

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт
Политехнический

Кафедра «Информационное
обеспечение управления и производства»

Направление подготовки

"Документоведение и архивоведение"

Магистерская программа

"Документационное обеспечение
управления электронного правительства"

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

Совершенствование системы управления адаптацией персонала

Автор работы

Рябухина 06.02.2023
(подпись, дата)

Д.А. Рябухина
(инициалы, фамилия)

Научный руководитель

Фионова 07.02.2023
(подпись, дата)

Л.Р. Фионова
(инициалы, фамилия)

Нормоконтролёр

доцент кед И.В.В.
должность, место работы)

Кирихин 08.02.2023
(подпись, дата)

Ю.Г. Кирихин
(инициалы, фамилия)

Рецензент

Ген. директор ООО "Бир. Гейма Шинингсфреми"
должность, место работы)

Рябухина 10.02.2023
(подпись, дата)

Л.В. Рябухина
(инициалы, фамилия)

Магистерская диссертация по содержанию и объему соответствует заданию, профилю направления подготовки и может быть допущена к защите на заседании Государственной аттестационной комиссии "16" февраля 2023 г.

Проверяющий преподаватель

Фионова 11.02.2023
(подпись, дата)(инициалы, фамилия)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 20.01.2023 № 7)

Заведующий кафедрой

Фионова
(подпись)

Л.Р. Фионова
(инициалы, фамилия)

Диссертация защищена с оценкой отлично (протокол заседания ГЭК от 16.02.2023 № 4)

Секретарь ГЭК

Коровина
(подпись)

Л.В. Коровина
(инициалы, фамилия)

г. Пенза, 2023



УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой ИнОУП

Л.Р. Фионова

«21» 10 2020 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы (ВКР) магистранта

1. Магистрант Рябухина Дарья Алексеевна

(фамилия, имя, отчество)

группа 203ВДм1 институт Политехнический направление подготовки:

46.04.02 «Документоведение и архивоведение» (магистерская программа

«Документационное обеспечение управления электронного правительства»)

2. Научный руководитель ВКР д.т.н., профессор Фионова Людмила Римовна

3. Место преддипломной практики ТФОМС по Санкт-Петербургу

4. Тема магистерской диссертации Совершенствование системы управления адаптацией персонала

Тема утверждена приказом по ПГУ № 089/a/о от «30» 11 2020 г.

6. **Задание на проектирование** (цель работы, предмет исследования, ограничения на предмет исследования, требования к результатам проектирования.)

Цель работы: изучение адаптации как одной из современных технологий управления персоналом и выработка рекомендаций по совершенствованию управления системой адаптации персонала с помощью современных технологий.

Объект исследования: современные цифровые решения для управления человеческим капиталом.

Предмет исследования: бизнес-процессы и технологии, связанные с управлением персоналом и развитием человеческого капитала в процессе адаптации персонала, применяемые информационные технологии

Методы исследования: Методы обработки полученных результатов: качественный и количественный анализы с применением методов статистики. Методы интерпретации полученных результатов – структурный метод

Ограничения на предмет исследования: анализ технологий провести на примере ПАО Сбербанк

Практическая и теоретическая значимость работы:

- теоретические положения должны быть подтверждены анализом и ссылкой на источники;
- выбранные инструменты и технологии, применяемые в адаптации и обучении, должны быть адаптированы в других организациях и учреждениях.

7. Объем и содержание основной части магистерской диссертации (перечень вопросов, подлежащих исследованию или разработке)

1. Теоретические основания исследования технологии процессов адаптации персонала.
2. Использование современных технологий для повышения результативности и адаптации персонала в ПАО Сбербанк.
3. Разработки и предложения по совершенствованию адаптации персонала.

Дата выдачи задания « <u>21</u> » <u>10</u> 20 <u>20</u> г.
Руководитель ВКР <u>[подпись]</u> <u>Н.Р. Фишова</u>
Задание к исполнению принял « <u>21</u> » <u>10</u> 20 <u>20</u> г.
Магистрант <u>[подпись]</u> <u>Д.А. Рабухина</u>
Исполнение и оформление ВКР магистранта соответствует требованиям нормативных документов
Нормоконтролёр <u>[подпись]</u> Ю.Г. Кирюхин
« <u>08</u> » <u>февраля</u> 20 <u>23</u> г.
ВКР магистранта по содержанию и объёму соответствует заданию, профилю направления подготовки и может быть допущена к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии « <u>16</u> » <u>02</u> 20 <u>23</u> г.
Проверяющий преподаватель <u>[подпись]</u> <u>Н.Р. Фишова</u>
« <u>10</u> » <u>февраля</u> 20 <u>23</u> г.
Рецензент <u>Ген. директор ПАО "Сбербанк России" Илья Гершкович</u> <u>[подпись]</u> <u>В.И. Вдов</u>
« <u>10</u> » <u>февраля</u> 20 <u>23</u> г.

ВКР к защите допустить

**Заместитель директора ПИ по
заочному обучению**

А.Н. Литвинов

«11» февраля 2023 г.

Дата защиты в ГЭК «16» февраля 2023 г.

Секретарь ГЭК [подпись]

Л.В. Коровина

Реферат

Магистерская диссертация содержит 101 листов, 12 рисунков, 7 таблиц, 37 источников

АДАПТАЦИЯ, ПЕРСОНАЛ, HR-ТЕХНОЛОГИИ, АВТОМАТИЗАЦИЯ, ЭЛЕКТРОННЫЕ ДОКУМЕНТЫ, ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ, ОЦЕНКА, ОБУЧЕНИЕ, ПОДБОР, ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА, СБЕРБАНК, КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Цель магистерской диссертации $\frac{3}{4}$ является изучение адаптации как одной из современных технологий управления персоналом и анализ направлений для совершенствования управления системой адаптации персонала с помощью современных технологий.

Объект исследования $\frac{3}{4}$ современные цифровые решения для управления человеческим капиталом.

Предмет исследования $\frac{3}{4}$ бизнес-процессы и технологии, связанные с управлением персоналом и развитием человеческого капитала в процессе адаптации персонала, объединяющие весь корпоративный мир.

Актуальность (новизна): уточнено понятие адаптации персонала в контексте деятельности финансово - кредитных учреждений; проведена оценка роли информационных технологий в процессах адаптации персонала; установлено, что под воздействием внешних и внутренних факторов процессы адаптации персонала могут и должны совершенствоваться.

Методы и подходы: для достижения поставленных целей в работе применяются методы качественный и количественный анализы с применением методов статистики.

Характер НИР: прикладной характер.

Приоритетные направления развития науки: нет.

Код ГРНТИ: 82.13.13 Документационное обеспечение управления.
Делопроизводство. Документоведение

Критические технологии: нет.

Область науки: гуманитарные.

Магистерская диссертация состоит из введения, 3 разделов, заключения и списка использованных источников.

В первом разделе описываются теоретические основания процесса адаптации персонала, её виды и этапы. Проводится анализ трансформации функций специалистов по работе с персоналом. Оценивается их роль в повышении эффективности деятельности компании. Уделено особое внимание устоявшимся стандартам в процессах адаптации в ПАО «Сбербанк», как основе успеха нового сотрудника. Расшифрован приоритет по созданию эффективной команды, в том числе с применением цифровых технологий. Во втором разделе анализируется процедура адаптации персонала в компании, внедрение цифровых технологий, использование искусственного интеллекта и пробные шаги в обучении в виртуальной реальности. Третий раздел содержит в себе практические рекомендации по совершенствованию существующей системы адаптации персонала в организации.

Содержание

Глоссарий.....	5
Введение.....	9
1 Теоретические основания исследования технологии процессов адаптации персонала.....	18
1.1. Концептуальное развитие теории адаптации, выработка осознанного подхода к решению HR-задач	18
1.2. Стандарты -основа системы адаптации персонала применительно к деятельности ПАО «Сбербанк»	27
1.3. Основы адаптации персонала в системе управления ПАО «Сбербанк» и предпосылки для внедрения цифровых технологий	33
2. Использование современных технологий для повышения результативности и адаптации персонала в ПАО «Сбербанк».....	49
2.1. Исследование форм цифровых инструментов, применяемых в процессе адаптации новых сотрудников.....	49
2.2. Организационные наущения и виртуальное обучение персонала как фактор результативности его деятельности.....	54
2.3. Результативность процессов адаптации и обучения, как неотъемлемый элемент Стратегии развития персонала в ПАО «Сбербанк».....	63
3. Разработки и предложения по совершенствованию адаптации персонала ПАО «Сбербанк России».....	70
3.1. Контроллинг процессов адаптации персонала в деятельности ПАО «Сбербанк».....	70
3.2. Социальный мониторинг процессов адаптации персонала и основные тенденции адаптационного процесса в деятельности ПАО «Сбербанк России».....	75
3.3. Оценка эффективности технологии процессов адаптации персонала в ПАО «Сбербанк», совершенствование системы адаптации персонала.....	80
Заключение.....	94
Список литературы.....	99

Глоссарий

1. Агрегаторы вакансий и маркетплейсы HR-услуг- платформа упрощает работодателям поиск и работу с кадровыми агентствами, помогая последним получить заказы и отзывы по итогам. Компаниям же выгодно публиковать вакансии бесплатно и заранее знать фиксированную комиссию агентства. Они платят только по факту найма. Ответственному за него сотруднику не обязательно заходить в аккаунт - уведомления о процессе приходят на гаджет.
2. Бенчмаркинг - набор методик, которые позволяют изучить опыт конкурентов и внедрить лучшие практики в своей компании. Как правило, этот инструмент используют, чтобы сравнить свой бизнес с лучшими компаниями на рынке, то есть с эталонами.
3. Блокчейн - это распределенная база данных, которая содержит информацию обо всех транзакциях, проведенных участниками системы. Информация хранится в виде цепочки блоков.
4. Геймификация - это внедрение игровых форм в неигровой контекст: работу, учебу и повседневную жизнь. Геймификация помогает увеличивать продажи, удерживать клиентов, повышать лояльность сотрудников и учиться с максимальной вовлеченностью.
5. Дрон- летательный аппарат без экипажа на борту.
6. Кастомизация- индивидуализация продукции под заказы конкретных потребителей путём внесения конструктивных или дизайнерских изменений (обычно - на конечных стадиях производственного цикла).
7. Классический банк в финтех - это банк, состоящий из финтех-сервисов. Отдельные финтех-компании могут работать вместе как партнёры, могут объединяться через слияния и поглощения.
8. Клиентоцентричность - концепция развития организации для удовлетворения интересов и потребностей клиента.

9. Коллаборативные пространства - это взаимовыгодное сотрудничество людей или компаний.
10. Метод Balanced Scorecard (BSC) - это система стратегического управления организацией на основе измерения и оценки ее эффективности по сбалансированному набору финансовых и нефинансовых индикаторов. Подход разработали Роберт Каплан и Дейвид Нортон. За 30 лет он превратился в глобальный инструмент, позволяющий сосредоточить усилия всех уровней организации на достижении ее целей.
11. Мерчандайзинговый магазин - это деятельность, которая направлена на формирование лояльности потребителей к товару, марке или производителю.
12. Навыки эмпатии - это осознанное сопереживание эмоциональному состоянию других людей, способность распознать, что они чувствуют, и выразить сострадание.
13. Нетворкинг - это расширение сети знакомств для решения профессиональных и личных задач с их помощью.
14. Предложенный оффер - предложение приобрести товар или услугу. Компания использует оффер, чтобы показать целевой аудитории преимущество своего продукта, его уникальность, отличия от конкурентов. Цель - мотивировать оставить заявку или совершить покупку.
15. Разработанный нами SberQ - это комплексная система оценки кандидатов на позиции руководителей высшего звена. С её помощью мы оцениваем наличие у кандидата необходимых руководителю компетенций, а также важных для этой роли психологических и личностных особенностей.
16. Рекрутер - специалист, который ищет кандидатов на конкретные должности и собирает команды, которые решают задачи бизнеса.
17. Рекрутмент, называют процесс подбора сотрудников для компании любого уровня и сферы деятельности. Привлечением, отбором и выбором квалифицированных специалистов может заниматься отдельный работник из штата организации, целый кадровый отдел или стороннее агентство.

18. Сбедруг – приложение, предназначенное для установки на Андроид устройства, выпущенное Сбербанком для своих сотрудников. Программа позволяет им общаться с друг другом, получать сведения о заданиях, а также пользоваться сервисами компании. Возможности приложения. Сразу после скачивания и установки программы потребуется ввести логин и пароль.
19. Симуляция- имитация какого-либо физического процесса при помощи искусственной (напр., механической или компьютерной) системы. Также используется перевод «имитационное моделирование».
20. Система SAP- это программное обеспечение (ПО) для автоматизации бизнес-процессов компании. Упрощает решение задач планирования, сокращает время на их выполнение, улучшает связи между структурными единицами и сотрудниками.
21. Таск-трекер- программа для управления проектами. Её функционал позволяет руководителю раздавать персонализированные и групповые задачи, разделять их на этапы, контролировать выполнение всех заданных процессов.
22. Таск-менеджер (он же таск-сервис и таск-трекер) — программа для управления проектами. Её функционал позволяет руководителю раздавать персонализированные и групповые задачи, разделять их на этапы, контролировать выполнение всех заданных процессов.
23. Цифровизация- это процесс модернизации человеческой цивилизации за счёт внедрения цифровых технологий во все сферы жизни общества.
24. Цифровая трансформация- глубокая реорганизация бизнес-процессов с широким применением цифровых инструментов для их исполнения, которая приводит к существенному (в разы) улучшению их характеристик (сокращению времени выполнения, исчезновению целых групп подпроцессов, сокращению ресурсов, затрачиваемых на выполнение процессов) и/или появлению принципиально новых их качеств и свойств.
25. Эйчар- это сотрудник, который занимается формированием кадровой политики компании. Эйчар является тем самым человеком, кто проводит первичный отбор соискателей и передает контакты «избранных» руководству и специалистам профильных отделов.

26. Экосистемные hr tech решения - это суперприложения, объединяющие все бизнес-процессы управления и развития человеческого капитала компании.
27. HR-боты рассматривается как автоматический агент, используемый для повышения экономической эффективности HR-функции организации.
28. HR-технологии - это технологии, которые используются для повышения эффективности управления персоналом и организацией в целом Термины кадрового сообщества. Это совокупность приемов, методов и средств управления человеческими ресурсами в определенном виде деятельности, в определенной профессии (начиная от приема на работу и до увольнения), которые внедряют в деятельность HR-специалистов для повышения её эффективности и результативности.
29. Mobile first подход- это стратегия разработки сайта, согласно которой изначально сайт создается под мобильные устройства, с последующей адаптацией под планшеты и ПК.
30. VR- и AR-технологии- это созданный компьютером мир, доступ к которому можно получить с помощью иммерсивных устройств — шлемов, перчаток, наушников. Виртуальная среда полностью заменяет реальный мир, не реагируя на его изменения, при этом пользователь может воздействовать на нее, погружаясь, к примеру, в видеоигру.
31. HR - это сотрудник, который несет ответственность за все, что связано с персоналом компании.

Введение

Актуальность темы исследования. Одна из важных задач любой компании и составляющая успеха – это работа с человеческим ресурсом. Для открытия любых предприятий, организаций и других хозяйствующих субъектов необходим персонал. Очевидно, что нет персонала – нет основы существования организации. Человеческие ресурсы олицетворяют собой «фундамент», держащий организацию. **Актуальность исследования** заключается в том, что современные динамично развивающиеся компании всё чаще уделяют внимание развитию системы управления персоналом, и в первую очередь программам адаптации новых сотрудников. Именно правильно выстроенный процесс адаптации позволяет повысить эффективность функционирования организации, сплотить трудовой коллектив, а также повысить уровень развития корпоративной культуры, что также благоприятно влияет на повышение результативности деятельности организации в целом. Многообразие подходов к данному процессу для наиболее безболезненного протекания адаптации позволяет раскрыть потенциал работника и стабилизирует его социально – психологическое состояние. Более четверти века назад Питер Друкер [1] заметил появление нового класса работников, названных им *knowledge workers* [16]. Устойчивого русского перевода этого термина до сих пор не существует, но, по сути, он говорил о свободных работниках и свободных людях – тех, кто не зависит от средств производства для создания стоимости, поскольку обладает знаниями, воспринимает себя полноценной личностью, легко перемещается из одной организации в другую. В настоящее время все большее значение для работодателей приобретает проблема подбора кадров и последующее включение новых работников в коллектив. Если современное отечественное предприятие ставит перед собой целью существенно повысить продуктивность работы, как на внутреннем, так и на внешнем рынке, то необходимо начать с внедрения системы

адаптации персонала в трудовой деятельности, эта необходимость так же подчёркивает актуальность изучаемой темы. В большинстве случаев мы можем наблюдать, что несмотря на изменения в процессах подбора и адаптации персонала, в ряде компаний нет выстроенной системы развития кадров с привязкой к целям и задачам бизнеса. Поэтому внедрение отдельных новых технологических решений не приносит ожидаемых результатов. В какой-то момент образуется воронка большего количества кандидатов, вакансии начинают закрываться быстрее, технологии помогают оперативнее проводить обучение сотрудников, но тем не менее в долгосрочной перспективе на бизнес-результаты эти факторы влияют незначительно. Важное наблюдение привело и к такому выводу, что работодатели без системно, точно внедряют новые технологии. Нужный эффект, который можно было бы получить, не достигается, потому что попросту кадровую политику не совместили с продуманной методологией цифрового технологического перехода. Большинство технологий, существующих сейчас на рынке, предлагают как раз точечные решения для отдельных HR-процессов. А это означает, что их сложно встроить в уже используемые автоматизированные системы и процессы, поэтому существуют компании, которые предпочитают работать по старому, а не использовать и создавать себе новые технологии. Ещё одна проблема- неумение быстро тестировать новые технологические продукты и просто страх перед нововведениями, что тормозит технологическое развитие компаний. Эксперты выражают мнение что, если организации будут более открыты и будут занимать активную позицию в сотрудничестве с разработчиками, то это приведёт к значительным результатам не только в автоматизации подбора и адаптации, но и в других областях. В таких как, оценка результативности, управление мотивацией сотрудников и адаптации новичков на рабочих местах. Отсутствие двустороннего диалога между потребителями и поставщиками новых HR-решений замедляет создание действительно востребованных технологий на внутреннем рынке. Зачастую разработчики зацикливаются только

на технологической составляющей и учитывают не все или не те бизнес-цели, которые необходимы заказчику. В итоге не достигают результата обе стороны и заказчик, и исполнитель. Первые не получают выхлопа от своей работы, а вторые по-прежнему остаются с нерешённой или не до конца решённой проблемой. Вторым аспектом **актуальности темы** обусловлена проблемами в процессах внедрения новых технологий и программ с целью необходимости формирования эффективной системы адаптации, которая включает определенный комплекс мероприятий, позволяющих сотруднику успешно освоить новую должность. Важно понять отличия между цифровизацией, когда происходит внедрение новых технологий и программ и цифровой трансформацией HR-процессов, когда проходят более глубокие преобразования всех процессов в организации в нужном направлении. Именно они затрагивают и структуру процессов работы с персоналом, и правила работы в команде, и накопление (использование) данных о результатах.

В проведённом исследовании найдены ответы на вопрос: «Что мешает эффективному внедрению HR-технологий в процессе подбора и адаптации персонала?». Сформулированы 5 основных проблем, которые мешают более эффективному и активному совершенствованию системы управления адаптацией персонала:

- 1) Отсутствие системного подхода к поиску и развитию сотрудников.
- 2) Отсутствие методологии цифровизации HR-процессов.
- 3) Отсутствие экосистемных или легко интегрируемых решений.
- 4) Неразвитая культура рисков и экспериментов.
- 5) Непонимание со стороны разработчиков потребностей работодателей.

Правильно выстроенная система адаптации имеет неоспоримый ряд преимуществ. Для компании - это повышение эффективности работы сотрудника; ускорение процесса его выхода на запланированный уровень производительности; налаживание положительных эмоциональных отношений в коллективе; предотвращение ошибок, которые могут совершить новые

сотрудники; минимизация временных затрат опытных работников на помощь новому сотруднику; сокращение текучести кадров. Для сотрудника - это установление отношений в коллективе; вливание в рабочий процесс и приобретение необходимых профессиональных навыков и знаний; снижение уровня тревожности и неуверенности перед руководством; процесс сопоставления ожиданий, касающихся условий труда сотрудника с реальной деятельностью; снижение страха сотрудника перед возможным увольнением в течение испытательного срока.

