачи	Срок выполнения	Исполнители	Порядок действий	Оценка
1 Месяц со дня трудоустройства	Соблюдение должностной инструкции. Соблюдение норм и структуры взыскания. Выполнение дневного плана на 100%.	Последнее число месяца	Линейный руководитель / наставник	Закрепление за наставником, вхождение в коллектив. Контроль выполнения плана на день, проведение регулярных обратных связей	
2 Месяц со дня трудоустройства	Выполнение установленного норматива по оценке качества разговоров сотрудника на 100%. Выполнение 100% плана на день	Последнее число месяца	Линейный руководитель / наставник	Ведение диалогов согласно структуре скрипта. Контроль выполнения 100% плана на день. Проведение регулярных обратных связей	

Продолжение таблицы 16

3 Месяц со дня трудоустройства	Выполнение установленных норматива по оценке качества разговоров сотрудника на 100%. Выполнение 100% плана на день, выполнение месячного плана не менее чем на 70%.	Последнее число месяца	Линейный руководитель / наставник	Посещение тренинга по взысканию долгов, Ведение диалогов согласно структуре скрипт. Контроль выполнения 100% плана на день. Контроль возврата оплат. Регулярные обратные связи	
--------------------------------	--	------------------------	-----------------------------------	--	--

Благодаря такому адаптационному листу, новичок будет иметь полное представление того, что от него требуется в конкретный временной отрезок времени. Так же, его действия будут контролироваться как непосредственным руководителем, так и наставником. Проведение регулярных обратных связей поможет корректировать работу новичка, для достижения поставленной перед ним задачи. При следовании и выполнении заявленного плана, новичок по истечению трех месяцев работы будет полноценным сотрудником данной организации. В дальнейшем закрепление за наставником ему не будет требоваться, т.к. он будет полноценным сотрудником, который достигает поставленные перед ним цели. В дальнейшем только непосредственный руководитель будет проводить контроль его работы (при необходимости).

3.4 Затраты на проведение мероприятий

Внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию процесса отбора и адаптации персонала в отделе взыскания ООО Банк «А» не принесут как таковы финансовых затрат для организации. Затраты существуют исключительно временные. В таблице 17 представлены возможные затраты после внедрения мероприятий.

Таблица 17 – Затраты после внедрения мероприятий по совершенствованию процесса отбора и адаптации персонала

Тип мероприятия	Затраты	Количество
Проверка рекомендаций	Финансовых затрат как таковых нет, т.к. телефонные звонки безлимитные по стране. Временные затраты, время, которое сотрудник HR- отдела потратит на один телефонный разговор	В среднем, чтобы узнать рекомендацию на одного сотрудника, следуя вопросам, разработанным ранее в работе, потребуется max. 20 минут. Значит, затраты данного мероприятия на одного сотрудника = 20 мин.
Присутствие линейного руководителя на этапе отбора	Время супервайзера, которое он проведет на собеседовании, во время отбора новых сотрудников	В среднем, собеседование проходит от 1,5 до 3 часов. Значит, затраты = до 3 часов рабочего времени супервайзера. Если стоимость часа работы супервайзера = 150 р., то затраты при данном мероприятии = $150 \cdot 3 = 450$ р.
Участие наставника в процедуре отбора	Время, которое наставник проведет на собеседовании, во время отбора новых сотрудников	В среднем, собеседование проходит от 1,5 до 3 часов. Значит, затраты = до 3 часов рабочего времени наставника. Если стоимость часа работы наставника = 120р., то затраты при данном мероприятии = $120 \cdot 3 = 360$ р.

Продолжение таблицы 17

<p>Выявление неподходящих сотрудников на этапе теоретического обучения</p>	<p>Изменен только алгоритм проведения обучения. Практическая часть перенесена на 4 и 5 день обучения</p>	<p>Затраты = 0 р.</p>
<p>Распределение адаптантов по группам</p>	<p>Изменен процесс распределения сотрудников с 5 дня на 3 день обучения</p>	<p>Затраты = 0 р.</p>
<p>Знакомство с непосредственным руководителем на этапе обучения</p>	<p>По времени на знакомство отведен 1 час рабочего времени супервайзера</p>	<p>Стоимость часа работы супервайзера = 150 р. Значит затраты данного мероприятия = $150 \cdot 1 = 150$ р.</p>
<p>Представление и работа в коллективе на этапе обучения</p>	<p>По времени на знакомство с группой потребуется 30 мин. В группе 35 человек.</p>	<p>Стоимость часа работы супервайзера 150р. Затраты на данное мероприятия = $150 / 2 = 75$ р. Стоимость работы 1 сотрудника = 120 р. Значит, затраты на данное мероприятие = $120 \cdot 35 / 2 = 2100$ р. В сумме, стоимость часа работы супервайзера и суммы стоимости часов работы сотрудников = $75 + 2100 = 2175$ р.</p>