Степень разработанности проблемы адаптации персонала на предприятии и ее влияние на эффективность работы персонала в различных аспектах рассматривалась в научных работах Архипова Н.И., Базарова Т.Ю., Веснин В.Р., Волина В.А., Дятлова С.А., Еремина Б.Л., Игнатьева А.В., Коханова Е. Ф., Кузнецова Ю.В., Максимцова М.М., Мескона М.Х., Одегова Ю.Г., Плешина И.Ю., Подлесных В.И., Самыгина С.И., Сульдина Г.А., Столяренко Л.Д., Травина В.В., Хедоури Ф., и других авторов. Исследования в ВКР опираются на труды ученых и специалистов в области управления персоналом, таких как ведущие профессора кафедры управления персоналом СПбГЭУ, Потемкин В.К.[8-10], Спивак В.А.[14], Слободской А.Л., Гильдингерш М.Г., Захаров Н.Л., Михайлов С.Г., а также Кибанова А.Я [6], Дятлова С.А., Маслова Е.В., Дураковой И.Б., Генкина Б.М., Веснина В.Р. и ряда других.

С одной стороны, мы наблюдаем существенное внимание к проблемам, существующим в процессе адаптации персонала, так как это важный элемент всей системы управления персоналом. С другой стороны, основные ресурсы служб персонала направлены на развитие и реализацию системы оценки и обучения персонала. Как же должны измениться задачи сотрудников подразделений по работе с персоналом при цифровой трансформации, совершенствовании технологий и процессов. В рамках трансформации при помощи цифровых технологий необходимо мобилизовать деятельность отделов HR, для того чтобы бизнесу можно было бы быстрее перейти из сегодняшнего состояния к более эффективному, а значит и конкурентоспособному. Это невозможно сделать без

повышения навыков сотрудников служб персонала, поменять подходы к подбору и отбору персонала, в первую очередь, на эти позиции. Автоматизация рабочих процессов с помощью новых цифровых инструментов должна происходить при поддержке именно сотрудников по персоналу. Только в этом случае огромные затраты на совершенствование и цифровую трансформацию HR-процессов, в том числе адаптации, не были пустыми тратами. Необходимо, чтобы сотрудники приняли изменения, а также смогли и захотели пользоваться современными технологиями. И тут не обойтись без рекрутеров, подборщиков и кадровиков, называемых общим термином, HR-сотрудник. Ведь именно на специалистов по оценке, обучению и развитию персонала ложится обязанность по созданию инновационной среды, в которой приветствуются лидерство и проактивность, инновационность. По статистике, приведённой в рамках национального проекта «Цифровая экономика», на данный момент в России набирается около 27% лиц трудоспособного возраста с навыками управления цифровыми технологиями, то есть обладающие цифровой грамотностью, которая необходима для того, чтобы жить в цифровом мире. На все компании, желающих получить таких специалистов, их скорее всего не хватит. Поэтому в компаниях необходимо проводить работу по проведению изменений среди своих уже нанятых HR-специалистов.

Проблемой исследования выступает противоречие между потребностью в эффективном внедрении новых технологий управления персоналом и подходящими технологиями, которые многим работодателям так сложно найти и внедрить их в работу. Как в ближайшее время технологии окажут влияние на работу рекрутеров и HR-специалистов? Вплоть до сегодняшнего дня многие государственные организации, да и коммерческие компании не имеют даже базовых специальных, стандартизированных программ адаптации персонала.

На протяжении долгого времени, как это не печально, важность мероприятий по профориентации и адаптации сотрудников в нашей стране кадровыми службами воспринимается совсем не на должном уровне. **Степень**

разработанности проблемы. К числу зарубежным ученым, которые занимались исследованием процесса адаптации, относятся: А.Гартманн, И. С. Кона, М.А. Лобас, М.И. Магура [7], Ж. Пиаже, М. Салазар, Г. Селье, Г. Триандис, Т. Шибутани и др. Знакомство с отечественными теоретическими и практическими наработками в исследуемой области происходило с помощью П. К. Анохина, Н.И.Архипова, Р.М. Баевский, Т.Ю.Базарова,Ф.Б. Березин, Ф.Е. Василюк, В.Р. Веснин, В.В. Гриценко, Г. Гартмана, Л.Н. Гумилёв, И. В. Давыдовского, В.А.Дятлова, А.Я. Кибанов [6], Р.П.Колосова, Е. Ф Коханова, Ю.В. Кузнецова, Н.М Лебедева, А. Г. Маклакова, А.А. Налчаджян, И. П. Павлова, И.Ю. Плешина, Т.Г. Стефаненко, С.И.Самыгина, Т.О Шведова и др.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение адаптации как одной из современных технологий управления персоналом и анализ направлений для совершенствования управления системой адаптации персонала с помощью современных технологий.

Объектом исследования являются современные цифровые решения для управления человеческим капиталом.

Предметом исследования выступают бизнес-процессы и технологии, связанные с управлением персоналом и развитием человеческого капитала в процессе адаптации персонала, объединяющие весь корпоративный мир.

Поставленная цель обусловила необходимость последовательного решения ряда **задач**, среди которых:

- теоретическое рассмотрение таких явлений, как адаптация, введение в должность;
- детальный разбор системы эффективного управления адаптацией в организации;
- определение тенденций в системе адаптации персонала и выработка более осознанного и системного подхода к решению HR-задач;
- изучение механизмов процесса адаптации персонала в ПАО Сбербанк;

- разработка рекомендаций на основе показателей процессов адаптации и соответствующих миссии, целям и задачам функционирования организации.

Большое внимание уделено рассмотрению различных точек зрения и подходов к вышеперечисленным явлениям, для чего использованы учебные материалы и статьи по управлению персоналом. Надо отметить, что нехватка российского опыта в проблеме адаптации отражается и в недостаточности материалов, авторы которых глубоко изучают адаптационные процессы. В некоторых учебных пособиях они вообще не рассматриваются. По этой причине в подготовке работы использовался такой источник, как данные компьютерной сети Интернет. Теоретико-методологическую основу исследования составляют функциональный, системный и структурный подходы, а так же научные труды, как отечественных исследователей, так и зарубежных в которых рассматривались проблемы адаптации персонала на предприятии и их влияние на эффективность работы персонала в различных аспектах.

Методы исследования, которые использовались в работе, а иначе методы обработки полученных результатов - это качественный и количественный анализы, в ряде случаев с применением методов статистики. Методы трактовки полученных результатов исследования – это структурный метод.

Научное предположение, которое лежит в основе моего исследования, заключается в следующем: «Совершенствование системы адаптации сотрудников в условиях цифровых изменений в системе работы с кадрами косвенно повлияет на снижение издержек организации, напрямую – на снижение уровня текучести кадров и быстрое вхождение работника в трудовой коллектив и корпоративную культуру. *Научная новизна* моей работы состоит в следующем:

- уточнено понятие адаптации персонала в контексте деятельности финансово - кредитных учреждений;
- определены содержательные характеристики процесса адаптации персонала, ее виды, этапы и мероприятия по ее проведению;

- проведена оценка роли информационных технологий в процессах адаптации персонала;
- установлено, что под воздействием внешних и внутренних факторов процессы адаптации персонала могут и должны совершенствоваться.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в следующем:

- теоретические положения могут быть использованы для ознакомления с темой;
- инструменты и технологии, применяемые в адаптации и обучении персонала в ПАО «Сбербанк», могут быть адаптированы в других финансово – кредитных учреждениях.

Структура работы выполнена согласно заданной цели и поставленных задач. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и глоссария.

Введение содержит обоснование актуальности выбранной темы, ее цель, задачи, объект, а также описание структуры выпускной квалификационной работы.

В первой главе описываются теоретические основания процесса адаптации персонала, её виды и этапы. Проводится анализ трансформации функций специалистов по работе с персоналом. Оценивается их роль в повышении эффективности деятельности компании. Уделено особое внимание устоявшимся стандартам в процессах адаптации в ПАО «Сбербанк», как основе успеха нового сотрудника. Расшифрован приоритет по созданию эффективной команды, в том числе с применением цифровых технологий. Во второй главе анализируется процедура адаптации персонала в компании, внедрение цифровых технологий, использование искусственного интеллекта и пробные шаги в обучении в виртуальной реальности. Третья глава содержит в себе практические рекомендации по совершенствованию существующей системы адаптации персонала в организации.

Заключение включает в себя краткое резюме работы, в очередной раз, обобщающее важность грамотно выстроенного и документально закрепленного процесса адаптации в условиях развития информационных технологий и меняющегося профиля потенциального сотрудника.

1 Теоретические основания исследования технологии процессов адаптации персонала

1.1 Концептуальное развитие теории адаптации, выработка осознанного подхода к решению HR-задач

Из истории научных школ прослеживается тенденция внесения истоков знаний об адаптации из психологии. В рамках психоаналитического направления рассматривались сущность и функции адаптации, этим занимались А. Фрейд, А. Адлер. Фрейд отмечал интерес к личности, к ее способности приспособления к реалиям. Г. Гартман [2] утверждает, что адаптация - это и есть создание защитных функций личности [2].

В рамках бихевиоризма адаптация рассматривается как баланс потребностей индивида и окружающей среды, либо как процесс достижения гармоничного состояния. Внешние раздражители оказывают воздействие на адаптацию, как на процесс и результат изменений в групповом поведении. Именно они определяют результативность протекания данного процесса.

Большинство современных компаний, которые успешны в своем деле, считают, что набор подходящего персонала является началом успешности [3]. Постепенное вхождение работника в организацию складывается из взаимного приспособления работника и организации, что составляет неотъемлемую часть вхождения нового работника в социально-экономические и профессиональные условия труда. Адаптация — процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды [28].

Друкер неоднократно говорил о том, что сотрудниками нельзя управлять в рамках традиционной менеджерской парадигмы, приказа и контроля. Они ожидают персонального внимания руководителя (наставника), а самое главное,

возможностей для приобретения дополнительных знаний, профессионального развития. Чтобы эффективно управлять людьми, руководителю необходимо стать их наставником и коучем. Поскольку таких сотрудников становится все больше и больше в наших компаниях, и именно они оказывают решающее влияние на интегральные результаты бизнеса. Поэтому написано немало книг о том, как можно овладеть основами эффективного управления персоналом и его адаптации к переменам. Один из гуру коучинга Станислав Шекшня [17] написал в своей книге про развитие сотрудников и руководителей «Я понял, что моя результативность в лучшем случае на 20% определяется мной, а остальные 80% - теми людьми, которые работают подо мной. В последние три года я очень много работал над своими 20%, но ничего не сделал в отношении 80%. Пора изменить фокус.» [17]. Настоящий успех компании невозможен без профессиональной команды. Увы, многие компании до сих пор не научились в полной мере использовать потенциал профессиональных команд, а ведь с их помощью можно увеличивать прибыль, завоевывать новые рынки, создавать восхитительные инновации. Авторы многих книг проделывают огромную работу, проинтервьюировав сотни людей в самых разных организациях, чтобы выяснить, где и почему команды работают лучше всего и как повысить их эффективность. Конечные результаты организации достигаются рядовыми сотрудниками. В ситуациях, когда компания стоит перед необходимостью существенных изменений, важную роль играет формирование новых ценностей и изменение поведения рядового персонала, от которого зависят стоимость и ценность продуктов и услуг компании, в том числе и при взаимодействии с клиентами. Изучив десятки примеров, связанных с проведением существенных изменений, не найдено ни одного случая, когда успех был бы достигнут без использования команд при реализации исходящих снизу инициатив. Там, где команды не преуспевают, масштабные поведенческие изменения на уровне рядового персонала либо не достигаются вообще, либо сходят на нет. Там, где команды преуспевают, внедряются нужные компании навыки, ценности – и достигается желаемая эффективность.

Ещё несколько лет назад можно было бы констатировать тот факт, что изменения в работе с персоналом всё же есть, и это происходит медленно и не во всех сферах. Но сейчас мы наблюдаем существенные изменения в процессах подбора и последующей адаптации персонала, повсеместное совершенствование технологий и инструментов повышения эффективности. Кроме того, пандемия стала катализатором изменений в системе работы с кадрами и подстегнула компании активнее использовать современные цифровые решения для управления человеческим капиталом.

Согласно результатам опроса, проведённым Департаментом предпринимательства и инновационного развития Москвы и Цифрового делового пространства, самыми востребованными технологиями в ближайшие годы будут:

- 1) Рекрутинг с применением искусственного интеллекта — 53%;
- 2) Оценка, обучение и профориентация сотрудников — 43%;
- 3) Автоматизация процессов HR-подразделений — 35%;
- 4) HR-аналитика — 34%;
- 5) Повышение вовлечённости сотрудников — 31%;
- 6) Агрегаторы вакансий и маркетплейсы HR-услуг — 26%;
- 7) HR-боты — 22%;
- 8) Видеорекрутинг — 16%.

Так же ряд экспертов отметили, что для высокоэффективной работы необходимо применять более осознанный и системный подход к решению HR-задач. Прогноз таков, что уже через 3 года, максимум через 5 лет произойдёт скачок в сторону высоких технологий для HR решений. Среди наиболее перспективных будут лидировать конечно же искусственный интеллект и аналитика больших баз данных. Об этом сказали 73% опрошенных экспертов. Оставшиеся 22% прогнозируют, что наибольшее влияние на рынок технологий окажут дополненная и виртуальная реальность. Их них - 15% делают ставку на роботов, 13% — на интернет-технологии, и ещё 6% назвали наиболее перспективным направлением 3D-моделирование. Конечно же все эксперты акцентировали внимание на то, что новые технологии несомненно повысят

эффективность и удовлетворённость сотрудников, а не заменят людей на рабочих местах и в процессах.

В классическом понимании адаптационный процесс принято разделять на 4 основные стороны [10]: психофизиологическую, профессиональную, социально-психическую и организационную.

Профессиональная адаптация - освоение знаний и навыков, формирование качеств личности необходимых в профессии. В нередких случаях руководители убеждены, что если новый сотрудник - профессионал, и ему не нужно объяснять функции, то и в помощи в адаптации он не нуждается. Но быть профессионалом и обладать социальной компетенцией – не одно и то же. На практике работник с опытом не сразу осваивает тонкости новой организации. Возникает и следующая сложность, что зачастую руководители сами не могут точно сформулировать, что хотят получить от нового сотрудника, поэтому и не могут озвучить конкретных требований новичку. Несомненно, нужно сконцентрироваться на раскрытии потенциала сотрудников, в первую очередь, обучить их digital-навыкам (высоким технологиям). Под этим термином мы понимаем современные digital-технологии, цифровое оперативное взаимодействие людей в мессенджерах, работу с данными о бизнес-процессах, управление проектами. Сейчас уже существуют в ряде профессиональных областей комплексные решения для быстрой и точной оценки цифровых навыков.

Психофизиологическая адаптация подразумевает под собой освоение психических и физических нагрузок, монотонность и ритм труда, оснащённость и удобство рабочего места, санитарно-гигиенических норм и безопасность труда. Она наиболее важна в крупных организациях, где присутствует сложная технология производства, где есть вероятность получения производственных травм. Безопасность труда создается с помощью стандартных требований и условий, которые новый работник начинает осваивать с первого дня на новом рабочем месте. Важно отслеживать климат в компании в процессе цифровой трансформации. Для этого используются пульс-опросы и оценка методом «360

градусов», чтобы понять, всё ли идёт по плану и все ли ведут себя так, как от них ожидают команды.

Вхождение работника в коллектив, знакомство с его традициями, нормами и ценностями понимается под социально - психологической адаптацией. Сотруднику необходимо время для знакомства с формальными и неформальными группами в коллективе. В данной ситуации могут возникнуть сложности у человека, который привык управлять людьми и диктовать свои правила. Вид этой адаптации выделяют наиболее стрессовым и проявляется он в первые месяцы. Если сотрудник получает новую должностную позицию в процессе передвижения кадров, то социально-психологическая адаптация протекает менее болезненно для него, так как он уже знаком с коллективом, корпоративной культурой и ценностями организации, знает, как протекают процессы внутри.

Ознакомление с организационной структурой, с механизмами управления, с подразделениями и сеткой должностей принято понимать под организационной адаптацией. Сложности с такой адаптацией возникают у вновь принятых сотрудников. Они не знают, как правильно обратиться с вопросом к коллегам, у них возникают сложности в работе со служебной документацией. Часто сложности данного рода могут возникнуть из-за того, что не рассказали о стиле общения, принятом в компании. И здесь трудно переоценить роль HR-специалиста. Далее поговорим о самой системе адаптации. Она должна строиться на основных элементах для успешного ее функционирования в организации. Что же это за элементы.

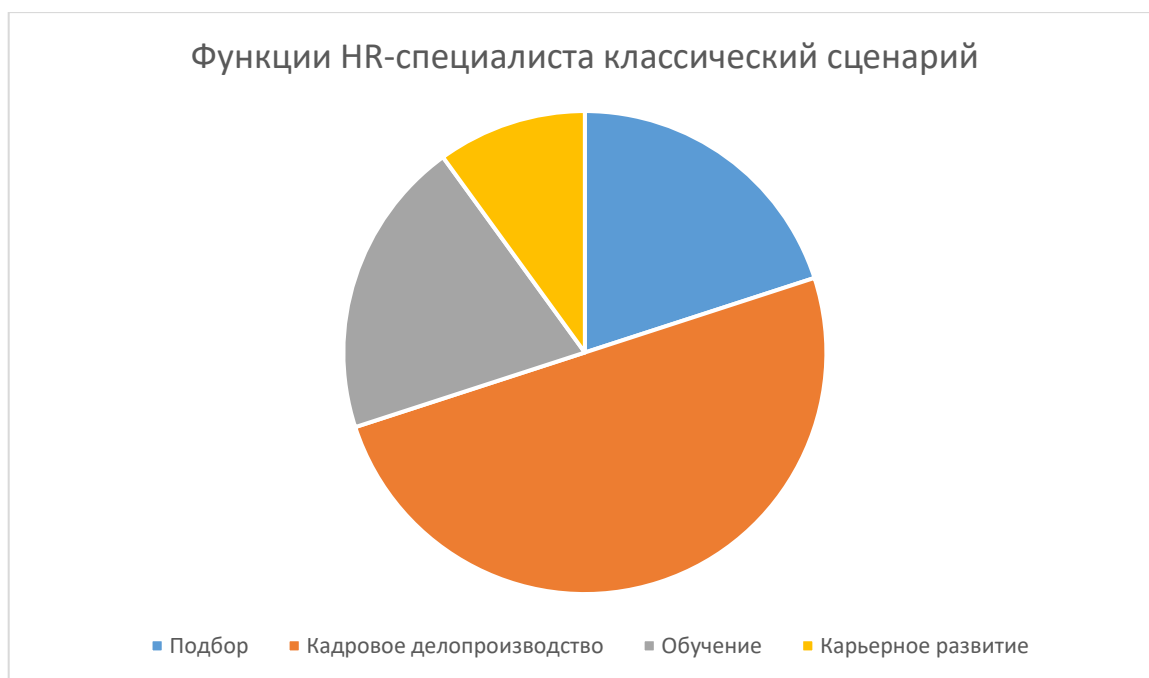
Во-первых, новому работнику презентуется информация о компании, ее миссии, ценностях, истории, рассказывается о положениях кадровой политики и положении компании на рынке услуг. Во – вторых программа адаптации должна содержать в себе сведения об обучении и сроках адаптационного процесса работника, они будут служить векторами направленности действий в ходе адаптации. В-третьих, наставничество – это прикрепление опытного и успешного работника компании для передачи знаний и умений новичку для высоких результатов в трудовой деятельности. По завершению подводятся итоги по

прошедшей адаптации работника, которые заключаются в рекомендациях и оценке адаптационных мероприятий самим сотрудником и его непосредственным руководителем.

Работники, которые уже имеют профессиональный опыт и стаж работы адаптируются к новым условиям труда гораздо быстрее и менее болезненно. Обоснованием этого служит то, что они уже знают работу, получали обратную связь по результатам труда, имеют способность к обучению и готовы усваивать новые знания. Для них единственной проблемой остается знакомство с новым коллективом и приспособление к новым условиям труда. Обычно это специалисты среднего и высшего звена, имеющие представления об ожиданиях. Они уверены в качестве своих знаний и профессиональных навыков, и передвижения такого рода связаны с построением карьеры, изменением должности, расширением своих профессиональных компетенций, увеличением в заработной плате и изменением статуса в обществе. Нередко преследуется цель саморазвития и самосовершенствования.

Вот как раз возможность самосовершенствования есть и у HR-специалистов. Их цифровая трансформация даёт возможность изменить им свою роль и статус в компании. Когда процесс трансформации запущен правильно, то HR-функции одновременно превращаются из обслуживающей в преобразующую. Появляется возможность избавиться от рутинных задач, их будут выполнять роботы по алгоритмам. HR-специалисты высвободят время и сосредоточатся на более интересных вызовах, таких как адаптация сотрудника. В итоге это повлияет и на уровень корпоративной культуры, и на прибыль компании. И так, подчеркну, что программа цифровой трансформации HR-процессов — это отличная платформа для саморазвития, можно стать практикующим экспертом в управлении изменениями. Такие эксперты в современных условиях ценятся очень дорого. В итоге можно стать именно таким специалистом — редким и очень востребованным, ведь циклом трансформации HR-процессов будет развиваться по нарастающей вертикали, за первым этапом всегда наступает другой, и так далее.

На рисунке 1 изображены изменения структуры функционала HR-сотрудников в результате трансформации HR-процессов до и после.



а) до



б) после

Рисунок 1 - Функции HR-специалиста до (а) и после (б) трансформации по затратам времени, в %

Таким образом, я обозначила главную роль специалистов по работе с персоналом во внедрении изменений и реализации технологий в работе с персоналом. Попробую оценить технологии совершенствования с точки зрения

потенциала их внедрения. Какие-то из них уже используются во многих организациях, а некоторые из числа тех, с которыми большинство компаний почти совсем незнакомы.

- 1) Автоматизация- самая распространенная технология совершенствования. Автоматизация HR-процессов, в том числе с помощью RPA (robotic process automation), призвана повысить эффективность и точность выполнения процедур с одновременным сокращением расходов. Автоматизация лучше всего подходит для стандартизированных, последовательных процессов, которые не требуют большого осмысления или анализа. Такие программные роботы, иначе RPA, относительно других технологий недорогие во внедрении. Из минусов, они могут иметь небольшой короткий срок службы в случае изменения процессов. На сегодняшний день роботы очень часто закрывают проблемы в существующих процессах, где люди при вводе данных могут совершить ошибку (например, при занесении персональных данных сотрудников в системы).
- 2) Чат-боты уже применяются во многих сервисных функциях организаций. HR-службы используют чат-ботов для замены классической знакомой нам службы поддержки. Они предоставляют сотрудникам круглосуточную возможность самообслуживания при поиске информации и решения повседневных основных вопросов.
- 3) Искусственный интеллект предоставляет нам широкие перспективы применения в HR- процессах. В первую очередь, он может кардинально изменить процесс подбора, анализируя резюме и самостоятельно создавая короткие списки кандидатов, соответствующих требованиям на нужную позицию. Искусственный интеллект также может формировать стандартные рекомендации, экономя при этом большое количество времени и ресурсов человека, особенно в части сервисных запросов. Из минусов, возникают этические вопросы. Поясню, некоторые приложения, работающие на основе искусственного интеллекта могут быть «предвзяты» к кандидату при отборе. Например, дискриминировали определенные группы, так как

обучались на предыдущих данных, содержащих некоторые предубеждения и субъективизм, действуя по заданному алгоритму. И есть множество примеров, когда искусственный интеллект вносил существенный вклад в процесс принятия решений по оценке эффективности и развитию сотрудника, предоставляя дополнительную неочевидную информацию о необходимых навыках, которая значительно обогащала обсуждение дальнейшего карьерного развития сотрудников.

- 4) Виртуальная реальность находится на ранних стадиях внедрения в HR, виртуальная реальность уже используется для процессов адаптации и обучения. Так, компании проводят симуляции, которые позволяют сотрудникам безопасно обучаться в ситуациях, связанных с реальными рисками для здоровья. PwC использует VR в крупных программах по внедрению изменений, чтобы помочь менеджерам понять, как их поведение влияет на сотрудников и как изменить их поведение.
- 5) Блокчейн может быть очень полезным в HR. Технология может помочь HR в создании стандартной, проверяемой и точной записи о квалификации сотрудников, образовании и производительности труда. Это такой распределенный регистр, в котором изменения автоматически регистрируются по всей цепочке, он значительно повышает кибербезопасность и защиту от мошенничества с персональными HR-данными.

Это далеко не исчерпывающий список, а лишь начальная точка для HR в осознании современных технологий, которые могут привести к изменениям в ближайшем десятилетии.

При обобщении знаний об адаптации разных ученых мы видим, что все они рассматривают данный процесс, как приспособление человека к условиям новой для него среды и нового окружения. В теории всегда рассматривается классический адаптационный процесс, состоящий из четырёх факторов. Один не может существовать без другого. Необходимо проявлять осознанный подход к оценке применения технологий совершенствования процесса адаптации не только

с точки зрения потенциала и повышения эффективности, но и влияния на корпоративную культуру и удовлетворённость сотрудников. Технологии не заменят людей на рабочих местах и в процессах.

1.2 Стандарты -основа системы адаптации персонала применительно к деятельности ПАО «Сбербанк»

Стандартизация – это общепризнанные фиксированные положения, которые определяют процесс адаптации [10]. Частой проблемой внутри любой организации выступает точка зрения, что адаптировать к новому месту работы нужно только новичка. Но зачастую вышестоящие руководители забывают о важности процесса адаптации работников при переводе, ротации или при расширении полномочий.

Адаптацию в ПАО «Сбербанк» принято разделять на три уровня:

- адаптация Топ – менеджмента;
- адаптация Руководителей;
- адаптация Специалистов знаки.

Для начала рассмотрим адаптацию уровня топ-менеджмент.

На данном уровне адаптации вышестоящий руководитель формирует культуру поддержки нового сотрудника. Непосредственный руководитель организует процесс адаптации нового сотрудника, погружает нового сотрудника в специфику деятельности подразделения и Банка, создает условия для высокой эффективности. HR бизнес- партнер, руководитель кадровой службы территориального банка, либо головного отделения Сбербанка России обеспечивает информационную и административную поддержку, является проводником и помощником нового сотрудника в Банк.

Целью руководителя-наставника является помощь новому сотруднику быстро войти в должность, создать среду для достижения результатов в максимально короткий срок. Задачами к исполнению могут быть:

- обеспечение исполнения Стандарта адаптации;

- постановка новому сотруднику целей на период испытательного срока;
- беседы об опыте и знаниях специфики работы подразделения и Банка в целом;
- поддержка нового сотрудника в течение первых шести месяцев работы в Банке;
- помощь новому сотруднику создать профессиональный круг для общения, networking.

Ранее практика складывалась таким образом, что менеджером по адаптации топ - руководителей являлся руководитель HR- подразделения. Он должен был организовать условия труда и поддержать сотрудника в период адаптации, обеспечить полную поддержку руководителей и новых сотрудников, оказать поддержку в организации рабочего места, сформировать папку общепанковских документов (организационная структура, политики, стандарты), организовать прохождение всех необходимых мероприятий согласно плану вхождения в должность. Не отвергая прежнего опыта, стандарт процесса адаптации топ-менеджера доработали.

Для совершенствования процесса адаптации были разработаны следующие мероприятия по адаптации персонала в ПАО «Сбербанк»:

1. Вводная встреча с руководителем службы по работе с персоналом.

Встреча с руководителем кадровой службы, целью которой является описание особенностей организационной структуры подразделения и Банка, особенностей функциональных блоков и первичное знакомство с ключевыми руководителями.

2. Вводный курс «Добро пожаловать в Сбербанк!»

Ознакомление нового сотрудника с историей Банка, миссией, организационной структурой Сбербанка, бизнес-процессами, с Производственной системой Сбербанка, льготами и привилегиями, системой оценки персонала и возможностями обучения в Виртуальной школе и корпоративном университете. Предлагается формат дистанционного курса.

3. Бизнес - стажировка.

Цель мероприятия – показать суть и логику тех сервисов, которые предоставляются клиентам для стратегического понимания возможного развития этих сервисов. Стажировка проходит при участии сотрудников владельцев сервиса в режиме реального времени, при непосредственном погружении в рабочий процесс.

4. Выездной курс «Новый руководитель III».

Цель мероприятия – погрузить нового сотрудника в стратегические цели и задачи Банка, рассказать о глобальных проектах, участниках проектов, статусе их реализации. Познакомить с функциональными инициативами Банка и обозначить роль нового сотрудника в реализации глобальных инициатив Банка. Погрузить в культуру Банка, познакомить с ценностями и вдохновить на следование этим культурным ценностям в своих подразделениях.

5. Дистанционные курсы по информационной безопасности.

Ознакомить сотрудника с требованиями по информационной безопасности, применяемыми в Банке при эксплуатации средств вычислительной техники. Курс позволит повысить уровень осведомленности персонала Банка и снизить риски человеческого фактора в составе нарушений информационной безопасности в банковских процессах.

В завершение испытательного срока непосредственному руководителю важно оценить результаты работы нового сотрудника в период испытательного срока и проконтролировать выполнение поставленных целей.

За 10 дней до окончания испытательного срока руководителю необходимо оценить выполнение целей на период испытательного срока. В случае невыполнения целей новым сотрудником руководителю необходимо: за 5 рабочих дней до окончания испытательного срока информировать HR- руководителя кадровой службы (HR- руководитель кадровой службы передает служебную записку в отдел оформления трудовых отношений и кадрового учета); дать обратную связь новому сотруднику.

При успешном прохождении адаптации руководителю следует:

- провести встречу с новым сотрудником и дать обратную связь;

- обсудить статус реализации плана вхождения в должность;
- поздравить с достижениями и успешными результатами, обсудить планы на период 6-12 месяцев.

Вторым уровнем адаптации в Сбербанке выделяют адаптацию руководителей.

Руководитель нового сотрудника организует процесс адаптации новичка, погружает его в специфику деятельности подразделения и Банка, создает условия для высокой эффективности нового сотрудника.

Менеджер по адаптации обеспечивает информационную и административную поддержку, является проводником и помощником сотрудника в Банке. Вышестоящий руководитель формирует культуру поддержки новых сотрудников. Цель руководителя – это помочь новому сотруднику быстро войти в должность, создать среду для достижения результатов в максимально короткий срок. Задачи могут быть следующие:

- обеспечение исполнения Стандарта адаптации;
- назначение новому сотруднику менеджера по адаптации;
- постановка новому сотруднику цели на период испытательного срока;
- ознакомление и согласование участия нового сотрудника в обязательных адаптационных мероприятиях: план вхождения в должность;
- информирование об организационных особенностях подразделения и Банка в целом;
- оказание поддержки в процессе достижения целей, мониторинг исполнения поставленных целей и задач и прохождение мероприятий по плану вхождения в должность.

Часть полномочий по адаптации нового сотрудника руководитель возлагает на менеджера по адаптации, которого он назначает за две недели до выхода нового сотрудника. В процессе адаптации новых сотрудников рекомендуется использовать наставнический стиль лидерства. Именно этот стиль является фактором, оказывающим положительное влияние на организационный климат в команде.

Цель менеджера по адаптации на этом уровне определяют организацию рабочего места, обеспечение доступа ко всем внутренним системам Банка. Задачи выдвигаются следующие:

- ознакомление сотрудника с общепринятыми правилами, регламентами и стандартами работы, а также с ресурсами подразделений;
- оказание поддержки в выстраивании сети контактов для вхождения сотрудника в должность и реализации поставленных задач;
- создание доверительных отношений с новым сотрудником для оказания ему помощи и поддержки;
- обеспечение организационной поддержки нового сотрудника.

Менеджера по адаптации назначает руководитель. Но не каждый работник сможет им стать, хороший менеджер должен обладать рядом ключевых качеств, а именно:

- открытость для сотрудничества и готовность посвятить свое рабочее время поддержке нового сотрудника в течение всего периода адаптации;
- деятельность в компании не менее года;
- владение информацией о работе подразделения и Сбербанка в целом;
- стабильность в высоких показателях результативности;
- лояльность по отношению к Банку;
- хорошо выстроенные коммуникативные навыки.

На этом уровне, так же как и на вышеприведенном разработан ряд мероприятий, которые проводятся в банке и имеют хороший результат.

1. Бизнес- стажировка.

Ее цель, это познакомить новых сотрудников с бизнес-процессами работы функциональных подразделений. Стажировка дает возможность погрузиться в задачи своего функционального подразделения в целом, узнать о трудностях и успехах, а также поработать с клиентами или во фронт офисе (например, с партнерами). План представлен на рисунке 2.

План бизнес-стажировки

№	Время	Процесс/ задача	Действие	Ответственный	Место проведения
2	15	14 00 - 17 00	Организация обслуживания партнеров Банка – участников эквайринговых проектов	Богданов А.Ю.	Адрес: ул. Пр. Энергетиков 37 Телефон: +7 (911) 978-16-28
		Формирование базы терминального оборудования	Порядок постановки на учет и списания	Богданов А.Ю.	
		SLA между ИТ и РБ	Ознакомление с SLA – порядок и сроки исполнения и контроля	Богданов А.Ю.	
		Порядок формирования заявок на обслуживание ТСТ (установка, демонтаж, ремонт)	Обсуждение корректности формирования заявок МПЭ	Богданов А.Ю. Пантелеева Н.А.	
		Порядок контроля и исполнения заявок	Ознакомление с отчетом по исполнению заявок. Предоставление формы отчета	Богданов А.Ю. Пантелеева Н.А.	
		Формирование деп. партнеров в соответствии с ВНД	Обсуждение формы актов и реестров по обучению ТСТ и установке оборудования	Богданов А.Ю. Пантелеева Н.А.	

Начальник Сектора экспертизы УС и эквайринга

А.Ю. Богданов

Начальник Отдела торгового эквайринга

Н.А. Пантелеева

Рисунок 2 - План бизнес – стажировки

2. Вводный курс «Добро пожаловать в Сбербанк!».

Ознакомление нового сотрудника с историей Банка, миссией, организационной структурой Сбербанка, бизнес-процессами, Производственной системой Сбербанка, льготами и привилегиями, системой оценки персонала, карьерными возможностями. Предлагается формат дистанционного курса.

3. Курс «Новый руководитель I» (для линейного менеджмента) и «Новый руководитель II» (средний менеджмент).

Неформальная встреча новых сотрудников с приглашенным топ-руководителем. Семинар проходит в интерактивном формате: топ-руководитель рассказывает об истории Банка, бизнес-процессах, реализации масштабных и инновационных проектов и перспективах развития подразделений Банка. Приглашенные новые сотрудники имеют возможность задать любые интересующие их вопросы руководству Банка, а так же могут обменяться идеями и познакомиться с коллегами других подразделений

4. Дистанционные курсы по информационной безопасности.

Ознакомить сотрудника с требованиями по информационной безопасности, применяемыми в Банке при эксплуатации средств вычислительной техники. Курс позволит повысить уровень осведомленности персонала Банка и снизить риски

человеческого фактора в составе нарушений информационной безопасности в банковских процессах.

В завершении испытательного срока руководителю важно оценить результаты работы нового сотрудника и качество выполнения поставленных целей. Для формулирования следующих выводов важно сделать оценку выполнения целей на период испытательного срока.

За 5 рабочих дней до окончания испытательного срока информировать руководителя кадровой службы о своем решении. Руководитель кадровой службы направляет служебную записку в отдел оформления трудовых отношений и кадрового учета. Дается обратная связь сотруднику. При успешном прохождении адаптации следует:

- провести встречу с новым сотрудником и дать обратную связь;
- обсудить результаты плана вхождения в должность;
- поздравить с достижениями и успешными результатами, обсудить планы на следующий период.

В случае невыполнения целей и задач новым сотрудником руководителю необходимо: за 5 рабочих дней до окончания испытательного срока информировать руководителя кадровой службы о своем решении; руководитель кадровой службы ТБ/ГОСБ направляет служебную записку в отдел оформления трудовых отношений и кадрового учета; дать обратную связь сотруднику.

И, наконец, третьим уровнем адаптации в Сбербанке выделяют адаптацию специалистов. Цели и задачи менеджера по адаптации схожи с целями на двух уровнях, описанных выше.

Мероприятия, обязательные к проведению, следующие:

1. Вводный курс «Добро пожаловать в Сбербанк!»

Семинар, который знакомит нового сотрудника с историей Банка, миссией, инновационными проектами, организационной структурой Сбербанка, рассказывает о льготах и привилегиях, Производственной системе Сбербанка, системе оценки персонала, карьерных возможностях.

2. Экскурсия в Музей Сбербанка.

Экскурсия позволяет ретроспективно взглянуть на историю создания Банка, познакомиться с историей успеха коллег, которые внесли огромный вклад в развитие продуктов и услуг для клиентов Банка.

3. Дистанционные курсы по информационной безопасности.

Ознакомить сотрудника с требованиями по информационной безопасности, применяемыми в Банке при эксплуатации средств вычислительной техники. Курс позволит повысить уровень осведомленности персонала Банка и снизить риски человеческого фактора в составе нарушений информационной безопасности в банковских процессах.

4. Инструктаж по охране труда.

Вводный инструктаж разъясняет основные правила поведения на рабочем месте, правила пожарной и электробезопасности.

Вывод: Необходимо обеспечивать исполнение Стандартов адаптации для новичков всех уровней должностей и на всех этапах процесса. Важно проводить оценку результатов в период испытательного срока и производить контроль выполнения поставленных целей новичку на каждом этапе.

1.3 Основы адаптации персонала в системе управления

ПАО «Сбербанк» и предпосылки для внедрения цифровых технологий

Не секрет, что цифровые технологии в настоящее время повсеместно используются ведущими мировыми компаниями. К применению IT-технологий в работе с персоналом вынуждает высокая конкуренция. Не так давно ведущая финансовая компания «Сбербанк» приступил к цифровой HR-трансформации. Это означает, что уже в действительности уже определяется, например, склонность кандидатов на рабочее место к тому или иному роду деятельности. Люди нового качества в эффективных командах — один из приоритетов политики Сбербанка. Задача обусловлена тем, чтобы сотрудники гордились работой в Сбербанке, и в итоге рекомендовали бы его как работодателя и друзьям и родным. А согласно статистическим данным, некоторые отечественные компании так же

прибегают к помощи цифровых сервисов при рекрутинге, обучении и развитии кадров.

С чего всё начиналось. Ещё в недавнем современном мире процесс адаптации протекал так, как описано ниже. Существует ряд особенностей, которые составляют основу процесса адаптации:

1. Организационная особенность призвана обеспечивать персонал безопасными условиями труда; знакомить нового работника с правилами и процессами конкретного функционального подразделения; информировать о нормативных и распорядительных документах и стандартах работы. В ПАО «Сбербанк» также контролируется прохождение новым сотрудником необходимых мероприятий в рамках Стандарта адаптации («Добро пожаловать в Сбербанк», «Бизнес-стажировка», «Новый руководитель III»).

2. Содержательная особенность опирается на формирование у сотрудника четкого и ясного понимания должностных обязанностей; фиксирование целей и задач на период испытательного срока с индикаторами измерения данного процесса. Создание условий для реализации профессиональных знаний и навыков, возможность проявить свои личностные способности. Данная особенность способствует развитию человека как профессионала своего дела в трудовой деятельности, и применить для достижения наилучших результатов.

3. Мотивирующая особенность содержит в себе стимулы, направленные на сотрудника, с целью достижения амбициозных целей; создание дружественной и мотивирующей среды. Тем самым, оказывает поддержку новому сотруднику при реализации сложных задач и выстраивании отношений внутри коллектива, а также налаживание необходимой сети контактов (networking) для выполнения задач.

Рассмотрим структурные характеристики адаптационного процесса [31]:

1. ознакомление;
2. вводный контроль;
3. ориентация на конкретном рабочем месте:

- а) введение в компанию;
- б) введение в подразделение;
- 4. введение в должностные обязанности;
- 5. определение прав, обязанностей и ответственности за результат работы.

Для каждой категории сотрудников (в зависимости от должности и начального уровня подготовки) желательно применять свой набор адаптационных инструментов. Индивидуальный набор адаптационных мероприятий всегда зависит от уровня подготовки нового работника.