Продолжение таблицы 17

<p>Проведение регулярных обратных связей</p>	<p>По приведенной ранее в работе схеме проведения обратной связи рассчитанной на 1 час видно, что в сумме за весь период, супервайзер будет задействован 4 часа рабочего времени, а наставник 3 часа рабочего времени.</p>	<p>Стоимость часа работы супервайзера = 150 р. Значит, данное мероприятие стоит $150 \cdot 4 = 600$ р. Стоимость часа работы наставника = 120 р. Значит, данное мероприятие стоит $120 \cdot 3 = 360$ р. В сумме стоимости часов супервайзера и наставника данное мероприятие стоит $600 + 360 = 960$ р.</p>
<p>Нематериальная мотивация</p>	<p>Привлечение новичка для участия в неформальной жизни организации требует 2 часа в неделю</p>	<p>Стоимость часа работы сотрудника = 120 р. Значит, данное мероприятие стоит $120 \cdot 2 = 240$ р. За одну неделю</p>
<p>Неформальные встречи с коллективом</p>	<p>Данное мероприятие проходит вне рабочего времени</p>	<p>Затраты = 0 р.</p>
<p>Адаптационный лист для новичка рассчитанный на три месяца</p>	<p>Время на контроль и проведение регулярных о.с</p>	<p>Стоимость часа работы супервайзера = 150 р. Значит, данное мероприятие стоит $150 \cdot 4 = 600$ р. Стоимость часа работы наставника = 120 р. Значит, данное мероприятие стоит $120 \cdot 3 = 360$ р. В сумме стоимости часов супервайзера и наставника данное мероприятие стоит $600 + 360 = 960$ р. Значит, затраты за 3 месяца = $960 \cdot 3 = 2880$ р.</p>

3.5 Ожидаемый эффект после проведения мероприятий направленных на совершенствование процесса отбора и адаптации сотрудников в отделе взыскания ООО Банк «А»

Все мероприятия направлены на улучшение качества отбора сотрудников и более быстрый процесс их адаптации в организации, а так же вовлечение в рабочий процесс. Главное что мы можем ожидать после проведения данных мероприятий, это снижение % увольнения сотрудников по собственному желанию после первого месяца официального трудоустройства, а так же наиболее быстрый адаптационный период их в организации и в коллективе в целом. Чем быстрее новый сотрудник адаптируется в новом коллективе, заведет новых друзей, будет вовлечен в рабочий процесс, то он гораздо быстрее начнет выполнять свои обязанности качественно и будет жить ценностями компании, что в дальнейшем приведет к укреплению и созданию крепкого коллектива, работающего на результат не только свой, но и организации в целом.

Работа в большом коллективе, процесс всегда не простой. Это связано с различиями по половому признаку, возрастная разница сотрудников, стаж работы в организации. Особенно трудно тем, кто приходит работать в уже сработанный коллектив. Поэтому все проводимые мероприятия, помогут новичку как можно быстрее не только познакомиться с коллективом, но и с наименьшим дискомфортом адаптироваться в новой среде.

Сильный сработанный коллектив сотрудников, которые четко понимают, что от них требует компания, покажут высокую эффективность выполнения поставленных перед ними задач. После проведения мероприятий по улучшению процесса отбора и адаптации сотрудников в отделе взыскания ООО Банк «А» главным эффектом ожидается отбор еще более подходящих сотрудников для организации, которые по истечении некоторого времени образуют крепкий, дружный, вовлеченный в корпоративную жизнь организации, коллектив.

4 Корпоративная социальная ответственность

В условиях рыночной экономики чрезвычайно большое значение приобретает социальная ответственность бизнеса. Она должна проявляться в основных принципах менеджмента и является фактором его эффективности. Только в этом случае рыночная экономика может быть действительно социально ориентированной. Реализация социальной ответственности возможна лишь тогда, когда она не просто декларируется, но входит в организацию менеджмента как мотивационный и ограничительный фактор, как средство достижения успеха и критерий оценки бизнеса. В процессах профессиональной подготовки предпринимателей и менеджеров необходимо заложить в сознание специалистов необходимость реализации социальной ответственности, а также дать необходимые знания овладения механизмами ответственности [29].

4.1 Роль КСО в управлении предприятием

4.1.1 Понятие корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность (КСО) - это практика осознанного поведения организации и одновременно теоретический свод принципов и стандартов, о которых необходимо знать руководителям организации. КСО - это концепция учета социальных и экологических аспектов в деятельности организации основанная на принципах добровольности и взаимодействия между разными заинтересованными сторонами [29].

Корпоративная социальная ответственность - это: комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды; нацеленность бизнеса на устойчивое развитие [30]; добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества. Иными словами социальная ответственность бизнеса - концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства

качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом [31].

4.1.2 Цели КСО на предприятии

КСО как составная часть менеджмента, представляет собой мероприятия, связанные с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера. В качестве мотивационного ресурса управления социальная политика должна обеспечивать работнику возможность удовлетворения своих потребностей, интересов и ценностных ориентаций. Основными целями социальной политики организации являются повышение эффективности работы, создание условий социальной защищённости работников и улучшение нравственной атмосферы на предприятии, формирование благоприятного социально-психологического климата, а также создание позитивного имиджа предприятия в глазах работников и общества.

Социальная политика предприятия должна решать следующие задачи: защита работников, реализуемая через систему льгот и гарантий, предоставляемых государством, а также самим предприятием; воспроизводство рабочей силы, реализуемое через организацию оплаты труда и её регулирование; стабилизация интересов социальных субъектов (работник, работодатель, государство), реализуемое через её согласование.

Как инструмент мотивации работников, социальная политика предусматривает принятие решений, касающихся следующих аспектов: выбор приоритетов в направленности самой социальной политики (социальная защита), социальное или медицинское страхование, льготы за работу в неблагоприятных условиях труда как форма привлечения и закрепления рабочей силы на тех или иных участках работы и т. д.; выбор форм предоставления льгот, услуг, выплат и их видов; оценка величины возможных выплат, исходя из поставленных задач и финансовых возможностей предприятия; дифференциации размеров выплат по категориям персонала в зависимости от решаемых с её помощью задач, избирательности в предоставлении льгот и услуг.

Как правило, социальная политика предприятия реализуется через коллективный договор и локальные нормативные акты на основе социального партнёрства с профсоюзным комитетом работников организации. 27 Статья 23 ТК РФ гласит: «Социальное партнёрство - система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений» [32].

4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия ООО Банк «А»

Сотрудники банка по всей России, от кредитного специалиста до председателя правления работают над тем, чтобы представлять клиентам банковские услуги самого высокого качества.

Цель - создать банк, такой же простой, понятный, быстрый, близкий, яркий, удобный, как ресторан быстрого питания. Сотрудники всех подразделений банка имеют высокую квалификацию и большой опыт работы, это позволяет оказывать быстрое и качественное консультирование и кредитование клиентов. Программа КСО так или иначе всегда действовала в ООО Банк «А» Большое количество сотрудников и клиентов по всей стране просто обязывает банк применять данную программу. По видам социальную ответственность ООО Банк «А» классифицируют следующим образом:

К внутренней социальной ответственности банка можно отнести:

- Безопасность труда. Во всех подразделениях банка, очень тщательно следят за соблюдением техники безопасности, отдел охраны труда работает на постоянной основе, проводит обучение, консультирование по всем вопросам.
- Стабильность заработной платы. Все сотрудники ООО Банк «А» стабильно, без задержек, получают заработную плату и аванс, выплаты происходят два раза в месяц. Установленная дата выплаты заработной

платы каждое 28 число месяца, дата выплаты аванса каждое 15 число месяца. За всю историю существования банка, не было задержки заработной платы.

– Дополнительное медицинское страхование сотрудников. ООО Банк «А» предлагает своим сотрудникам участвовать в программе добровольного медицинского страхования ГСК "Югория", а во время сезона клещей, всем сотрудникам и членам их семей предлагается воспользоваться программой « Полис Антиклещ +».

– Программы подготовки и повышения квалификации сотрудников. Во всех подразделениях банка работают на постоянной основе сертифицированные тренеры, которые занимаются не только подготовкой новых сотрудников, они занимаются так же обучением уже работающего персонала: проводят мастер-классы, развивающие тренинги, проводят курсы переподготовки сотрудников, проводят различные обучающие игры.

– Оказание помощи работникам в критических ситуациях и т.д. Благодаря большому количеству сотрудников, которые работают во всех подразделениях, а так же не равнодушному руководству, в банке, всем сотрудникам, которые оказались в беде (смерть близкого родственника, тяжелая болезнь, и т.д.) оказывается материальная поддержка. С помощью корпоративной почты, все неравнодушные сотрудники могут поддержать своего коллегу, путем перевода денежных средств в любом размере, на указанный счет.