Рассмотрим, в чем состоит каждый из этапов и что предпринимается в ходе каждого. На первом этапе подготавливается рабочее место, рабочие инструменты. Данные действия выполняются до выхода нового сотрудника на рабочее место. Формируется список заданий для составления плана вхождения в должность. Затем из числа работающих сотрудников определяется наставник. Подготовка всех документов для оформления кандидата в отделе кадров. После проводится медицинский осмотр и инструктаж по технике безопасности. Подготовка документов для оформления в отделе кадров. Данные мероприятия являются обязательными условиями трудоустройства. Затем коллектив получает информацию о новом сотруднике.

В первый рабочий день нового сотрудника знакомят с положениями об организации и конкретном подразделении, локальными нормативными актами и правилами внутреннего трудового распорядка (ПВТР). Первый день работы сотрудника. Проводится беседа, на которой знакомят новичка с коллективом, руководителем и подразделением. Обсуждаются конкретно поставленные цели и задачи на период испытательного срока, которые заносятся в план вхождения в должность. Отдел безопасности оформляет разрешение на допуск к внутренним программам и базам данных, создает внутренний почтовый ящик.

Представление должно быть личным, в виде письма с фотографией. Если руководитель в командировке, это может сделать его помощник, заместитель или другой сотрудник подразделения – главное, чтобы сотрудник не находился в офисе "непредставленным" продолжительное время. Возможно представление на

совещаниях. В этом случае можно дать возможность сотруднику сказать несколько слов о себе.

Кому представить нового сотрудника в первый рабочий день:

- коллегам своего подразделения (отдел, управление, блок);
- сотрудникам других подразделений, с которыми планируется кросс-функциональное взаимодействие;
- руководителям более высокого уровня в смежных подразделениях и вертикалях;
- во внешней среде (в первую неделю) - партнерам, поставщикам и клиентам, с которыми планируется взаимодействие.

Ознакомление и общая ориентация проводится в первую рабочую неделю. Разрабатывается программа эффективной адаптации работника, оценивая его уровень подготовленности и базу знаний в данной профессиональной области. Если же работник имеет определенный опыт по конкретному направлению, то процесс его адаптирования может быть сокращен по временным рамкам. Но при любых условиях для человека это новые стрессоры, к которым ему нужно приспосабливаться, так как у каждой организации своя культура, организационная структура и род деятельности.

Адаптация нового сотрудника начинается с введения в организацию. Чувство приверженности к организации и сопоставление своей миссии с миссией компании формируется в адаптационном процессе. План работы для введения в организацию включает в себя информирование сотрудника об организации и о перспективах, которые он может иметь, работая в ней. Сотруднику рекомендуют изучить историю организации, правила и кадровую политику, а также перспективы и цели на будущее. Его знакомят со стратегией компании, социальной программой, действующей в организации, о возможностях карьерной лестницы. На этом же этапе сотрудник получает информацию о времени обеденного перерыва. Важно, чтобы с самого начала построения карьеры в организации работник знал о материальной и нематериально составляющей оплаты труда.

Часть корпоративной культуры Сбербанка – это постоянный диалог с сотрудниками. Очевидно, процесс трансформации в технологическую экосистему требует нового взгляда на существующие стандарты. Поэтому были сформулированы тезисы культуры Сбербанка 2.0, приоритеты которой — ответственность за результат и развитие себя, команд и экосистемы на благо страны. Развитие личного потенциала и команды для высокой продуктивности. Вот только несколько основных тезисов, отражающие приоритеты в совершенствовании стандартов:

- SberTeam100лет — управление энергией и стрессом (важнейший посыл для совершенствования адаптации);
- сотрудники-амбассадоры экосистемы (проводник изменений);
- гордость за работу, приносящую пользу стране, мотивация (отдельно рассмотрена в моём исследовании) к к экстра-усилиям;
- возможность ежедневной работой менять страну к лучшему и задавать новые стандарты жизни.

В обновленной корпоративной культуре заложены основы инженерной культуры, необходимой для развития СберБанка как технологической компании и удержания профессионалов.

После того, как процесс ознакомления с компанией в целом был успешно завершен, начинаются мероприятия по введению в подразделение. Работник уже попадает в свой отдел, и важно, чтобы на этой ступени процесса адаптации сформировались установки на работу в команде. Положительный результат повлияет на высокий уровень лояльности к компании. На данном этапе прикрепляется наставник к новичку. Наставником может стать либо непосредственный руководитель, либо эффективный сотрудник, это зависит от вида деятельности компании. Нередко, на разных этапах адаптации персонала наставника меняют. Лучше всего, если за этот этап будет отвечать все же руководитель подразделения. Даже если он уделит сотруднику хотя бы пять минут своего времени, — это очень сильно повлияет на формирование

лояльности к компании. Наставник подключается на этапе практического освоения работы.

Вхождение в должность является подпунктом в адаптации работника внутри подразделения. Работника знакомят с целями, функциями и задачами конкретного подразделения. Обязательными документами для ознакомления выступают: Положение о подразделении, Должностная инструкция, План адаптации и План вхождения в должность.

Все эти функции исполняет наставник, либо непосредственный руководитель. Наставник знакомит с рабочим местом, с местами хранения документов, рассказывает правила безопасного использования техники и оборудования.

Требования к отбору наставника из действующих опытных сотрудников. Роль наставника присваивается действующему работнику при соблюдении следующих критериев:

- наличие опыта работы в текущей должности от 1 года и более;
- выполнение работником установленных производственных нормативов и индивидуальных плановых заданий (не менее чем на протяжении последних 2-х кварталов);
- уровень результатов оценки личной эффективности по системе 5+ «С» и выше на протяжении последних 2-х кварталов;
- готовность делиться своим опытом;
- системное представление о своём участке работы и работе подразделения;
- наличие хорошо развитых коммуникативных навыков;
- знание корпоративных стандартов и их поддержание;
- прохождение обучения по централизованной программе обучения для развития навыков наставничества в Учебном центре ТерБанка.

Правила выбора наставника стандартные. Первое, выявление необходимости наличия в подразделении наставников из действующих подчиненных сотрудников определяется руководителем подразделения. Во-вторых, наставник выбирается и направляется на обучение по программе развития

навыков наставничества только согласия работника, в случае соответствия критериями, которые описаны выше. В- третьих, роль наставника может быть снята с действующего сотрудника в случае его отказа или по решению руководителя подразделения.

Важно, что наставник из действующих опытных сотрудников привлекается только для проведения этапа «Стажировка». К поставленным задачам перед наставником относятся следующие: организация и проведение мероприятия этапа «Стажировка» в соответствии с планом адаптации; контроль процесса практической подготовки нового работника; оказание консультаций новичку; предоставление конструктивной обратной связи; соблюдение принципа «от простого к сложному».

Руководителю подразделения рекомендуется включать в резерв на продвижение по карьерной лестнице работника, регулярно выступающего в роли наставника, так как успешная практика наставничества - обязательное условие для продвижения на руководящие должности. Руководителю подразделения рекомендуется поддерживать и мотивировать работников, выступающих в роли наставников, используя инструменты нематериальной мотивации (предоставлять право выбора периода отпусков, ставить в пример, приглашать на встречи с вышестоящими руководителями).

Наставник разъясняет новичку все пункты должностной инструкции и проговаривает нюансы работы компании. Этот же наставник определяет цели и задачи работы нового работника и критерии оценки результатов.

Постановка целей на время испытательного срока является одной из главных задач данного процесса.

Примерное оформление данного пункта адаптации представлено в таблице 1.

В течение периода адаптации важно регулярно встречаться с новым сотрудником – как для контроля и поддержки формальных процессов, так и для эмоциональной поддержки.

Таблица 1 - Цели на испытательный срок

СОТРУДНИК			
ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО		ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ	
ДОЛЖНОСТЬ		ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ СРОК	с «__»____201_г. по «__»____201_г.
НЕПОСРЕДСТВЕННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ			
ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО		ДОЛЖНОСТЬ/ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ	
<i>Цели на период испытательного срока:</i>			
	ЦЕЛИ	СРОК ИСПОЛНЕНИЯ	ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ
1.			ФАКТИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ
2.			
3.			
<i>С целями на испытательный срок ознакомлен/а:</i>			
	ДОЛЖНОСТЬ	ПОДПИСЬ	ИНИЦИАЛЫ, ФАМИЛИЯ
			ДАТА «__»____201__ г.
<i>С результатами выполнения целей на испытательный срок ознакомлен/а:</i>			
	ДОЛЖНОСТЬ	ПОДПИСЬ	ИНИЦИАЛЫ, ФАМИЛИЯ
			ДАТА «__»____201__ г.

Для проведения данных встреч в ПАО «Сбербанк» рекомендовано 2 формата проведения:

Первый формат: Встреча в конце каждой недели.

Целью является выяснение как продвигается адаптация. Встреча по регламенту продолжается не более 10-15 минут.

Второй формат: Личная встреча с сотрудником. Она обязательно проводится по истечении первой недели, один раз в 2 недели. Цель – наставничество нового сотрудника. Основные правила наставничества, которыми руководствуется менеджер по адаптации:

- рекомендованная продолжительность – 30-60 минут;
- уточнение прогресса по открытым вопросам;
- помощь новому сотруднику, если возникли проблемы в реализации плана вхождения в должность (Что сделано? Что не сделано и почему? Какая помощь нужна? Какие возникли вопросы?);

- помощь новому сотруднику, если возникли проблемы в решении поставленных на период адаптации и испытательного срока целей (Какие возникли вопросы? Прогресс? Какая помощь нужна? Подсказать варианты решения);
- консультация по вопросам и решение проблем, возникших у сотрудника: самоорганизация, выстраивание отношений с коллегами;
- в случае необходимости, привлечение к решению вопросов функционального руководителя.

Оценка установленных целей и задач будет происходить в конце испытательного срока. Сотрудник и наставник договариваются о формах и периодичности отчетности, о внутренних взаимосвязях в отделе. На данном этапе очень важно получить обратную связь от сотрудника. Для компании же организованная обратная связь от наставника подчеркивает заинтересованность компании в новом работнике, готовность оказать ему помощь. Таким образом, обратная связь помогает скорректировать взаимные ожидания коллег, закрепить положительные установки на работу новичка.

Процесс адаптации должен непрерывно находиться под контролем и регулированием со стороны руководителя компании или конкретного структурного подразделения, в противном случае он может затянуться на 1- 1,5 лет работы сотрудника. Доведенный до высокого уровня процесс адаптации может дать определенные высокие для данного периода результаты труда уже через 4- 6 месяцев работы. Руководящее звено любой компании должно понимать, что налаженный процесс адаптации максимально быстро принесет прибыль от работы нового сотрудника и поможет сократить издержки, в том числе и издержки на прием персонала.

Подводятся итоги по завершению испытательного срока не позднее, чем за 5 дней до окончания испытательного срока. Проводится встреча с новым сотрудником, подводятся итоги выполнения целей и задач на период испытательного срока. При встрече происходит обмен мнениями с функциональным руководителем и совместно с ним принимается решение о

прохождении новым сотрудником испытательного срока. Ставятся новые цели до конца года с разбивкой на кварталы для последующей оценки по системе «5+». Обсуждается и формируется Индивидуальный план развития (ИПР) сотрудника до конца года.

Цели итоговой встречи:

- подведение итогов поставленных на период испытательного срока целей и задач;
- подведение итогов прохождения мероприятий по плану вхождения в должность;
- информирование нового сотрудника по поводу решения об успешности или не успешности прохождения испытательного срока.

Затем подводятся итоги адаптации работника и заполняется контрольный листок руководителя для проверки полноты проведенных мероприятий и шагов.

Таблица 2 - Контрольный лист руководителя

Мероприятие	Статус выполнения
1. Назначить менеджера по адаптации нового сотрудника	
2. Познакомить нового сотрудника с менеджером по адаптации	
3. Познакомить нового сотрудника с командой	
4. Обеспечить нового сотрудника пакетом внутренних регламентов и стандартов для изучения. Ознакомить с пакетом документов.	
5. Провести совместный обед с новым сотрудником (рекомендовано)	
6. Поставить цели/задачи на испытательный срок	
7. Обеспечить прохождение вводного курса «Добро пожаловать в Сбербанк» и Гемба-Твист	
8. Направить нового сотрудника на бизнес- стажировку (для уровня 2)	
9. Провести встречу нового сотрудника с топ-менеджментом ¹	
10. Обеспечить прохождение дистанционного курса по информационной безопасности	
11. Обеспечить прохождение бизнес-стажировки внутри функционального блока (для уровня 2)	

Сотрудник, прошедший адаптацию, в свою очередь, дает оценку работы менеджера по адаптации.

Проблемы, касающиеся межличностного и производственного взаимодействия, возникают на этапе функционирования.

Результативная работа наставника, контроль над исполнением плана адаптации и программы обучения обеспечиваются на каждом из вышеперечисленных этапов.

Таблица 3 - Чек-лист по пройденной адаптации

№	Критерий оценки	Оценка	Комментарий
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ АДАПТАЦИЯ			
1	В первый день работы мое рабочее место было подготовлено	4— ☐ 3— ☐ 2— ☐ 1— ☐	
2	В первый день работы я прошел инструктаж по охране труда и технике безопасности	4— ☐ 3— ☐ 2— ☐ 1— ☐	
3	В первый день работы мне оформили пропуск на работу	4— ☐ 3— ☐ 2— ☐ 1— ☐	
4	Менеджер по адаптации организовал для меня прохождение курса «Добро пожаловать в Сбербанк» и стажировку в ВСП «Гемба Твист», курс работы «Работа с СЭДО», прохождение дистанционного курса «Обеспечение антивирусной безопасности»	4— ☐ 3— ☐ 2— ☐ 1— ☐	
5	Менеджер по адаптации организовал Обязательные встречи в соответствии с Планом вхождения в должность	4— ☐ 3— ☐ 2— ☐ 1— ☐	
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ			
1	Мой непосредственный руководитель четко обозначил круг моих задач на период испытательного срока, ознакомил меня с целями на испытательный срок под роспись	4— ☐ 3— ☐ 2— ☐ 1— ☐	
2	В первый день работы Менеджер по адаптации ознакомил меня с Планом вхождения в должность	4— ☐ 3— ☐ 2— ☐ 1— ☐	
3	В первый день работы Менеджер по адаптации ознакомил меня с HR-циклом руководителя		
4	Мой непосредственный руководитель ознакомил меня с внутренними нормативными и организационно-распорядительными документами Банка, которые относятся к моей работе (регламенты, процессы, приказы, проекты и т.д.)	4— ☐ 3— ☐ 2— ☐ 1— ☐	
5	Мне ясны и понятны критерии оценки моей работы, а также сроки выполнения	4— ☐ 3— ☐ 2— ☐ 1— ☐	

Закрывающий этап процесса адаптации основывается на получении обратной связи от всех участников адаптационных мероприятий. Формируется отчет и проводится анализ адаптации поэтапно и в целом по всему процессу.

В процессе адаптации персонала важно измерять качество ее протекания. Используются такие методы как опрос, анкетирование. В конце испытательного срока каждый новый сотрудник проходит опрос по процессу адаптации в Банке. Можно выбрать удобный способ прохождения опроса: электронная анкета обратной связи в SAP HR или анкета на бумажном носителе.

Анкета обратной связи дает возможность поделиться своими замечаниями и рекомендациями по совершенствованию процесса адаптации; повышает вовлеченность руководителей в процесс адаптации новых сотрудников; оценивает

деятельность руководителя кадровой службы и менеджера по адаптации в процессе адаптации новых сотрудников; измеряет позитивный настрой нового сотрудника на дальнейшие достижения в команде Сбербанка; сравнивает настрой нового сотрудника до начала деятельности и после окончания испытательного срока.

В ПАО «Сбербанк» до окончания испытательного срока заполняется план вхождения в должность всеми участниками процесса адаптации: руководителем, наставником и сотрудником.

Адаптационные кризисы - это понятие, обозначающее проблемы и трудности, возникающие в адаптации персонала при переходе от этапа к этапу. В эти моменты наставник и руководитель должны максимально поддержать нового сотрудника, чтобы понизить уровень тревоги и стресса у него. Система управления адаптацией персонала должна быть продумана на каждом из этапов. При успешном прохождении испытательного срока, сотрудника нужно поздравить с его завершением. Но, если адаптация признается не пройденной, то руководитель принимает решение об увольнении сотрудника, в связи с не прохождением испытательного срока. Либо возможно формирование предложения о переводе на другое рабочее место. Если принято решение оставить сотрудника, то проводится беседа с участием руководителя, наставника и работника HR- подразделения. Разрабатываются задачи на год работы, и составляется индивидуальный план развития работника (ИПР). Вторичная адаптация возникает при переводе работника. Как правило, этапы адаптации имеют такое же содержание. Сейчас распространено перемещение сотрудников компании по регионам. Особая поддержка в такой ситуации нужна от отдела персонала. Вопрос о перемещении сотрудника в другой город должен быть решен заранее. Тесное взаимодействие служб персонала эффективно и успешно поможет осуществить перевод сотрудника. При этом и результаты труда нового работника увеличатся гораздо быстрее. Необходимо в первые три месяца провести обучение, если оно предусматривается при переходе на новую работу. Для любой компании было бы полезно вести статистические отчеты по продолжительности адаптации

персонала с градацией по уровням должностей. Это будет полезно для дальнейшей работы, чтобы понимать, как быстро ожидать высокие результаты и показатели после трудоустройства. Вести такую статистику отделу кадров не сложно.

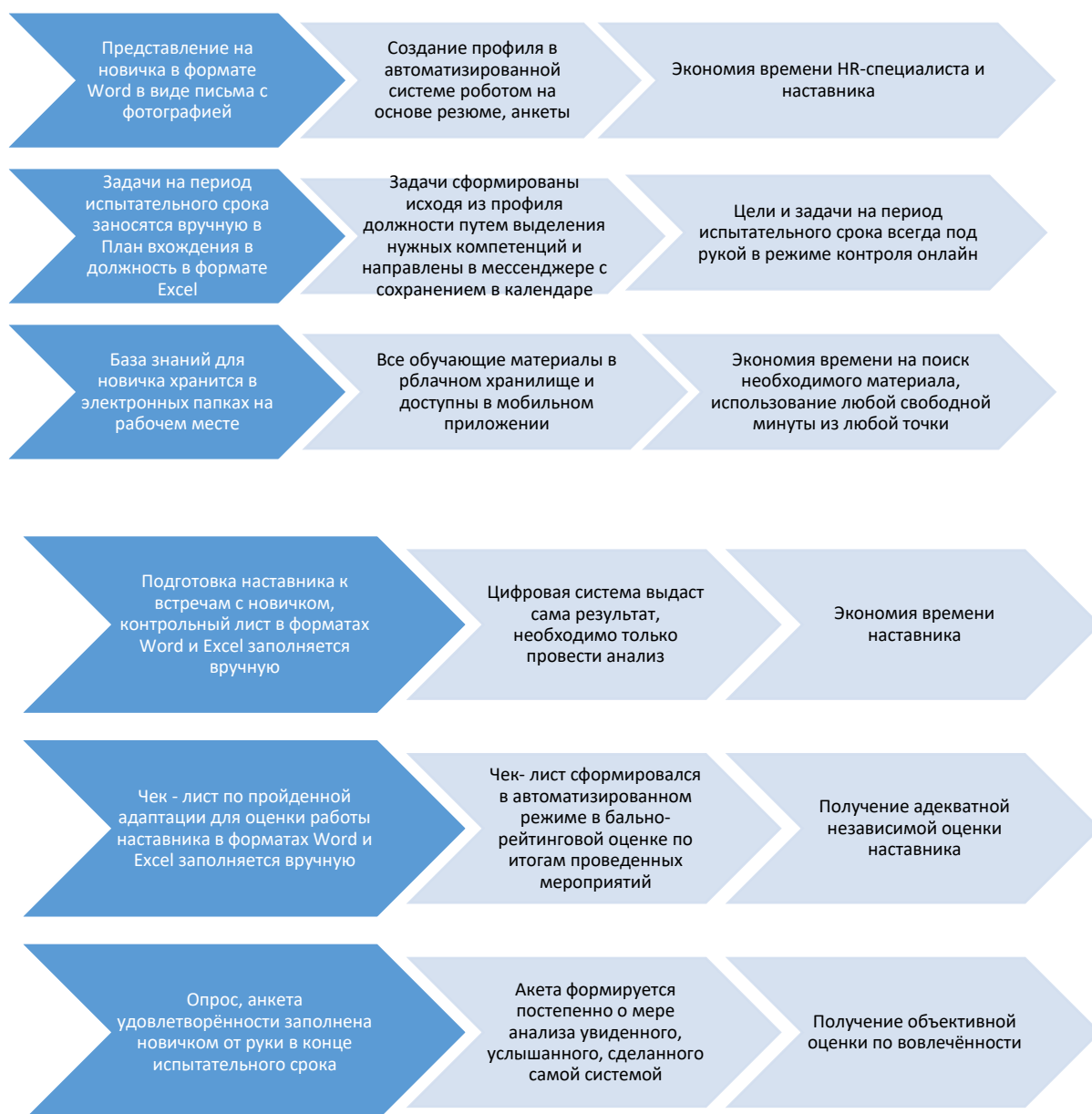


Рисунок 3- Результат трансформации процесса адаптации с помощью цифровых технологий

Для массовых должностей, такие как менеджер по продажам, технический специалист, можно использовать количественные показатели их работы. Если же для большинства новых работников адаптация прошла неуспешно, то нужно пересмотреть методы и подходы к процессу адаптации персонала. Адаптацию

можно считать успешно завершённой при высоких показателях результативности и нормальной атмосфере в коллективе. На рисунке 3 схематично изображены этапы адаптации с учётом трансформации процесса с помощью внедрения цифровых технологий.