К внешней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

– Спонсорство и корпоративная благотворительность. Благотворительная программа «Синяя Птица» разработана ООО Банк «А» в 2008 году. Цель программы - помочь одаренным детям из семей с небольшим доходом или из детских домов, стремящимся получить высшее образование. Банк стремится не просто оказать финансовую помощь,

но создать условия для развития талантливых ребят. Конкурсный отбор стипендиатов программы проходит среди выпускников средних школ, находящихся в стесненных материальных условиях (т.е., семейный доход равен или меньше прожиточного уровня на человека). Каждому победителю конкурса — стипендиату программы — оказывается поддержка в виде стипендии, выделяемой на один семестр. По результатам очередной экзаменационной сессии в вузе банком принимается решение о продолжении выделения стипендии до конца учебного года. Размер стипендии равен минимальному размеру оплаты труда. Кроме того, отличников банк награждает повышенной стипендией и ценными подарками. География проекта насчитывает уже 10 областей и регионов страны. В ходе дальнейшего продвижения и развития проекта планируется дальнейшее расширение границ проекта. В Томске, банковское отделение и отдел взыскания ООО Банк «А» совместно проводят благотворительные акции. Детский дом «Орлиное гнездо» получает от сотрудников помощь вещами, подарками, угощениями, игрушками, книгами. Вся помощь собирается неравнодушными сотрудниками и руководителями подразделений. На 9 мая 2016 года сотрудники отдела взыскания ООО Банк «А» поздравляли ветеранов войны, все родственники наших коллег получили памятные подарки и цветы.

– Взаимодействие с местным сообществом и местной властью. 31 августа 2014 года на нижней террасе Лагерного сада проводился красочный забег Color Run. Благодаря ООО Банк «А» и Администрации более 300 сотрудников и более 200 горожан участвовали в данном забеге. Закончился праздник пенной вечеринкой и красочным фейерверком.

– Ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.

Главная миссия банка и всех его сотрудников, это обеспечение всех клиентов теми банковскими продуктами, которые им требуются. При этом, качество и надежность гарантирована всем клиентам банка, а простота и до-

ступность оформления всех банковских продуктов, позволяет экономить время каждому, кто обращается в банк.

4.3 Анализ эффективности программ КСО

4.3.1 Определение стейкхолдеров организации

В таблице 18 приведены прямые и косвенные стейкхолдеры ООО Банк «А»

Таблица 18 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Клиент	Местное население
Персонал	Средства массовой информации
Партнеры	Общественные организации

Прямые и косвенные стейкхолдеры организации являются заинтересованными группами у которых существует свои интересы и требования к организации.

- Клиент: результат услуги (сделки); оперативность и безопасность действий; доброжелательное отношение;
- Персонал: достойная оплата труда; стабильность организации; улучшение репутации организации;
- Партнеры: рост клиентской базы по смежным клиентам; повышение лояльности; качественные продукты и услуги;
- Местное население: честное отношение; создание рабочих мест; оплата налогов и социальных программ;
- Средства массовой информации: информация из первых рук; достоверность информации; открытость организации;
- Общественные организации: социально направленные мероприятия, поддержка населения.

4.3.2 Определение структуры программ КСО

Рассмотрим в таблице 19 мероприятия, которые, в настоящее время внедряются в ООО Банк «А» и какой ожидаемый результат планирует получить организация по результатам внедрения данных мероприятий.

Таблица 19 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Раздача бонусных карт в спортивные залы	Социально значимый маркетинг	Персонал	Июнь 2016	Ведение здорового образа жизни
Проведение субботников	Корпоративное волонтерство	Персонал	Май 2016	Повысить лояльность горожан к организации
Платежная система Best2Pay	Социально значимый маркетинг	Клиент	Июнь 2016	Оплата кредита без комиссии
Бизнес-погружение (для выпускников ВУЗов)	Денежные гранты	Партнеры	Июль 2016	Привлечение талантливых сотрудников
Корпоративная электронная газета	Эквивалентное финансирование	Персонал	Декабрь 2016	Получение персонала правдивой и полной информации о деятельности организации

Рассмотрев мероприятия и результаты, которые организация внедряет в настоящее время можно сделать вывод, что для организации имеет большое значение не только увеличение числа своих клиентов, для ООО Банк «А» важно честные и открытые отношения со своими клиентами, партнерами, сотрудниками и т.д. ООО Банк «А» один из не многих банков, который дает возможность выпускникам школ поступить в ВУЗы, получать стипендию за

успехи в учебе, а в дальнейшем предлагает места для дальнейшего трудоустройства.

4.3.2 Определение затрат на программы КСО

В данной главе мы рассмотрим затраты на проведение и внедрение мероприятий программ КСО в ООО Банк «А» результаты представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена руб.	Стоимость реализации планируемый период
1	Раздача бонусных карт в спортивные залы	50 шт.	1000 руб.	50000 руб.
2	Проведение субботников	-	-	-
3	Платежная система Best2Pay	100 шт.	15 руб.	1500 руб.
4	Бизнес-погружение (для выпускников школ)	10 чел.	4800 руб.	48000 руб.
5	Корпоративная электронная газета	1 шт.	-	-
Итого:				99500 руб.

Из представленной таблицы мы видим, что цели КСО способствуют стратегии организации. Т.к. для устойчивого положения на рынке банковских очень важным элементом является сервис по отношению к клиентам, а так же забота о персонале.

Оценка эффективности и выработка рекомендаций

Эффективность приведенных выше мероприятий высока в связи с тем, что организация уделяет большое внимание как своим сотрудникам, так и клиентам, а так же выпускникам школ.

- Раздача бонусных карт, в спортивные залы, способствует оздоровлению сотрудников. Поддержка здорового образа жизни сотрудников, их спортивное развитие благоприятно скажется не только на их здоровье, совместные тренировки способствуют сплочению коллектива в целом.

- Проведение субботников позволят очистить территорию около организации, совместный труд так же сближает сотрудников.
- Платежная система Best2Pay помогает клиентам банка производить платежи по кредитам с минимальными финансовыми и временными затратами
- Бизнес-погружение (для выпускников школ) – очень не многие организации проводят мероприятия, направленные на поддержание именно выпускников школ, а именно из малообеспеченных семей. Такая поддержка в будущем молодых специалистов помогает создавать молодой резерв страны
- Корпоративная газета, которая выпускается в электронном виде в конце каждого календарного года прославляет наиболее отличившихся сотрудников, отражает внутреннюю корпоративную жизнь, подводит итоги уходящего года, результаты как положительные, так и отрицательные.

Проведение мероприятий КСО очень важно в любой организации. Сотрудники обязательно должны чувствовать поддержку от организации, проводимые мероприятия создают благоприятную атмосферу внутри персонала, формируют положительный имидж компании. Все мероприятия КСО которые проводятся для клиентов компании так же формируют положительное впечатление от организации. В условиях высокой конкуренции, каждая организация должна поддерживать своего потребителя, что в дальнейшем послужит привлечению новых клиентов, создаст положительную рекламу компании.

Поощрение, поддержка сотрудников организации, мероприятия по улучшению сервисных услуг для клиентов, проведение благотворительных мероприятий, поддержка молодых специалистов, это то немногое, что входит в мероприятия в сфере социальной ответственности.

Заключение

Процесс отбора кандидатов в организацию – это процесс, главной целью которого, с точки зрения эффективности является найти наиболее соответствующего кандидата профилю должности, в минимальные сроки с минимальными затратами. При всем этом очень важно строить процесс отбора таким образом, чтобы во время собеседования, избежать социально-желаемых ответов от кандидата, проводить процесс отбора таким образом, чтобы по итогу были отобраны именно те кандидаты, которые в дальнейшем принесут вклад в рабочий процесс и будут эффективными сотрудниками. Поэтому, в процессе отбора кандидата на вакантную должность, очень важно не допустить ошибку.

Что же касается адаптации сотрудников, то этот процесс не уступает по важности процессу отбора сотрудников. Не достаточно просто отобрать и обучить новичка, очень важно адаптировать его в новой среде, в коллективе. Создание рабочей дружественной атмосферы в коллективе, очень важный процесс, особенно в таком многочисленном коллективе, который работает в отделе взыскания ООО Банк «А»

В первой теоретической главе работы были рассмотрены теоретические и методологические основы отбора и адаптации персонала в организации. В процессе представления отбора был рассмотрен: алгоритм процесса отбора персонала, были представлены виды потребности в персонале и их формирование, показаны существующие источники отбора персонала, а так же была представлена рекрутинговая воронка (процесс отбора кандидатов). В процессе адаптации были рассмотрены такие основы, как: понятия и виды адаптации, инструменты адаптации, процесс адаптации персонала в организации, участники процесса адаптации, а так же было представлено построение системы адаптации персонала.