С целью реализации одного из приоритетов кадровой политики Сбербанка, по мере появления новых задач по созданию эффективных команд, появились новые технологии. Сегодня для новичков и тех, кто осваивает новые должности, в банке предлагают несколько современных инструментов для адаптации.

В частности, еще до выхода на работу сотрудники обеспечиваются справочными материалами, получают поддержку наставников, посещают адаптационные мероприятия. Также в Сбербанке активно используют VR- и AR-технологии и автоматизированное сопровождение процессов. Такой подход позволил значительно повысить удовлетворённость новых сотрудников своей адаптацией — с 57% до 91%. По словам старшего вице-президента, руководителя блока HR Сбербанка Натальи Дудиной, такая разноплановая и отлаженная система сопровождения на новых позициях позволяет экономить время и ресурсы как компании, так и сотрудников. 82% сотрудников считают СберБанк технологической компанией по результатам опроса вовлеченности. 84% сотрудников принявших участие в опросе, гордятся тем, что они работают в СберБанке. Как цифровые технологии в HR-сервисах повлияли на изменение удовлетворенности людей в команде отражено на рисунке 4.

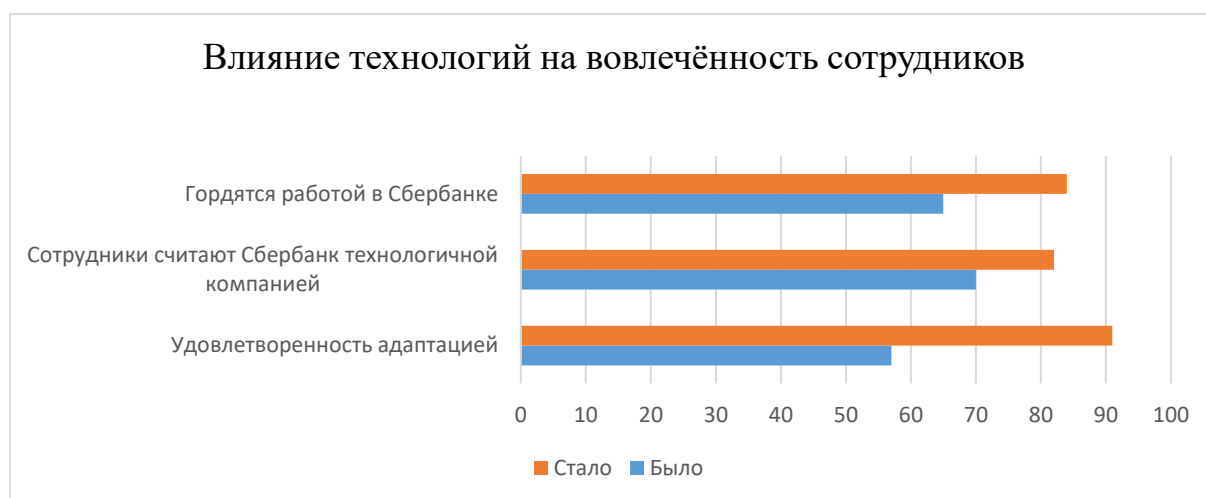


Рисунок 4 - Влияние технологий на вовлечённость сотрудников

Таким образом, совершенствование HR-процессов, это неотъемлемая часть трансформации сферы работы с персоналом в «Сбербанке». Само понятие HR определяет, что показатели и навыки сотрудника — главная составляющая деталь в управлении кадрами, и в целом в кадровой политике компании. HR-технологии подразумевают под собой разработку и внедрение программного обеспечения для управления персоналом, автоматизацию функционирования кадровых служб и информационное обеспечение деятельности процессов адаптации. Каждое принятое решение, автоматизация процессов работы с персоналом, организация удобных сервисов для внутренних клиентов — новичков и сотрудников, все это результат ежедневного труда. Стремление стать удобным в технологическом аспекте не только для клиентов банка, но и для его сотрудников, одна из главных задач высокотехнологичного банка. Для этого в HR-подразделениях вводятся полноценные цифровые программы, управляющие персоналом.

И так, в основах системы адаптации персонала в Сбербанке лежит продуманная разработанная программа, система оценивания уровня подготовленности новичка, обязательный заключающий этап с получением обратной связи от всех участников адаптационных мероприятий. Формирование независимых и адекватных отчётов по процессу адаптации являются предпосылками для внедрения цифровых технологий. Так же к применению IT-технологий в работе с персоналом вынуждает высокая конкуренция за кадры.

2 Использование современных технологий для повышения результативности и адаптации персонала в ПАО «Сбербанк»

2.1 Исследование форм цифровых инструментов, применяемых в процессе адаптации новых сотрудников

В процессе совершенствования систем управления человеческими ресурсами каждая компания все больше принимает во внимание организационные и социальные условия повышения результативности адаптации персонала к своей деятельности. А что же сами сотрудники, как и что с их точки зрения влияет на эффективность работы, результативность и успешную адаптацию в компании и к переменам в её процессах. Содержание мотивов работника формируют его мотивацию к деятельности. Ожидания трактуются Шапиро С.А. [4] как оценка определенного события личностью [4]. Мотив, как правило, носит осознанный характер и вызван внешним раздражителем – стимулом. Мотивы побуждают к деятельности и исходят изнутри человека, они являются истинными. Многообразие мотивов довольно широко, но, как правило, зависит от особенностей характера человека, от его потребностей и выбора способа движения в профессиональной деятельности. Компания может поспособствовать формированию мотивов работника в однонаправленном векторе с ее направлением деятельности. Для этого персоналу нужно создать максимально удовлетворяющие его условия и предпочтения к трудовой деятельности и дать возможность самостоятельно удовлетворить его актуальные потребности. Элементарными стимулами к продуктивной деятельности, протекающей в одном направлении с мотивами, могут быть обозначены:

- заработная плата, прямо пропорционально рассчитанная с затратами труда и возможность ее увеличения;

- стабильность компании на рынке труда и возможность карьерного роста внутри компании;
- нормальные условия труда, комфортное рабочее место;
- рост производительности труда.

Итак, главными принципами эффективной системы адаптации персонала могут выделяться [30]:

1. участие непосредственного руководителя;
2. регулярный контроль выполнения работы с целью оказания своевременной помощи для избежания демотивации, передача и получение обратной связи сотрудником от наставника;
3. доброжелательность по отношению к новичку со стороны всех участников процесса.

Нет необходимости доказывать, что ключевую роль в управлении и адаптации персоналом играют менеджеры высшего звена. От них же зависит судьба совершенствования процессов, решения по внедрению новых информационных технологий, успех конкурентной борьбы за кандидатов, и в конечном итоге - идти ли в ногу со временем.

Также очевидно, что цифровые инновации нужны, чтобы упростить и облегчить деятельность не только менеджмента, но и персонала организации в целом, повысить эффективность и трудовую мотивацию. А также - предоставить возможности сотрудникам любого уровня для профессионального развития и карьерного роста на новой технологической базе.

Успешное взаимодействие управленцев, сотрудников подразделений персонала и новичков, адаптируемых в организации, зависит от степени и скорости применения инновационных цифровых инструментов, зарекомендовавших себя в той или иной степени в управлении персоналом. К таковым я отношу различного рода программные приложения, обучающие платформы, облачные хранилища, корпоративные порталы, социальные сети и прочие средства. От цифровых инструментов, применяемых в управлении адаптацией, компании получают следующие эффекты:

1. Экономия рабочего времени всех участников процесса, так как использование автоматизированных процедур позволяет в короткие сроки достигать намеченных целей.

2. Внедрение стандартизированного подхода к адаптационным процедурам позволяет избежать или максимально сократить негативное воздействие немотивированных наставников.

3. Современные технологии облегчают прохождение обучения. Так использование программных продуктов вновь принятыми сотрудниками позволяет быстро в мобильном приложении или на сайте задать вопрос, прочитать инструкцию или изучить процессы можно.

4. Инструменты онлайн-обучения позволяют получить информацию для анализа и оценки результатов адаптации, определяют качество выполнения тестов, и выявляют пробелы в знаниях.

5. Применение современных обучающих технологий повышает заинтересованность современных молодых сотрудников, их уровень вовлеченности в трудовую деятельность и, как результат, уменьшение количества увольнений в течение испытательного срока. Таким образом, сокращается текучесть кадров среди адаптируемых и повышается экономическая эффективность управления трудовой адаптацией. На рисунке 4 выделены основные показатели эффективности, полученные от внедрения цифровых инструментов в процессе адаптации.

Многие специалисты сейчас осознали преимущества цифровых технологий. Они на себе прочувствовали повышения результативности процессов адаптации персонала. Акцентирую, какие программные продукты используются и могут подойти большинству предприятий с различной формой собственности и видами деятельности.

Представленную ниже схему, можно сформулировать в следующих тезисах, которые отражают эффективность применения новых технологий.

1. Мессенджеры - это альтернатива телефону и электронной почте. Их использование ускоряет процессы коммуникации в организации. Существуют

специально разработанные для бизнеса программы, такие как Skype, Slack, распространенные Whatsapp и Telegram. Эти программы обеспечивают связь наставника с подопечным, обмен между ними оперативной информацией, так называемое, удалённое наставничество. Преимущество состоит в том, что наставник, не находясь рядом с новичком, помогает решить проблему дистанционно, что имеет неоспоримые преимущества.

2. HR-боты. Специальная программа может устанавливаться на компьютер или мобильное устройство (может и из корпоративного облака). С помощью HR-бота потенциальный сотрудник либо новичок получает подробные и точные ответы на интересующие его вопросы. Преимущество -предоставление достоверной информации новичку на интересующие его темы.



Рисунок 5- Влияние цифровых инструментов на повышение эффективности адаптации



Рисунок 6- Преимущества, скорость, экономия, результативность

3. Геймификация. Адаптационные мероприятия в виде игры, когда новый сотрудник с помощью специальных приложений начинает осваивать правила поведения, техники безопасности, восстанавливает в памяти и применяет в игровой ситуации нормативные документы. Процесс самостоятельного изучения инструкций, несомненно, проигрывает формату в виде выполнения игрового задания и даже соревнованию с коллегами в выборе правильного поведения или ответа. Современным молодым специалистам опять же, это очень нравится.

4. Приложения для оценки адаптируемого сотрудника, так же могут находиться в корпоративном облачном хранилище. И сотрудники службы персонала, и наставники имеют возможность в удобном формате провести оценку адаптируемого, высказать замечания, оставить комментарии и определить направления для дальнейшего развития. При этом, результаты оценки будут доступны в любое время. Оценочный лист по желанию может быть заполнен сразу по нескольким сотрудникам в считанные минуты и направлен руководителю. Этот инструмент позволяет индивидуально определить критерии оценок, изменить шкалу и скорректировать значение каждого показателя или умения в профессиональном портрете новичка.

5. Корпоративный портал. Он содержит гигабайты корпоративной информации о компании, которая представляют большую ценность. С ней всегда, в первую очередь, знакомят каждого нового сотрудника. Удобно изучать информацию с любого мобильного устройства. Через удаленный доступ к информации, сотрудник получает возможность ознакомления в удобное для него вне рабочее время. Инструмент уже успешно используется для удаленного обучения сотрудников во многих современных организациях.

6. Обучение и дальнейшее планирование карьеры. Уже созданы и используются специальные цифровые инструменты, рисующие карьерные лестницы для сотрудника с разными компетенциями, фиксируют пробелы в компетенциях, составляют материалы по обучению. Опять же удалённо, не только с рабочего места, путём использования мобильных устройств в индивидуальном подстроенном ритме.

7. Наличие интернет-площадки, на которой сотрудники компании могут обсудить актуальные проблемы. Очень полезно для новичков. Здесь происходит виртуальное знакомство, неформальное общение, может быть оказана необходимая поддержка и помощь, которые способствуют формированию трудового коллектива. Форматы для виртуального общения – форумы, путем прохождения по ссылке с сайта компании.

8. Создание и хранение электронных документов. Адаптационные мероприятия почти всегда подразумевают заполнение большого количества форм и документов. Они же требуют длительного хранения. Современные цифровые технологии позволяют оформлять и хранить документы в электронном виде, как в сети Интернет, так и в облачном хранилище организации. Сокращается использование бумаги и оптимизируется документооборот, появляется возможность доступа к документам из любой точки через Интернет.

Таким образом, в рамках моей работы кратко описаны несколько эффективных и удобных в работе цифровых инструментов совершенствования, которые можно применить в процессе адаптации новых сотрудников практически в любой организации.

2.2 Организационные научения и виртуальное обучение персонала как фактор результативности его деятельности

Организационное научение - процедура развития и понимания эффективных процедур обработки информации, которая могла бы повлиять на поведение [34].

Оно рассматривается, как приобретение компанией ноу-хау, новых технических приемов и практических навыков любыми средствами.

Выделяется три типа организационного научения, которые применяются к работникам в организации. Первый тип связан с рефлексам человека, которые еще были названы в учении Павлова И. разделяют рефлексы на условные и безусловные. Второй тип основан на практических выводах человека по отношению к предшествующему опыту. На основе сделанных выводов человек корректирует свое поведение в дальнейшем. Теория данного типа основывается на исследовании Скиннера Б. [11], который закрепил основы осуществленного поведения и зависимость от него дальнейших действий. Теория заключается в следующем: если человек видит, что его поведение повлекло за собой положительный исход, то он захочет совершить его вновь. В противоположном случае желание будет на существенно сниженном уровне. То есть дальнейшее поведение человека основывается на осознании результатов предыдущего опыта. Третий тип - это познание на основе наблюдения чужого поведения. Человек ежедневно наблюдает за поведением других людей и пробует переложить эти действия на свое поведение. Могут быть переняты стиль поведения, манеры общения, в работы навыки по выполнению функций. Все описанные выше типы поведения должны учитываться руководителем организации, для правильной корректировки и адекватного формирования поведения персонала. Стоит обратить внимание на второй тип научения, так как он целенаправленно формирует поведение человека внутри компании.

Индикаторами для определения компетенций линейного менеджмента выступают такие как: управление собой, сотрудничество, клиентоцентричность, инновационность и ответственность.

В разрезе компетенции управление собой работник в праве проводить самоанализ, проявлять зрелость и рассудительность. Примерами такого поведения могут быть: из любого события или ситуации умение извлечь информацию, полезную для самосовершенствования; опора на сильные стороны, компенсируя свои ограничения использованием других ресурсов; спокойное и конструктивное поведение в сложной или неприятной ситуации, преодоление своего негативного к ней отношения. Проявление эмпатии и умение слушать и анализировать все точки зрения могут быть полезны для решения проблем такого рода как: выстраивание прозрачных взаимоотношений с окружающими, открытость в разговорах о собственных мотивах и потребностях; снисходительное отношение к эмоциональному состоянию других людей (вербальное и невербальное поведение), выявление их мотивов и потребностей; умение прогнозировать реакцию окружающих на свои действия, при необходимости скорректировать свое поведение; внимательно и заинтересованно выслушивать точку зрения других людей, резюмируя ее, даже если она не разделяется. Важно постоянно работать над своим развитием, чтобы реализовывать максимум возможностей для саморазвития, в том числе за рамками предложенных организацией. Также проявлять инициативу в освоении новой роли и задач для расширения рамок своих возможностей.

Управлять энергией, предпринимать действия для сохранения и развития своей работоспособности и коллектива. Продумывать стратегию и тактику переговоров и выступлений, учитывая контекст ситуации, особенности аудитории, возможные варианты развития событий немало важно для успешной работы. В проведении переговоров и различного рода коммуникаций быть дипломатичным. При обсуждении спорных вопросов выслушивать позиции сторон, находить общие точки соприкосновения, вне зависимости от степени остроты конфликта.

Компетенция сотрудничество предполагает под собой создание и развитие эффективной команды. Привлечение в команду сильных профессионалов; формирование талантливой команды; создание условия, способствующие

проявлению сотрудниками большей самостоятельности, инициативности и профессионализма. Руководителю важно быть авторитетом для окружающих, вовлекать коллег в решение сложных задач; поощрять разнообразные модели мышления. Для решения задач запрашивать точки зрения людей, обладающих разными убеждениями, взглядами и стилями мышления. Являться наставником, передавать опыт, поддерживать в работе и развитии, а также продвигать по службе, поощрять лучших сотрудников, предпринимать действия в случае неэффективности сотрудников. Фиксирование и управление результативностью сотрудников (своевременные вознаграждения за достижения).

В клиентоцентричность входят следующие индикаторы определение потребности клиентов и формирование доверительных и долгосрочных отношений. Регулярный сбор и обобщение информации о деятельности своих клиентов. Принимать решения и работать только по направлению навстречу к клиенту: учитывать его истинные проблемы, интересы, но и придерживаться стратегии и интересов банка. Отношения с клиентами выстраиваются в максимально удобном для них формате.

Инновационность включает в себя прорывные идеи, постоянное улучшение имеющихся технологий и продуктов банка. Свобода в творчестве и выдвижении проектов по обновлению подходов к работе, продуктов и сервисов. Все выдвигаемые решения предполагают соответствие текущим рыночным трендам.

Владение экспертными знаниями о текущих и возможных будущих методах, технологиях и информационных ресурсах в своей сфере деятельности может поспособствовать принятию и внедрению креативных идей. Работник должен самостоятельно находить применение знаний в своем функциональном направлении, а также изучать другие отрасли для расширения кругозора.

Ответственность или, иными словами, управление результатом для ее определения в деятельности банка определяют следующие индикаторы. Принятие ответственности за достижение целей деятельности своего подразделения. Задачи должны выполняться качественно и своевременно в полном объеме. Принимая решения, учитывается степень их влияния на организацию. В случае неудачи

умение принять на себя ответственность за результат как своей работы, так и деятельности команды, не винить других или обстоятельства. Достигая результат, сохранять мотивацию к достижению результатов. Не бросать дело, доводит его до конца, даже при наличии противодействия или трудностей. Уверенно принимать непопулярные решения, если другие меры не дают результатов.

Обобщая существующие компетенции в ПАО «Сбербанк» можно резюмировать, что данная организация является самообучающейся. Большинство индикаторов направлено именно на развитие личности работника в рамках миссии и ценностей банка. Неизменно важным для экономической сферы деятельности остается умение работника видеть в процессах организации конкретные возможности для развития своего подразделения. Прогнозирование среднесрочных планов развития своего подразделения на основе четкого понимания отрасли и внутренних процессов организации, при этом анализируя факторы внешней среды, в том числе деятельность конкурентов. Принимать эффективные решения, опираясь на факты, личный опыт и мнение экспертов; мыслить системно и критически; быстро определять суть и структуру любой проблемы, либо задачи.

Рассматривая поставленные перед работником проблемы учитывать разнообразные аспекты и использовать широкую точку зрения. Поставленную проблему нужно рассматривать в совокупности с другими, объединяя в единую систему. И конечно же, быть открытым для перемен и быть готовым действовать в новых условиях.

Управлению результативностью работника, адаптирующегося не только в роли новичка в компании, но и на должностях всех уровней призван Корпоративный университет Сбербанка. Целевая аудитория Корпоративного университета Сбербанка со времени его создания уже насчитывает 35 тысяч руководителей и сотрудников. Здесь начали заниматься внедрением виртуальной реальности в процессах обучения ещё с конца 2016 года. Затраты на внедрение новой технологии составили чуть более 8 миллионов рублей. Основная часть расходов пришлась на закупку оборудования и камер.

Важно правильно понимать цель использования виртуальной реальности (далее VR). Одна из них- образвлечение, обозначают её словами edutainment (education + entertainment). А иначе и проще, обучение через развлечение. Так же поставлены задачи и показатели эффективности её использования в обучении.

Обоснование было таково, что инструменты VR в обучении должны давать дополнительную ценность, которую не могут дать более традиционные и более дешёвые средства обучения.



Рисунок 7- Совершенствования знаний и опыта на основе VR

В настоящее время виртуальная реальность и технологии с её использованием направлены на процессы обучения, на процессы управления персоналом, на управление базами данных. Подробнее варианты использования укажу списком:

- снятия психологических барьеров при работе с клиентами;
- выработка социальных навыков (например, при публичных выступлениях);
- развитие эмоционального интеллекта;
- приобретение навыков эмпатии (в случае переживания сильных эмоций);
- лучшего запоминания визуальной и содержательной информации;
- поддержка сотрудничества обучающихся при их удаленном взаимодействии и выполнении ими совместных заданий.

Виртуальные пространства и стимуляторы невозможны были бы без так называемого «Виртуального кампуса». Это такая платформа в Сбербанке, на базе которой расположены все виртуальные симуляции и операции. Зарегистрированные пользователи могут войти в личный кабинет и пройти любую симуляцию. Здесь же есть модуль аналитики, с его помощью можно отследить активность обучающихся. Возможности виртуального кампуса:

- организует демонстрации VR-симуляций, в том числе в режиме массового показа (имеется 360 видео);
- использует мобильный и стационарный VR;
- создаваемый контент быстро масштабируется;
- обеспечивает проведение встреч, лекций и тренингов в виртуальной реальности;
- осуществляет сбор статистики и аналитики по каждому пользователю;
- делает записи встреч в аудио и видео форматах, а так же лекций, тренингов и симуляций;
- решает бизнес-кейсы, создаваемые в рамках платформы.

В кампусе корпоративного университета существует два набора оборудования для виртуальной реальности, каждый из них рассчитан на 60 обучаемых.

Сотрудник находится во время обучения в особой среде существования, в которой воспроизводится максимально похожая окружающая обучаемого действительность. В сравнении с традиционными формами обучения виртуальные технологии оказывают на человека более сильное мотивирующее действие.

Качество усвоенного материала возрастает и способствуют ещё и росту объема усвоения. В Корпоративном университете работает студия виртуальной реальности и воспроизведения медиа-контента. В последнем случае, Сбербанк производит контент самостоятельно. Это помогло банку сэкономить 36 миллионов рублей на создании технологии.

Вот ещё интересно, виртуальные экскурсии или виртуальные гембы. Поясню, понятие «гемба», оно пришло к нам из японского языка. Такой подход использовали в компании Toyota. Суть процесса состоит в том, что менеджеры высшего звена идут в подразделения и смотрят на рабочий процесс, пробуют его своими руками и на этой основе принимают управленческие решения.

Так же создано несколько виртуальных экскурсий в формате «360 градусов», которые проходят в офисе банка и в Едином распределенном контактном центре (ЕРКЦ). Ведь контакт-центр Сбербанка находится в Омске, а руководство банка – в Москве. И 90% руководителей Сбербанка возможно никогда не посетят его в очном формате. Отмечу, что Виртуальные гембы – один из действенных способов адаптации новых руководителей в банке. А вообще такие технологии используют на программах по клиентскому сервису и адаптационных семинарах. Виртуальные же экскурсии проводятся в так называемых ВСП (внутренних структурных подразделениях). Потому что в Банке через ВСП оказывается клиентам широкий перечень услуг. Существуют офисы различного типа, которые отличаются друг от друга по составу сотрудников и перечню операций. Они подразделяются на обычные, расширенные, комбинированные (основное деление - для юридических и физических лиц). Рядовые сотрудники проходят такие симуляции, как «Человек с инвалидностью» и «Пожилой человек». Они нужны для выработки навыков эмпатии. Их прошло более 15 тысяч сотрудников Сбербанка. Тренинг включает в себя и просмотр нескольких коротких симуляций, и сами сессии эмпатии. В заключении проводятся обсуждения пройденного и полезные дискуссии. В штатном расписании уже появилась должность тренера-инженера, который руководит тренингами и разбирается в VR-технологиях. Время симуляции «Пожилой

человек» составляет 7 минут. Обучаемый на себе ощущает, как относятся сотрудники к пожилым клиентам, какие он может испытывать эмоциональные переживания. Цель симуляции – запомнить эмоции во время фильма и поменять отношение к реальной обстановке в клиентском зале. Люди могут забывать факты, но эмоции никогда.

VR-симуляторы и тренажеры для выступлений и обратной связи работают так. Специалисты компании разработали имитации разных аудиторий: большого конференц-зала, аудитории в виде амфитеатра и малой переговорной комнаты. Человек надевает шлем виртуальной реальности и показывает презентацию. В это время аудитория (виртуальная реальность) реагирует на выступающего различным образом. По окончании виртуального выступления на электронную почту сотрудника и тренера приходит отчет, в нём указана посекундная реакция и уровень вовлеченности аудитории, а также общая оценка. Описанная версия сейчас работает в двух форматах: тренинг с преподавателем и самостоятельное обучение на платформе. На тренажёре обучено более 150 человек. Весь цикл по виртуальным выступлениям занимает всего 3 дня. Пройти его можно и в кампусе корпоративного университета, и даже в ряде территориальных банков.

Наиболее интересный для моего исследования – другой вид VR-симулятора. Этот инструмент был разработан для дачи обратной связи по индивидуальному плану развития сотрудника, в том числе в период адаптации. Здесь так же используется искусственный интеллект. Основная задача которого, замотивировать работника на исправление своих ошибок и повышение результативности. Сейчас проводятся доработки тренажёра, чтобы он действовал без тренера, самостоятельно. Для моей работы так же наибольший интерес представляют коллаборативные VR-пространства. В общем то, VR-симуляторы и тренажеры всегда связаны именно с коллаборативными пространствами. Смею предположить, что в будущем такие пространства станут очень востребованными во всех сервисных компаниях. Люди могут находиться на разных концах страны, но могут собираться вместе и обсудить рабочие вопросы, а также сделать групповой проект. А вот, например, VR-шлем ещё. Он не позволяет сотруднику

отвлекаться во время обучения, ни на мобильный телефон, ни на что то ещё, ведь для этого нужно снять шлем. На рисунке 2.2.1 схематично изображены преимущества применения виртуальной реальности в развитии и обучении компетенций сотрудников на всех этапах развития.

Обобщая сказанное в этом разделе, я отмечаю, что обучающая организация, это организация, в которой сотрудники непрерывно оттачивают свои знания, познают новые способы мышления и делятся ими свободно с коллективом.

Объединенные возможности помогают им добиваться высоких и нужных результатов. А Сбербанк и является самообучающейся организацией, работники внутри нее постоянно обучаются, делятся опытом, решают проблемы, объединяясь в команды. Непрерывно совершенствуют свои знания и делятся опытом с коллегами. Корпоративный университет и виртуальная реальность, это инструменты для дальнейшего совершенствования процессов обучения и адаптации сотрудников.

2.3 Результативность процессов адаптации и обучения, как неотъемлемый элемент Стратегии развития персонала в ПАО «Сбербанк»

Действующая «Стратегия Сбербанка» содержит трансформацию из Банка в большую разветвлённую экосистему и как я уже отметила ранее, в технологическую компанию. В существующей экосистеме уже существуют продуманные продукты и удобные сервисы. Это было бы невозможно без изменения в культуре и процессах управления персоналом. А как это сделать без совершенствования технологий, это невозможно. Поэтому нужна была какая-то своя умная и продвинутая HR-платформа, которая могла бы помочь руководителям быстро и удобно создавать профессиональные команды, анализировать результаты и планировать их развитие. А сотрудникам давать возможность правильно и своевременно обучаться и получать, важно, самим все HR-сервисы качественные.

Уже в 2019 году специалисты Сбербанка сами создали, и к тому же вывели на российский рынок собственную разработку, которая называется HR-платформа «Пульс». Было затрачено всего два года не только на создание, но и тестирование платформы. В моей работе я разберусь, в чем преимущества этой разработки, и в чем отличия платформы от существующих на рынке.

Воспользуюсь мнением эксперта. Например, Юлия Чупина, старший вице-президент Сбербанка, в своём интервью, на этот вопрос ответила следующее:

-«Необходима была система, полностью решающая все задачи — от рекрутинга до обучения и социализации сотрудников, — внутри одного интерфейса. Был осуществлён поиск решения, которое не только отражает все HR-процессы, но и помогает управлять персоналом и принимать правильные решения на основе объективных данных».

И действительно, проанализировав ситуацию на рынке, можно наблюдать следующую картину. Компаниям предлагаются множество разных программ для удовлетворения потребностей в отдельных направлениях работы с персоналом, а не законченного процесса целиком. Сначала приходится покупать одно ПО для подбора персонала, а второе — для аналитики в HR, третье же — для планирования и проведения обучения. Все они не стыкуются между собой. Из одной системы результаты необходимо переносить в другую. Приведу пример, есть множество отдельных SAP-HR, так же отдельно различные системы управления обучением, их ещё называют LMS (Learning Management System). Какой имеем результат в итоге, сотрудникам по работе с персоналом, менеджерам и наставникам приходится работать в нескольких разных программах и интерфейсах. Собрали все пожелания от этих категорий, связанные с указанными неудобствами работы в нескольких системах и создали новую удобную технологичную платформу.

Кратко об итогах совершенствования и разработке системы управления персоналом с помощью искусственного интеллекта:

- 2 года на создание собственной HR-платформы, ввод в эксплуатацию 2019 год;

- за два года было получено более 20 000 отзывов от сотрудников;
- робот-рекрутер заменяет примерно 15 человек;
- более 50 000 единиц обучающих курсов для новичков и не только;
- процесс оформления новых сотрудников стал на 40% быстрее;
- сейчас у «Пульса» около 230 000 активных пользователей;
- замеры удовлетворенности пользователей -ожидания на 85% соответствуют реальному опыту.

Искусственный интеллект работает на основе накопленных за долгие годы работы данные о формах поведения сотен тысяч сотрудников, таким образом он встраивается во все процессы работы с персоналом, в частности, и в адаптацию. Приведу пример, на основе анализа встреч, времени, проведённого в офисе, динамики обучения и т. п., интеллектуальная система сможет сделать вывод о том, хочет ли специалист расти, обучаться, или наоборот, планирует покинуть компанию, потому что у него произошло выгорание. Платформа на основе искусственного интеллекта подскажет руководителю, кого переместить, кого обучить, кому повысить зарплату, с кем провести мотивирующую беседу. Не представляется возможным провести такую аналитику, работая в разных программах и системах, потому что данные хранятся в разных местах. А на новой единой платформе это всё становится реальностью. Есть, конечно, иностранные разработки в этой области, но они достаточно дорогие, сейчас к тому же существуют санкционные риски при их использовании, в большинстве российских компаний и корпораций. А тот факт, что информация о сотрудниках компаний может храниться на иностранных серверах, несёт в себе риски, которые связаны с кибербезопасностью, так работают иностранные разработчики. Поэтому вывод один, собственная разработка Сбербанка покрывает все эти риски и на выходе получается сложно структурированный совершенный продукт, обеспечивающий непрерывный HR-процесс, включающий все циклы.

Разберём на примере совершенствование процессов, основанных на искусственном интеллекте. Претендент на работу в Сбербанке сначала взаимодействовал с рекрутером разными способами - по почте, по телефону и в

последующем направлял документы. Хорошо, если был внедрён электронный документооборот, документы отправлялись на определённый ресурс на согласование и подпись.

Что изменилось при использовании искусственного интеллекта. Соискатель на протяжении всего цикла от поиска вакансии до согласования и подписания документов попадает в систему и взаимодействует в ней всё время. Всё время, пока он работает в Сбербанке. По мере прохождения адаптации, развития в компании и появления новых задач, он работает в команде, ставит цели, получает оценки, формирует аналитику, обучается на одной платформе в сквозном и прозрачном процессе.

Снова приведу аналитику Сбербанка. Система используется вот уже более двух лет, за это время получено более 20 000 отзывов от сотрудников, так называемых внутренних клиентов. По отзывам формировались предложения на доработку, например, главная страница несколько раз меняла интерфейс, появились лайки и комментарии, к которым молодёжь привыкла в мессенджерах.

Появились уведомления в виде баннеров, в результате сразу видно, что запущен какой-то процесс, например, планирование отпусков. Обучающий контакт тоже претерпел изменения по пожеланиям сотрудников. Так в системе появилась возможность рекомендовать тот или иной обучающий курс. В Сбербанке более 50 000 единиц обучающего контента. Это и обучающие курсы, разработанные корпоративным университетом (мы про него уже говорили в исследовании), и интервью топ-менеджеров, и познавательные короткие статьи. Присутствует видеоконтент из открытых источников, таких как YouTube. Важно отметить, что раньше только руководитель новичка назначал то или иное обучение, а сейчас у любого есть возможность поделиться с коллегами интересной статьей или курсом.

Подчеркну, что цифровых платформ, созданных именно для российского рынка и потребителя, до разработки «Пульса» никогда не было. Поэтому многие российские компании используют то программное обеспечение, что было ранее представлено на рынке, зачастую основанное не на российском законодательстве,

и, должны были следовать не своим, а чужим стандартам. А уникальность программы «Пульс» состоит в следующих принципах и подходах, это mobile first подход, то есть принятие решений на основе ретро данных, удобный и понятный интерфейс, полная автоматизация HR-процессов, интеграция и пользовательский опыт. В последние годы необходимость перемен ощущалась всё острее. Многие команды работали на удалёнке и это потребовало внедрения новых инструментов в управлении командами. Необходимо было безопасно получать актуальные данные онлайн, проявлять больше гибкости в принятии решений и поддерживать связь с людьми.

Самое большое достижение и ключевой элемент платформы — это создание цифрового профиля. Ведь очень важно поддерживать в актуальном состоянии личную информацию о сотруднике, так же эти профили можно сравнивать и вносить элемент соревновательности между сотрудниками, их мотивации и стимулирования. Это позволяет иметь основу для составления рейтингов эффективности. Сотрудникам предлагаются различные викторины и квесты, чтобы люди проводили больше времени на платформе и открывали для себе её новые возможности. Возможно даже получить дополнительные баллы за активное использование образовательных программ на платформе. В системе имеются не только виртуальные награды, но и материальные. Для многих сотрудников очень важно оказаться в списке лидеров, таким образом они убеждаются, что достигли максимального успеха в своей области и получают дополнительную мотивацию.

Отдельно надо сказать про новичков, в моей работе им уделена главная роль. Для них, конечно, наибольшую роль играют материальные поощрения. Это небольшие вознаграждения в виде ваучеров на кофе, на товары в собственном маркетплейсе, распространена практика конвертация в баллы «СберСпасибо» и в прочие бонусные программы.

А что уж говорить об облегчении процесса найма и адаптации новых сотрудников. Сейчас этот процесс полностью автоматизирован. Платформа «Пульс» облегчает работу практически каждому участнику процесса. Заказчику - нанимающему руководителю, менеджеру по персоналу, рекрутеру, и всей

будущей команде адаптируемого. У каждого имеется свой уровень доступа к цифровому процессу отбора сотрудника. Для рекрутера платформа имеет интеграцию с сайтами вакансий (HeadHunter, «Работа.Ру») и предлагает на самом начальном этапе кандидату психометрические тесты, например разработанный самим Сбербанком - SberQ.

А ещё вот что, в системе существует алгоритм компьютерного зрения, он может распознать информацию в отсканированных документах, это ускорило процесс оформления документов на 40% оперативнее. Робот может заменить примерно 15 человек. Так, робот может позвонить кандидату, предложит записаться на собеседование, ответит на типичные вопросы, поможет в заполнении анкет. Соискатель-кандидат имеет свой личный кабинет и работает в нём со своими откликами. Он сам анализирует историю рассмотрения, у него есть возможность оставить обратную связь по итогам проведённого интервью и обсудить предложенный ему оффер. Сбербанк, в свою очередь, здесь же предлагает наиболее подходящие, согласно его профиля вакансии. В конечном итоге финалист получает полезный материал для подготовки к новой работе.

На сегодняшний день платформа «Пульс» насчитывает более 230 000 активных пользователей. Проведены замеры удовлетворенности пользователей системы путём опросов. Результаты показали, что ожидания пользователей на 85% соответствуют реальному опыту, конечно, это очень высокий результат. Топ-менеджеры напрямую получают информацию из системы о кандидатах и сотрудниках, которая помогает им в принятии взвешенных решений и подходов. На рисунке 8 изображены сравнительные характеристики систем подбора, адаптации и оценки персонала до и после внедрения единой цифровой платформы.

Обобщу данный раздел. Результативность процессов адаптации и обучения персонала заложена в Стратегии развития Сбербанка как неотъемлемый элемент совершенствования и развития. Результаты достигаются путём цифровизации HR-процессов, которые отличаются от традиционного подхода в других компаниях. За время масштабной трансформации из классического банка в финтех и

экосистему был накоплен большой опыт в области цифровизации HR-процессов. Искусственный интеллект встроен во многие процессы платформы «Пульс». Кроме того, искусственный интеллект помогает настроить программу под конкретного сотрудника, проводит анализ его модели поведения и порекомендует пути для карьерного роста и обучения.



Рисунок 8- Процессы до и после внедрения HR-платформы

3 Разработки и предложения по совершенствованию адаптации персонала ПАО «Сбербанк России»

3.1 Контроллинг процессов адаптации персонала в деятельности ПАО «Сбербанк»

Контроллинг персонала - разработка и предоставление инструментов для обеспечения потенциала производительности труда персонала в компании.

Главная задача контроллинга персонала - это своевременная обратная связь, касаемо плана и анализа отклонений от плановых показателей, в том числе в рамках индивидуального плана развития [9].

Действия по контроллингу персонала включают в себя определение сущности основных задач; подготовка информации и документации, подлежащих проверке, анкетирование персонала; анализ полученных данных в ходе проверки; формирование заключения анализа и разработка рекомендаций по улучшению эффективности труда персонала.

Выделяют следующие показатели контроллинга персонала:

- списочный состав работников;
- показатель укомплектованности штата;
- соответствие компетенций работников с требованиями;
- соответствие кадровой структуры классификатору должностей;
- анализ текучести кадров;
- оценка дисциплины труда;
- оценка возможности построения карьеры для работников;
- уровень управленческого потенциала.

При оценке эффективности деятельности персонала применяются качественные и количественные показатели. Более рационально применение инструментов для измерения результативности персонала различного рода. Ими могут послужить, например, затраты на одного работника, степень лояльности персонала к организации и руководству в частности, уровень удовлетворенности рабочим местом, уровень вовлечённости.

Для установления связи между полученными результатами и данными по персоналу важно применять методы, которые включают в себя инструменты оценки и качественных и количественных показателей.

Полученная информация о персонале формируется в базу. База структурируется и заносится в документацию. В дальнейшем данные такого рода используются для получения, накопления, переработки, оценки и передачи данных о персонале и рабочих местах. А для измерения качества процесса адаптации устанавливаются ряд КПЭ (ключевые показатели эффективности) КПЭ процесса:

- принятые сотрудники целевой группы прошли адаптацию в соответствии со Стандартом по данным плана вхождения в должность;
- средний балл, оценивающий процесс адаптации новых сотрудников по результатам прохождения испытательного срока;
- замеры уровня «позитивного настроения» нового сотрудника на момент прихода в Банк и после окончания испытательного срока;
- опрос проводится в электронной форме в системе SAP HR КПЭ процесс «Голос клиента»;
- оценка уровня доступности и удобства процесса адаптации;
- оценка уровня эффективности процесса адаптации.

Контроллинг процесса адаптации персонала схематично можно разделить на теоретическую и практическую основы подготовки и выполнение должностных обязанностей.