Во второй, аналитической главе данной дипломной работы был показан действующий процесс отбора и адаптации сотрудников в отделе взыскания ООО Банк «А». Был проведен анализ состава и структура персонала за последние два года, который показал, что структура управления персоналом,

на сегодняшний день, линейная. По уровню образования, руководящий состав имеет 100% высшее образование. Численный состав персонала отдела взыскания по данным на 31.01.2016 составляет 665 человек. По уровню образования основной персонал имеет среднее полное образование 4,5%; основная часть сотрудников имеет среднее специальное образование 67%; высшее образование имеют 16,5% и остальные сотрудники обучаются в ВУЗах 12%. Возрастной анализ показал, что: в возрасте от 18 до 25 лет работают 76% сотрудников, от 25 до 30 лет 14,3% сотрудников; от 30 до 40 лет 7,8% сотрудников; от 40 до 50 лет 1,2% сотрудников; от 50 до 62 лет 0,7% сотрудников. Анализ работы сотрудников по стажу работы в данной организации показал, что чуть большее количество приходится на сотрудников со стажем от 1 года до 1,5 лет в организации. На втором месте находятся сотрудники, работающие менее года. Анализ по половому признаку показал, что основную часть персонала составляют женщины 75,8% , а мужчин всего 24,2%. Анализ движения персонала показал, что за 2015 год показатель текучести сотрудников составляет 44,5% при установленной норме 48%. Анализ источников отбора персонала отдела взыскания показал, что внутренние источники составляют 6%, а внешние источники отбора персонала составляют 94%. После проведения анализа действующего процесса отбора персонала было выявлено, что в существующем процессе не задействуются: проверка рекомендаций, профессиональное тестирование, медицинское освидетельствование. Далее в работе были представлены преимущества и недостатки существующего процесса отбора персонала. После анализа существующих инструментов адаптации мы получили, что в существующем процессе адаптации не задействуется: книга новичка, комплект новичка, первый день нового сотрудника, план знакомства, период адаптации. Далее в работе были рассмотрены преимущества и недостатки существующей системы адаптации персонала. Также в работе были представлены результаты анкетирования сотрудников, по вопросам касающихся процесса отбора и адаптации, существующих на момент проведения анкетирования в отделе взыскания ООО Банк «А»

В третьей главе дипломной работы были предложены мероприятия направленные на совершенствование процесса отбора и адаптации сотрудников. Каждое из предложенных мероприятий направлено на совершенствование действующих процессов. Для совершенствования процесса отбора были предложены такие мероприятия, как: проверка рекомендаций, присутствие линейного руководителя на этапе отбора, участие наставника в процедуре отбора, выявление неподходящих сотрудников на этапе теоретического обучения.

Для совершенствования процесса адаптации сотрудников и мотивации были предложены такие мероприятия как: распределение адаптантов по группам, знакомство адаптантов с непосредственным руководителем на этапе обучения, представление группе и работа в ней на этапе обучения, получение регулярной обратной связи, нематериальная мотивация, неформальные встречи с коллективом, адаптационный лист новичка на первые три месяца работы.

На основании полученных результатов работы были сделаны следующие выводы:

- В существующем процессе отбора персонала отдела взыскания банка не задействованы все этапы отбора кандидатов.
- В процессе первичного обучения, в отделе взыскания ООО Банк «А» используются все виды адаптации персонала.
- В процессе адаптации сотрудников не задействованы все существующие инструменты адаптации новичков.
- Руководящий состав по уровню образования имеет 100% высшее образование, основной персонал имеет средний уровень образования.
- Проведенный анализ по возрастному составу основного персонала говорит о молодости коллектива.
- По итогу анализа стажа сотрудников в данной организации, можно сделать вывод, что в связи со спецификой данной работы, сотрудники испытывают на себе достаточно серьезные трудности. Поэтому ча-

стичное обновление персонала отдела взыскания происходит достаточно часто.

– Анализ основного персонала по половому признаку показал, что в связи со спецификой работы численность женщин превосходит количество мужчин, в банковской сфере практически всегда выполняется такое соотношение.

– После анализа движения персонала можно сделать вывод о том, что наиболее частой причиной увольнения сотрудников является увольнение по собственному желанию.

Таким образом, от реализации предложенных мероприятий процесс отбора сотрудников будет гораздо эффективнее, что позволит более качественно отбирать наиболее подходящих сотрудников.

Мероприятия, направленные на совершенствование процесса адаптации новых сотрудников, так же, окажут благоприятный эффект, позволят более качественно адаптировать новых сотрудников, помогут уменьшить количество увольнений сотрудников по собственному желанию, помогут вовлекать новых сотрудников не только в рабочий процесс, но и во внутреннюю жизнь персонала, корпоративную культуру организации, помогут разнообразить рабочий процесс.

Подводя итоги, можно сказать о том, что поставленные задачи в данной дипломной работе выполнены, поставленная цель работы достигнута.