С первого по третий день происходит знакомство с должностью. Оно возможно до увеличения до двух дней, если первый день будет затрачен на процедуры оформления трудовых отношений.

Очное обучение, согласно плану адаптации, организуется и проводится в соответствии с графиком проведения обучения, установленным банком, но не позднее трех месяцев с даты оформления на должность нового сотрудника. На этапе стажировки роль наставника может быть передана другому сотруднику, аналогичной с новой должностью сотрудника. Данный сотрудник должен пройти

процедуру отбора и обучение по развитию навыков наставничества. Решение о привлечении другого сотрудника принимает руководитель подразделения.

До окончания трех месяцев осуществляется поддержка на рабочем месте руководителем подразделения в виде консультаций и при необходимости практической помощи.

За 10 дней до окончания трех месяцев оценивается выполнение ключевых показателей эффективности адаптации. И после этого принимается решение об успешности завершения адаптации сотрудника.

Если возвращаться к процессу контроллинга, то инструменты в зависимости от поставленных задач, выбираются следующие:

- оперативные опросы сотрудников;
- статистическое прогнозирование перспективы;
- управление по целям, такое согласование целей руководством и сотрудниками;
- метод Balanced Scorecard, такое стратегическое управление на основе измерений и оценки эффективности по набору финансовых и нефинансовых индикаторов;
- бенчмаркинг (Benchmarking), изучение лучших практик и их внедрение;
- анализ издержек (из данных управленческого учета);
- статистические методы причинно-следственного анализа;
- отчетность (внешняя и внутренняя).

Основные источники информации, использующейся в контроллинге персонала:

- опубликованная информация — финансовая отчетность, бизнес-планы, рекламные материалы организации, экономические обзоры;
- записи и отчеты внутри организации — ресурсы, цели, планы, данные оценки персонала, персональные данные работников и др.

Под количественным контроллингом персонала в моей работе я подразумеваю сбор и обработку информации о персонале. Управление количественными данными о персонале направлено на исполнение ряда

показателей. Это такие количественные данные, как численность и состав трудовых ресурсов, уровень и состав затрат на персонал, показатели производительности труда и т.п. Обозначу некоторые инструменты количественного контроллинга:

- анализ потенциала рынка рабочей силы;
- анализ уровня образования и квалификации состава сотрудников;
- проведение оценки персонала методом 90—360 градусов;
- система мониторинга и прогноза показателей;
- различные опросы сотрудников;
- анализ потенциала сотрудников;
- SWOT-анализ.

Выбор конкретных инструментов контроллером зависит от поставленных задач перед менеджментом и HR. Здесь важно учитывать баланс между затратами и получаемым результатом. Охарактеризую подробнее некоторые виды инструментов контроллинга персонала. Например, метод статистического наблюдения и анализ предоставляют возможность получить информацию о причинно-следственных связях и взаимоотношениях между различными видами деятельности и группами персонала. Они используются тогда, когда нужно получить количественные показатели в каких-либо качественных аспектах и сделать их измеримыми для последующего измерения.

Корреляционный и регрессивный статистические способы могут быть использованы для проверки каких-либо гипотез. Он реализуется в двух- (или более) уровненом подходе к анализу данных. С помощью этого метода, его ещё называют метод временного сравнения, выявляются разные тенденции в процессах и разные случайные факторы. Необходимо учитывать существенный минус этого метода – это некоторая относительность прогноза. При таком прогнозе предполагается, что в будущем не произойдет никаких существенных изменений. Опрос персонала предоставляет нам возможность собрать статистические данные. Они могут характеризовать и процессы, и проблемы в управлении персоналом, ведь другими способами их не получить. Важно

соблюдать определённые требования: объективность, надёжность, обоснованность. Во-первых, результаты не должны зависеть от лица, которое проводит опрос. Во-вторых, параметры и вопросы должны быть, перед каждым опросом необходимо задать вопрос, измеряется ли то, что действительно необходимо измерить. Преимущества опросов персонала – это возможность целенаправленного сбора данных. Необходимо учитывать высокие затраты на разработку, проведение и обработку полученных результатов.

Бюджетирование или контроллинг бюджета в сравнении план-факт производится для определения расходов на персонал. За основу берутся производственные показатели. Анализу подвергаются показатели степени достижения целей или плана по различным статьям деятельности компании в области проблем персонала. Согласование целей происходит в рамках структурированной беседы между руководителем и подчинённым, которая направлена на оценку, ориентирована на обсуждение определённого объема работ.

Как раз при согласовании целей производится анализ сильных и слабых сторон, беседа включает составление плана развития и последующую оценку потенциала развития.

Бенчмаркинг обычно проводят в виде сравнительного исследования. Применяется при проверке организационных структур и производственных процессов. Объектами сравнения могут быть различные подразделения. А результатами становятся такие показатели, как величины, времени или стоимости процессов.

Составление отчетов служит для передачи информации внутренним и внешним пользователям. Как правило, это стандартизированные отчёты. С отчетами можно ознакомиться уже знакомыми нам способами коммуникации (корпоративные сети, Интернета).

Подводя итог раздела, повторяюсь, что контроллинг персонала в целом опирается на объективность оценки, независимость и профессионализм

экспертов, проводящих его. В нашем случае, это наставники и менеджеры по подбору и адаптации персонала.

3.2 Социальный мониторинг процессов адаптации персонала и основные тенденции адаптационного процесса в деятельности ПАО «Сбербанк России»

В определенный момент времени банк ощутил, насколько проблематично и неудобно работать с разрозненными по территориальному принципу базами своих сотрудников, когда каждое региональное отделение использовало свою IT-систему в HR. Для сбора HR-статистики приходилось едва ли не вручную объединять огромные потоки информации. Начиная с 2019 года «Сбербанк» активно использует искусственный интеллект в каждом из процессов компании, в частности в подборе и адаптации. Такой способ работы с персоналом представляет возможность непредвзято относиться к каждому из кандидатов на должность.

Акцентирую внимание, что программа адаптации новичков компании Сбербанк уже признана лучшей в мире. За это он получил престижную премию международного конкурса The Learning Awards в номинации Onboarding Programme of The Year («Программа адаптации года»). Рассматривались такие удобные и эффективные инструменты адаптации новичков и действующих сотрудников, осваивающих новые роли и должности, как: адаптационные мероприятия, формирование справочных материалов ещё до выхода на работу, постоянную поддержку наставников (институт buddy), VR- и AR-технологии, автоматизированное сопровождение процессов.

Значительно повысить удовлетворённость новых сотрудников своей адаптацией — с 57% до 91% помогли такие практики, как ведение постоянного диалога путём обеспечения эффективного функционирования системы внутренней коммуникации, предоставление сотрудникам возможности давать обратную связь.

Сотрудники имеют возможность оперативно узнавать о новостях из:

- почтовых рассылок;

- материалов внутреннего портала;
- коротких и содержательных программ СберБанкТВ.

Ежегодно с 2011 года практикуется прямая линия президента банка Германа Грефа с сотрудниками. Такой формат позволяет сотрудникам донести свое мнение до руководителя банка и задать интересующие их вопросы, а президенту — быть в курсе тем, которые беспокоят сотрудников.

У всех сотрудников СберБанка есть возможность подать жалобу и получить ответ или итог рассмотрения на:

- внутреннем портале;
- приложении «СберДруг».

Индекс вовлечённости остаётся стабильно высоким - 75% , что находится на уровне успешных компаний.

В зарубежной психологии адаптацию определяют двумя различными направлениями: в первом, это гармоничное равновесие потребностей человека и окружающей среды, а во втором, непосредственно процесс достижения этой гармонии [29].

Сущность адаптации направлена на облегчение вхождения новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации [28]. Причинами, как правило, становятся нехватка информации о порядке работы, особенностях организации, коллегах. Чтобы избежать множества проблем существуют комплексы мероприятий по вхождению нового работника в рабочий коллектив.

Автор статьи «Методы адаптации персонала» В.Волина выделяет два вида адаптации: адаптация работника в новой должности и адаптация работника к понижению в должности.

Наглядно классификацию можно рассмотреть в виде схемы, приведенной Кибановым А.Я.[14] (смотреть рисунок 9):



Рисунок 9- Классификация видов адаптации персонала

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих успешность адаптации [22].

Успешность протекания процесса адаптации работников, может многое сказать об уровне сплоченности коллектива и степени его развития.

Особенно сложна адаптация руководителей. Главной проблемой выступает несоответствие их уровня и уровня новых подчиненных.

Подчиненные и вышестоящие руководители имеют свои ожидания в отношении нового сотрудника. Новый руководитель испытывает давление не только сверху, но и снизу. Поэтому перемены должны быть плавными, не создавая опасности нарушения работы других подразделений. В связи с этим

заинтересованным лицам сразу рекомендуется дать понять, что их интересы будут учтены, но на практике реализованы не сразу.

Работники, кто прежде работал в компании, хорошо известны, но выдвижение их на руководящую позицию может вызвать непонимание и зависть со стороны бывших коллег.

Так же может возникнуть сложность такого рода, как сравнение нового руководителя с его предшественником. Новый руководитель сможет добиться успеха, если будет хорошо ориентироваться во внутренних взаимоотношениях. И целесообразно будет обратиться за советом, если сложившаяся ситуация этого требует, к исполняющему обязанности руководителя до него.

Процесс вхождения нового руководителя в коллектив поможет облегчить предварительное изучение будущих подчиненных, их достоинств, недостатков, потенциальных возможностей. При этом не следует критиковать предшественника руководителя.

Веснин В.Р. считает, что социально-психологическая адаптация руководителей сложна. Он утверждает, что если руководитель будет на голову выше коллектива, последний не сможет воспринимать его требований, и руководитель, в сущности, окажется в положении генерала без войска; в противном случае коллектив будет «стадом без пастуха».

Теоретическая интерпретация системы развития адаптации персонала ПАО «Сбербанк» позволяет контурно определить основные тенденции адаптационного процесса, который зафиксирован в виде слабых информационных сигналов:

- изменение моделей управления, в связи с увеличением иностранных представительств крупных компаний;
- происходящие изменения в мировой экономике в следствии повлекут сокращение квалифицированных кадров;
- непрерывное развитие технологий в сфере менеджмента повлекут за собой совершенствование форм управления персоналом;

- возрастание уровня функционирования системы управления персоналом способствует упрощению организационных систем компаний;
- самореализация и сопоставление мотивов и целей работника воедино с компанией.

На основании этих зафиксированных тенденций Сбербанк предоставляет сотрудникам большой набор возможностей для саморазвития, обучения и адаптации на всех уровнях. Все категории сотрудников имеют доступ к разнообразным образовательным программам. Доступ происходит и на базе Корпоративного университета, и через Виртуальную школу. За карьеру отвечают технологии в виде Smart-сервисов, а развиваться и управлять своей карьерой помогают: Smart-профиль (сводный анализ о навыках и предпочтениях работника), Smart-карьера (рекомендации по развитию карьеры, построенные на основе профессиональных компетенций и определенного опыта), Smart-развитие (персональный инструмент, предлагающий обучающие материалы) и HR-сервис под уникальным названием «Моя команда». Ещё одна уникальная программа под названием «Перезапуск» помогает сотрудникам перепрофилироваться и освоить новую профессию или поменять квалификацию. После этого можно перейти в компании экосистемы или структуры партнеров, а это огромный потенциал.

Например, в 2019 году 240 тысяч специалистов прошли обучение по разным направлениям. Ежегодно около 50 000 сотрудников приобретают совершенно новые знания и навыки в Корпоративном университете СберБанка. Для руководителей разработана программа, которая называется soft skills (управление собой и управление людьми), её освоили уже более 25 000 руководителей.

Сотрудничество Банка с Корпоративным университетом, его лучшими тренерами в области проведения тренинга и обучения сотрудников, приносит результаты в виде формирования людей с навыками совершенно нового качества. Они нацелены на слаженную командную деятельность и достижение общего результата. Такая стратегия позволяет быстро и безошибочно формировать Банку свои (а не с рынка) рабочие кадры на основе применения цифровых технологий.

На основе собранных данных, планируя последующий непрерывный карьерный рост своих сотрудников. Важное замечание, современный карьерный рост в Сбербанке утратил присущую ему как раньше линейность. Раньше карьера сотрудника двигалась ступенчато по вертикальной лестнице и он твердо знал, какая ступень его ожидает в последующем. А в настоящее время внедрена практика развития по кросс-функциональной лестнице. Поясню, сотрудник занимает в течение 3-5 лет определенную должность, и готовится либо сменить свое функциональное направление, либо переместиться в другой регион, и там продолжить свою деятельность и дальнейшее развитие. Такие перемещения и планирование карьеры невозможно без высокоточного технологического инструмента.

Второй момент заключается в том, что многое в успехе данного процесса зависит от грамотно выстроенного процесса подбора и адаптации персонала. Не секрет, что правильно подобранный, а ещё и мотивированный сотрудник, это немаловажная деталь работы любой развитой технологичной компании. ПАО «Сбербанк» осуществляет поиск потенциальных сотрудников, которые способны правильно и быстро понять потребности клиента, и способны управлять результатом деятельности.

И так, тенденции в развитии адаптационного процесса персонала начинаются с открытости к внедрению и использованию инноваций и умения принимать решения на основе анализа больших массивов данных. Компания Сбербанк предоставляет разнообразные возможности для обучения на разных этапах развития и адаптации сотрудника на разных карьерных лестницах, обеспечивает правдивую и объективную оценку эффективности деятельности работников.

3.3 Оценка эффективности технологии процессов адаптации персонала в ПАО «Сбербанк», совершенствование системы адаптации персонала

Основные проблемы при внедрении системы адаптации и наставничества можно сформулировать следующими тезисами:

- смена поколений сотрудников требует постоянной перестройки процессов подбора, адаптации и обучения персонала;
- технологии развиваются стремительным образом, важно встраивать их в технологический процесс с минимальными затратами и максимальным эффектом. На российском рынке таких цифровых решений немного и они не решают всех задач в комплексе;
- уровень удовлетворенности и вовлеченности необходимо мониторить и поддерживать на высоком уровне, иначе не избежать текучести персонала, а это всегда дополнительные затраты и снижение эффективности;
- обучение должно быть удобным, мобильным, технологичным;
- наставники должны объединяться в группы и команды для обмена опытом и повышения уровня компетенций, необходимых для наставничества.

При построении системы наставничества неизбежно возникает ряд проблем, которые следует учесть на разных этапах её функционирования. От того, насколько внимательно HR-отдел и руководители компании отнесутся к наставничеству зависит успех всего начинания. В рамках моего исследования были выявлены некоторые проблемы, как поговорим о каждой из них подробнее. В некоторых случаях выявлен формальный подход участников процесса к наставничеству.

Когда наставник не увязывает результаты работы на каждом этапе с показателями эффективности деятельности подопечного, а программа обучения проходит формально. Результаты и оценки вносятся в системы учёта, но в действительности результаты ниже заявленных, в итоге не достигается нужного результата. Система наставничества в ряде подразделений не работает, поскольку некоторым наставникам до сих пор не понятно её значение ни для бизнеса компании, ни конкретно для каждого участника.

В связи с большой нагрузкой наставников, они работают пару месяцев на волне энтузиазма, потом перестают уделять наставничеству должное внимание. Это происходит, в том числе из-за отсутствия адекватных систем мотивации и контроля результатов. Не определена мера ответственности наставников за

формальное выполнение задач и срыв адаптации в случае увольнения подопечного в период прохождения адаптационного периода.

Отмечена неподготовленность самих наставников. Успех обучения сотрудников с применением системы наставничества серьезным образом зависит от опыта и квалификации наставников. Когда отсутствуют специальные мероприятия по развитию навыков наставников, получается печальный результат: подопечные оцениваются некорректно, обратная связь является формальной и демотивирует их.

Незаинтересованность наставников и подопечных в системе наставничества. Это происходит из-за неадекватной системы мотивации или отсутствия должного информирования с постановкой целей и задач вводимой системы наставничества всех участников процесса. Поскольку сама система наставничества строится на создании альянсов, взаимной ответственности сотрудников, ключ к ее успешному функционированию – тесное взаимодействие всех участников процесса.

Тщательное планирование и подготовка среды для изменений – необходимое условие успешной реализации системы наставничества. Что возможно сделать для устранения выявленных «слабых» мест. Наставник должен оставаться мотивированным и вовлеченным. Наставникам необходимо обеспечить постоянное обучение без отрыва от основного рабочего процесса и с наименьшими временными затратами. Когда речь идет об обучении руководителей (людей занятых и перегруженных информацией) важнейшей задачей становится обеспечение удобного канала коммуникации и быстрого доступа к учебному portalу.

Например, это может быть какая-либо диджитал-площадка на единой цифровой платформе. Она позволит Сбербанку в целом и СберУниверситету в частности эффективно решать задачи обучения руководителей с учетом особенностей целевой аудитории курса и вызовов, стоящих перед ними. Уже в процессе создания в СберУниверситете уникальные образовательные продукты, которые обеспечат идеально сбалансированный дизайн очных, дистанционных

и электронных форматов обучения. На выходе, это будет продукт, разработанный на основе долгосрочной двухгодичной программы, состоящей из нескольких модулей для руководителей любого уровня.

Сегодня трудно переоценить важность качественного, своевременного подбора наставников и создания высоко эффективных команд. Количество проектов в банке в разы превышает количество руководителей с развитыми навыками подбора специалистов, интеграции в команду, умения раскрыть потенциал сотрудника, создания поддерживающей атмосферы в команде.

В результате, в некоторых подразделениях мы можем наблюдать отток специалистов.

Поэтому главная задача: быстро обучить большое количество менеджеров компании эффективным практикам и подходам в управлении командами новичков и молодых специалистов.

Сформулирую конкретные предложения по созданию и обучению команд наставников, именно команд, а не наставников-одиночек.

1. Обучение сотрудников без отрыва от основной работы. Синхронные форматы (коуч-сессии, тренинги) должны подстраиваться под рабочее расписание, а слушатели формировать персональную траекторию прохождения программы.
2. Программа должна объединять большое количество разных форматов обучения: дистанционные и электронные курсы, тренинги, воркшопы, очные сессии, групповой коучинг, но при этом оставаться понятной и удобной для слушателей.
3. Дизайн программы должен поддерживать мотивацию на обучение, сохранять темп прохождения образовательных модулей, слушатели должны быть в курсе актуальной информации о программе, помнить о сроках сдачи заданий.
4. На время программы у слушателей должна быть площадка для общения, групповой работы и нетворкинга.

Единая платформа будет единой точкой доступа ко всем активностям и материалам обучения. Материалы для обучения должны быть всегда под рукой и иметь мобильную версию. Для этого необходимо учесть некоторые важные моменты:

- расписание. Слушателям должно быть доступно полное расписание программы, которое синхронизируется с календарем на мобильном устройстве, чтобы ничего не пропустить и не забыть. Все необходимые материалы и ссылки на онлайн-трансляции (на какой бы цифровой площадке они ни проходили) доступны из расписания в один клик;
- синхронные программы по индивидуальному графику. Слушатели программы обязаны посетить одну коуч-сессию в месяц и тренинги по каждой теме, но дату и время определяют сами из предложенных слотов. После выбора слота сессия появляется в расписании участника со всеми необходимыми ссылками для доступа и материалами. При необходимости запись можно поменять;
- моя группа. На платформе собрана информация обо всех участниках учебной группы. Слушатели сами решают какие данные о себе указывать в профиле, использовать программу для нетворкинга или сосредоточиться только на знаниях. В закрытом чате команды можно обсудить между собой и с кураторами групповые задания, отчеты;
- геймификация и рейтинг. Геймификация нужна для дополнительной мотивации. На платформе можно увидеть свое место в рейтинге, всю историю и правила начисления баллов (условных единиц успеха);
- материалы. Все учебные материалы каталогизированы по темам и всегда под рукой участников;
- Push-уведомления. Напоминают о сдаче работы и возвращают фокус внимания к обучению;
- FAQ и Новости. Ответы на самые популярные вопросы и лента актуальных новостей программы помогают слушателям легко ориентироваться

в потоках информации и сосредоточится на главном, не тратить время на организационные вопросы.

Предложенная цифровая площадка позволит собрать воедино все элементы сложной многокомпонентной программы, сделать для неё удобный интерфейс. По предложенной схеме в течение года можно обучить более 1000 руководителей - наставников.