Список использованных источников

1. Электронная библиотека Grebennikon [Электронный ресурс] / Журнал: "Мотивация и оплата труда", #3, 2015 г. Масленникова Н. П. URL:

- <http://ezproxу.ha.tpu.ru:2165/article-fieq.html>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 25.01.2016 г.
2. HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров [Электронный ресурс] / Технологии подбора персонала. URL: <http://hr-portal.ru/blog/tehnologii-podbora-personala-3>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 26.01.2016 г.
 3. Серикова Г.Н. Проблемы использования полиграфа в отборе персонала [Электронный ресурс] / Г. Н. Серикова, А. Л. Сериков // Проблемы управления рыночной экономикой : межрегиональный сборник научных трудов / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) ; под ред. И. Е. Никулиной ; Л. Р. Тухватулиной ; Н. В. Черепановой. — 2015. — Т. 1. — [С. 40-44]. URL: <http://www.lib.tpu.ru/fulltext/c/2015/C53/009.pdf>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 26.01.2016 г.
 4. Рябова А.В. Современные методы подбора персонала: мобильный рекрутинг и рекрутинг через социальные сети // Актуальные проблемы гуманитарных наук труды XII Между- народной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Национальный исследовательский томский политехнический университет. – 2013. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.lib.tpu.ru/fulltext/c/2013/C20/134.pdf> — [С. 271], свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 28.01.2016 г.
 5. Электронная библиотека Grebennikon [Электронный ресурс] / Журнал: Менеджмент сегодня, #6, 2001 г. Галка В. В. URL: <http://ezproxу.ha.tpu.ru:2165/article-QCNa.html>, [С. 21], свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 28.01.2016 г.
 6. Электронная библиотека Grebennikon [Электронный ресурс] / Журнал: "Управление развитием персонала", #3, 2007 г. Шкурихина О.А. URL: <http://ezproxу.ha.tpu.ru:2165/article-wzh7.html>, [С 192-193], свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 28.01.2016 г.
 7. Электронная библиотека Grebennikon [Электронный ресурс] / Журнал: "Личные продажи", #2, 2013 Молчанов А.Е. Леонов Д.И. URL: <http://ezproxу.ha.tpu.ru:2165/article-kr1k.html>, [С 130-131], свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 28.01.2016 г.
 8. Электронная библиотека Grebennikon [Электронный ресурс] / Журнал: "Управление развитием персонала", #4, 2007 г. Багракова А. А. URL: <http://ezproxу.ha.tpu.ru:2165/article-z51z.html>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 28.01.2016 г.

9. Электронная библиотека Grebennikon [Электронный ресурс] / Журнал: "Управление корпоративной культурой", #3, 2015 г. Зайцева Н.А. URL: <http://ezproхy.ha.tpu.ru:2165/article-ocod.html>, [С 200], свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 28.01.2016 г.
10. Электронная библиотека Grebennikon [Электронный ресурс] / Журнал: "Управление человеческим потенциалом", #3, 2015 г. Петровичева С.В. URL: <http://ezproхy.ha.tpu.ru:2165/article-l2gu.html>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 28.01.2016 г.
11. Электронная библиотека Grebennikon [Электронный ресурс] / Журнал: "Мотивация и оплата труда", #2, 2015 г. Григорьева А.А. URL: <http://ezproхy.ha.tpu.ru:2165/article-jqgy.html>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 28.01.2016 г.
12. HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров [Электронный ресурс] / Источники привлечения персонала. URL: <http://hr-portal.ru/article/istochniki-privlecheniya-personala>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 28.01.2016 г.
13. HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров [Электронный ресурс] / Современные методы подбора персонала. URL: <http://hr-portal.ru/article/sovremennye-metody-podbor-a-personala>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 26.01.2016 г.
14. HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров [Электронный ресурс] / Обзор методов отбора персонала. URL: <http://hr-portal.ru/article/obzor-metodov-otbora-personala>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 26.01.2016 г.
15. HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров [Электронный ресурс] / Методика собеседования при приеме на работу. URL: <http://hr-portal.ru/tool/metodika-sobesedovaniya-pri-prieme-na-rabotu>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 26.01.2016 г.
16. HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров [Электронный ресурс] / Обзор методов отбора персонала. URL: <http://hr-portal.ru/article/obzor-metodov-otbora-personala>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 27.01.2016 г.
17. HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров [Электронный ресурс] / Методика оценки персонала при приеме на работу. URL: <http://hr-portal.ru/article/metodika-ocenki-personala-pri-prieme-na-rabotu>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 27.01.2016 г.

18. HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров [Электронный ресурс] / Шоковое собеседование. URL: <http://hr-portal.ru/article/shokovoe-sobesedovanie>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 27.01.2016 г.
19. Электронная библиотека Grebennikon [Электронный ресурс] / Журнал: "Управление продажами", #4, 2015 г. Гришина О.С. URL: <http://ezproxy.ha.tpu.ru:2165/article-rb4j.html>, [С 257], свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 28.01.2016 г.
20. Спивак В. А. Управление персоналом: учебное пособие п 6.4.13 http://www.plam.ru/bislit/upravlenie_personalom_uchebnoe_posobie6.4.13. Методы проведения интервью, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 28.01.2016 г.
21. Электронная библиотека Grebennikon [Электронный ресурс] / Журнал: "Управление развитием персонала", #3, 2015 г. Куртиян А.Е. URL: <http://ezproxy.ha.tpu.ru:2165/article-i4i4.html>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 28.01.2016 г.
22. HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров [Электронный ресурс] / Адаптация персонала. Процесс Адаптации. URL: <http://hr-portal.ru/article/adaptaciya-personala-process-adaptacii>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 27.01.2016 г.
23. HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров [Электронный ресурс] / Адаптация персонала: Что? Где? Когда? URL: <http://hr-portal.ru/blog/adaptaciya-personala-cto-gde-kogda>. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 27.01.2016 г.
24. Куроленкина, Н.Е., Адаптация персонала: ее роль в компании [Электронный ресурс] / Н.Е. Куроленкина // Управление человеческим потенциалом. – 2007. - №03(11). [С. 205]. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 12.02.2016 г.
25. HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров [Электронный ресурс] / Формы и методы обучения персонала. URL: <http://hr-portal.ru/article/formy-i-metody-obucheniya-personala>. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 29.01.2016 г.
26. HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров [Электронный ресурс] / Адаптация сотрудника - формализуем каждый шаг. URL: <http://hr-portal.ru/article/adaptaciyu>. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 29.01.2016 г.
27. HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров [Электронный ресурс] / Словарь по управлению персоналом. Виды адаптации персонала. URL: <http://hr-portal.ru/varticle/vidy-adaptacii-personala>. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 29.01.2016 г.

28. HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров [Электронный ресурс] / Структура управления персоналом. URL: <http://hr-portal.ru/article/struktura-upravleniya-personalom>. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 02.02.2016 г.
29. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров, [Электронный ресурс] / Э.М. Короткова. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 445с. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 02.02.2016 г.
30. Институт исследований мирового банка. [Электронный ресурс] / URL: <http://crinfo.worldbank.org/wbcrinfo>. Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 02.02.2016 г.
31. Социальное измерение в бизнесе. Международный форум лидеров бизнеса под эгидой Принца Уэльского. М.: НП Социальные инвестиции, Изд.дом «Красная площадь», 2001,[С.25].
32. Ковалёв, И. В. К 56 Корпоративная социальная ответственность [Электронный ресурс] : метод. указания / И. В. Ковалёв. – Ухта : УГТУ, 2013. – 51 с.

Приложение А. Вопросы анкеты для сотрудников отдела взыскания ООО Банк «А»

№ Во-проса	Выберите подходящий для Вас ответ (ответ подчеркните или конкретизируйте)
------------	---

1	<p>Знаете – ли Вы, каковы основные критерии, по которым ведется отбор кандидата в отдел взыскания?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Да • нет
2	<p>Из каких источников Вы узнали о данной должности?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Из интернета • От друзей/ родственников которые (работают или не работают в компании на данный момент)
3	<p>На что, по Вашему мнению, уделяется больше внимание при проведении собеседования?</p> <ul style="list-style-type: none"> • На условия труда и т.д. • На специфику работы
4	<p>Вы получили всю необходимую информацию о компании на собеседовании?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Да • Нет • Затрудняюсь ответить
5	<p>На что, по Вашему мнению, необходимо обратить внимание на первом этапе отбора?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Уровень образования претендента <ul style="list-style-type: none"> • Возраст • Семейное положение • Проверка рекомендаций
6	<p>Как долго продолжается Ваше освоение в условиях нового места работы?</p> <ul style="list-style-type: none"> • До 1 мес. • До 2 мес. • До 3 мес. • Еще не закончено

Продолжение приложения А

7	<p>Что Вам показалось самым сложным в период адаптации?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Профессиональные обязанности <ul style="list-style-type: none"> • Вхождение в коллектив • Условия труда
8	<p>Представляли – ли Вас коллегам в первый рабочий день?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Да • Нет
9	<p>Есть – ли у Вас в группе наставник?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Есть • Не знаю • Да, но не знаком с ним
10	<p>Есть – ли у Вас предложения по улучшению адаптации сотрудников? (ответ конкретизируйте).</p>