А что же с новичками? Что можно улучшить с их точки зрения? Адаптируемые попадают в бурный информационный поток: стандарты, правила, тренинги продаж и общения, тонкости бизнеса и оформления документов.

Предложенная и описанная ниже диджитал платформа так же поможет пройти адаптацию и сохранить новичка в компании.

Помимо наставников, для обучения могут и должны привлекаться сторонние специалисты. Новички принимают участие в открытых тренингах и мастер-классах. Но, несмотря на высокое качество обучения и больше количество программ, в первые три месяца работы адаптацию проходят далеко не все новички.

Одна из причин — обучение привязано к офису, где сотрудники могут обратиться к бизнес-тренеру, руководителю, наставнику. Новички не могут в удобное или свободное время изучать регламенты, скрипты и технологии по работе с клиентами. Поэтому требуется мобильная платформа, которая бы закрывала сразу несколько потребностей:

- обучение в любое время, в любом месте и в любом объёме. Помимо учебных курсов нужно ещё хранить дополнительные материалы, например стандарты работы компании или регламенты;
- оперативный контроль прогресса новичка. В том числе продвижение по индивидуальным трекам обучения и подробная аналитика вовлеченности;
- различные виды мотивации. Среди них игровые элементы, система рейтингов и достижений, поддержка сообщества и автонапоминания.

Наставник должен рассматривать новичков как клиентов, которым тоже должен предоставляться сервис высокого уровня. И мобильная платформа для обучения — это способ постоянно быть рядом с сотрудником и предоставлять ему учебный контент. Что же должна в себя включать мобильная версия площадки для обучения новичка. На ней может работать сразу несколько систем, помогающих сотруднику пройти адаптацию:

- расписание программ с подробной информацией про каждое занятие;
- Push-уведомления, напоминающие о необходимости пройти тест, начать или завершить программу;
- мобильные курсы и проверочные задания, опросы, аттестации;
- база знаний, ответы на самые популярные вопросы, дополнительные материалы;
- новостная лента с важными сообщениями и чаты;
- возможность записаться на тренинги и курсы;
- система рейтинга, которая повышает вовлечённость в обучение.

Наставники, в свою очередь, получают возможность получать быструю обратную связь о курсах, подробную статистику обучения. Видят, кто из подопечных не прошёл положенную программу.

Какие получим результаты?

По результатам внедрения предложений для новых сотрудников будут достигнуты три основные цели:

1. Снижена текучесть кадров в массовом секторе Банка в течение первых трех месяцев работы новых сотрудников.
2. Примерно на треть снижена продолжительность выхода нового сотрудника на целевые показатели эффективности.
3. Разработана система контроля за выполнением сотрудниками индивидуального плана адаптации.

Предложенные инструменты обучения могут быть интегрированы в процесс адаптации большинства массовых должностей Банка: консультанты, менеджеры по ипотечному кредитованию, менеджеры по

продажам, менеджеры по сделкам с недвижимостью, специалисты по прямым продажам.

С помощью адаптивных уведомлений новичок всегда знает свой план обучения и список задач на каждый день. И я думаю, что именно мобильная платформа и приложения — это будущее для большого числа компаний. За короткое время, в перспективе шести месяцев работы с мобильной версией платформы обучения количество сотрудников, успешно проходящих адаптацию, вырастет примерно на 10%. А у наставников появится инструмент для более эффективной работы с новичками. Второй большой блок для улучшений - это работа над повышением мотивации. Мотивация, двигатель всех наилучших результатов. Современные трудовые отношения подразумевают постоянную работу с персоналом, выявления мотивации, ее уровня, а так же определение путей повышения заинтересованности трудом. От характера и уровня мотивации сотрудника зависит разработка в дальнейшем проводимых мероприятий по повышению показателей эффективности трудовой деятельности.

Проводить исследования в данном направлении позволяют существующие и разработанные множества методик, одной из которых является анкетирование. Этой методикой я воспользовалась в своём исследовании. Было важно учесть несколько моментов.

Верно разработанная анкета позволяет не только определить состояние объекта исследования, но и четко выявить пути решения существующих проблем. Анкетирование особенно актуально в отношении вопросов, по которым отсутствуют экономические или социальные показатели оценки. К их числу относятся вопросы мотивации и успешности адаптации. Исследование, проведенное в моей работе, имело целью выявить удовлетворенность работников Северо-Западного территориального Банка ПАО «Сбербанк», трудом в целом и организацией трудовой деятельности, планированием трудовой карьеры, определить потенциальную текучесть кадров: внутреннюю и внешнюю. Поэтому была разработана анкета, ответы на которую позволили определить не только

адаптационный и мотивационный уровни, но и распределение ответов по гендерному аспекту, что позволяет шире взглянуть на существующую ситуацию.

Факторный анализ процессов адаптации и мотивации работников банка.

Результаты социологического исследования показали, что среди работников выделяются 2 типа мотивации:

- мотивация содержания - человека интересует сам процесс труда в Банке – 16%;
- инструментальная мотивация - человеку Банк нужен для получения заработной платы, кредита и т.д. – 84%.

Это свидетельствует о том, что материальная мотивация наиболее действенна, что лояльность работников развита не в полной мере.

Что касается адаптации, проведя исследование, выяснилось, что 36% опрошенных работают в банке менее 6-ти месяцев, из них 33% руководитель ознакомил с планом обучения на рабочем месте, за 22% руководитель закрепил опытного специалиста- наставника, который ознакомил их с этим планом, и 45% даже не слышали о данном плане. Это говорит в первую очередь о том, что, несмотря на ориентированность Банка на новичков, руководители не стремятся сами обучать работников, надеясь на учебный центр и отдел по работе с персоналом. Во многих подразделениях запланированы совещания, собрания, коллективные обсуждения работы подразделения, выявление причин конфликтов среди сотрудников, а также донесение различных распоряжений руководства Северо-Западного территориального Банка до работников через руководителей подразделений. Однако данные опроса показали, что лишь у 37% работников проводятся данные собрания еженедельно, у 44% - ежемесячно и у 19% - такие совещания проводятся реже, либо руководитель общается с сотрудниками наедине, тем самым тратя свое личное время. На вопрос об отношении сотрудников к выполняемой ими работе 49% респондентов ответили, что у них замечательная работа, и они полностью ей удовлетворены и лишь 1% опрошенных ответил, что его работа ему не по душе.

Таблица 4- Распределение ответов об удовлетворенности трудом, %

Я считаю, что у меня замечательная работа, я полностью удовлетворен ею	39
Я вполне удовлетворен своей работой и всем, что с ней связано	31
Свою работу я не могу назвать ни очень хорошей, ни очень плохой. Удовлетворенность средняя	19
Моя работа мне не по душе, я в значительной степени не удовлетворен ею	10
Я ненавижу свою работу и все, что с ней связано и абсолютно не удовлетворен ею	1



Рисунок 10- Структура ответов об удовлетворенности трудом, %

Далее были определены, какие из факторов оказывают негативное влияние на деятельность работников (таблица 5), т.е. работники ими не удовлетворены.

Показатель «1» полностью не удовлетворен

«2» в основном не удовлетворен

«3» нечто среднее

«4» в основном удовлетворен

«5» полностью удовлетворен

Таблица 5- Степень удовлетворенности аспектами труда

Вопросы анкеты	Показатели от 1 до 5, в %				
Уровень оплаты труда	10	18	23	41	8
Справедливость оплаты труда	10	21	20	39	10
Безопасность труда	0	0	0	1	99
Содержание работы	0	0	2	87	11
Соответствие работы личным способностям и интересам	0	7	18	59	16
Отношения с коллегами	4	17	30	26	23
Отношения с руководителем	0	2	0	78	20
Уровень организации труда	0	1	0	15	84
Атмосфера в коллективе отдела	5	4	15	39	37

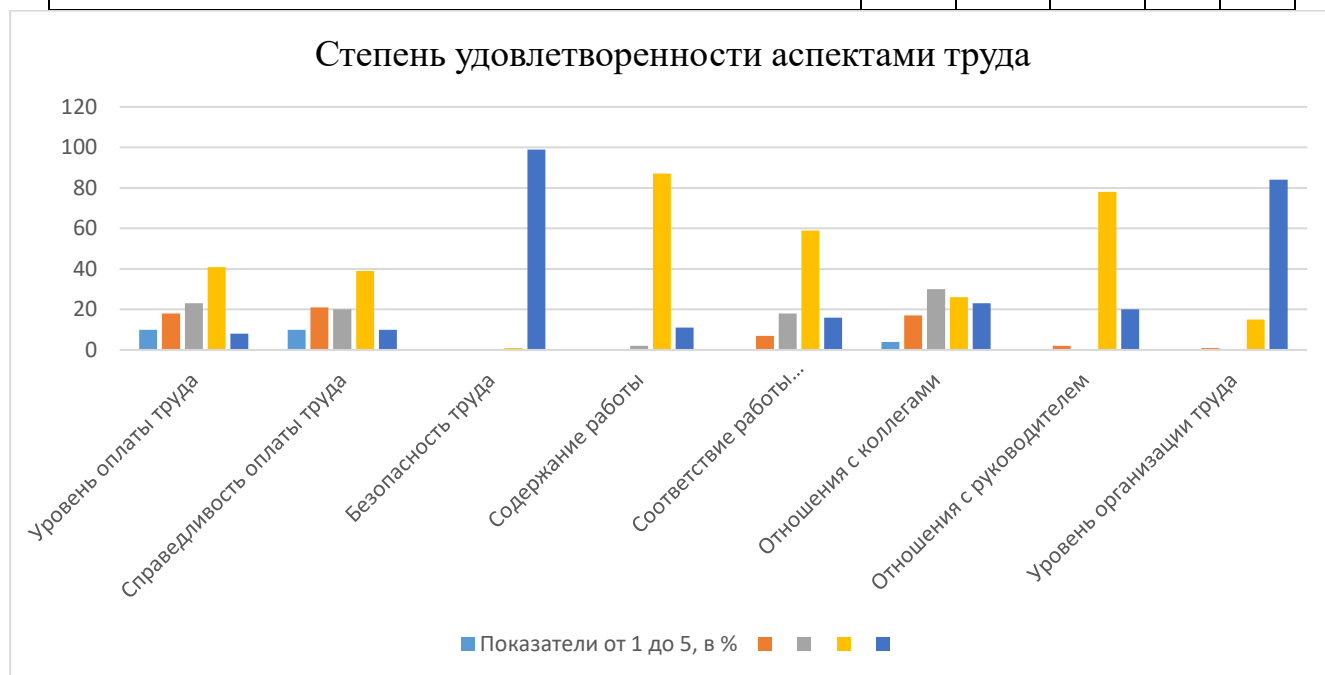


Рисунок 11- Степень удовлетворенности аспектами труда

Большинство работников в основном удовлетворены содержанием работы – 87%, отношениями с руководителем – 78%, безопасностью труда – 99%, эстетикой рабочего места и уровнем организации труда – 84%. Высказали неудовлетворенность отношениями с коллегами 21% респондентов.

Что касается конкретно конфликтов в подразделениях и взаимоотношениях работников, то следует отметить, что 59% респондентов считают своих коллег хорошими и симпатичными людьми, 65% оценили свой коллектив на 4 балл по 5-ти балльной шкале, так же, на 4 балла оценили атмосферу в коллективе 61 %. Это говорит в первую очередь о том, что работники испытывают друг к другу взаимное уважение, в чем-то помогают друг другу, в основном новичкам, однако, авторитет руководителя 57% опрошиваемых считают незначительным в части профессиональных вопросов. Это обусловлено тем, что 49% опрошенных не чувствуют никакой поддержки со стороны руководителя в повседневной работе, хотя мнения сотрудников руководитель учитывает, но в принятии решений 61% принимают решение лишь иногда.

В качестве стимулов для воздействия на трудовую деятельность сотрудников руководители чаще всего используют либо наказания, либо наказания и поощрения в соотношении 50:50.

Последними были заданы вопросы по поводу желания перевода работника (таблица 6 и рисунок 11) увольнения работников из банка в ближайшее время по собственному желанию (таблица 7 и рисунок 12).

Таблица 6. Распределение ответов о внутренней потенциальной текучести кадров, %

Категория	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
Мужчины	9	13	2
Женщины	14	61	1

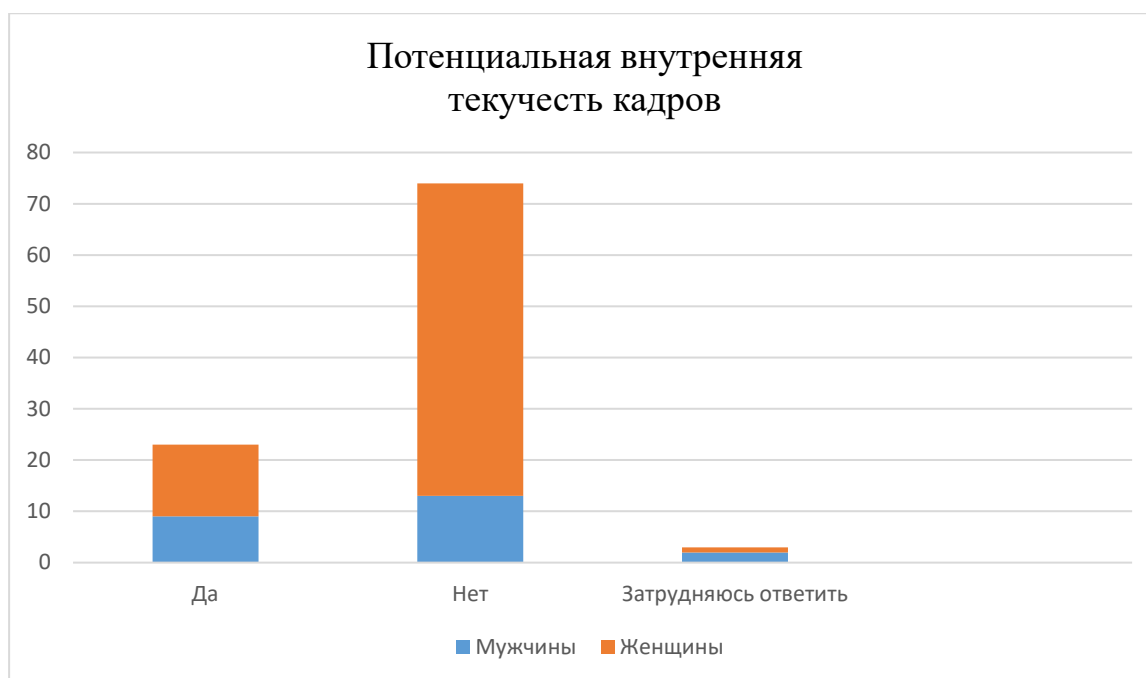


Рисунок 11- Гендерная структура ответов о внутренней потенциальной текучести кадров, %

75% респондентов ответили, что не собираются увольняться ближайшее время, 23% не знают и лишь 2% - готовы к увольнению. Причиной этого увольнения является смена места жительства – в регионе, куда переезжают работники, нет ни филиалов Банка не дополнительных офисов, в которые они могли бы перевестись.

Таблица 7- Распределение ответов о внешней потенциальной текучести кадров, в %

Собираетесь ли Вы увольняться в ближайшее время	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
В настоящее время не планирую и пока в обозримом будущем тоже не планирую	2	17	5
В настоящее время не планирую, но в перспективе такие изменения возможны	0	58	18
Планирую изменения, воспользуюсь ближайшей возможностью, чтобы их реализовать	34	35	31

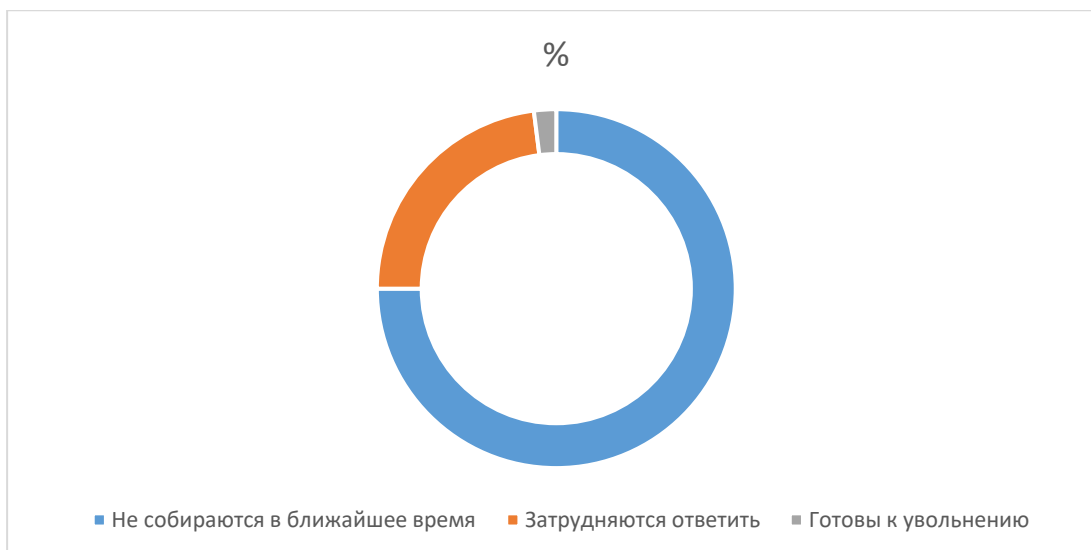


Рисунок 12- Структура ответов о внешней потенциальной текучести кадров, %

Несмотря на высокий показатель удовлетворенности работой в коллективе, имеется процент неудовлетворенных, это обуславливается тем, что, хотя в Банке и ведется активная работа по поддержанию корпоративного духа и лояльности, характер труда и психологические особенности людей не позволяют обеспечить повсеместное принятие существующих на сегодняшний день положений дел. Это и позволяет постоянно совершенствовать и модернизировать адаптационную и мотивационную политику компании, путем отслеживания влияния на них тех или иных факторов.

В заключение отмечу, что в целом, мотивация и адаптация персонала в ПАО Сбербанк поддерживается на довольно высоком уровне. Активная работа по адаптации, контролю и взаимодействию сотрудников и руководителей дает результаты в виде удовлетворенности трудовым процессом и налаженной обратной связи. Должный уровень безопасности труда, удобства рабочего места, организации трудового процесса определяют повышение показателя лояльности сотрудников, а значит, снижение текучести персонала, как на сегодняшний день, так и в перспективе.

Заключение

В данной работе рассмотрена сущность адаптации работника, процессы адаптации и проблемы, которые организации должны решать в процессах адаптации персонала. Мы рассмотрели процессы на примере финансово – кредитного учреждения. Процессы адаптации, организованные в ПАО «Сбербанк» показывают пример другим организациям, независимо от масштабов и вида деятельности. Здесь проблема текучести кадров, их удовлетворенность процессами стоит наименее остро. Достаточно высокий уровень вовлеченности персонала в целом.

В ПАО «Сбербанк» пока не разработана четкая система поощрения и мотивации наставника - менеджера по адаптации. Ведь, как и любая дополнительная нагрузка, наставничество должно поощряться. Для специалиста, выбранного на роль наставника, признание его заслуг – важнейшая часть мотивации. Это повышает самооценку человека и его авторитет среди коллег. Здесь действует неформальная компенсация трудовых затрат наставника. Поощрение наставника, в основном, производится на основе ежеквартальной системы оценки 5+ и является нематериальной. Важно, что успешному наставнику может быть предложен рост по карьерной лестнице. На данный момент существует профиль четко выстроенной системы карьерной лестницы для менеджеров по адаптации. Он строится на основе социальных навыков руководителя и ключевых навыков критического мышления.

Дорабатывается чёткая система материального поощрения наставников. Материальная мотивация должна рассчитываться индивидуально, обязательно с учетом оценки выполнения наставником своих обязанностей и оценки проведенного обучения.

Наставничество – один из наиболее эффективных методов адаптации. Наставник направляет действия нового сотрудника в определенной области, реализуя принцип «Делай, как я!». Наставничество – это обучение личным примером, практическая передача профессиональных и иных навыков и знаний от старшего к младшему, от более опытного к менее опытному. На практике бывает

так, что непосредственный руководитель по тем или иным причинам ошибся в выборе и назначении наставника - менеджера по адаптации. Причины: назначенный сотрудник может быть сам недостаточно лоялен к компании, он не хочет передавать свой опыт, не настроен на длительное общение с новичком, либо назначенный сотрудник не изъявляет желания быть наставником из-за большой нагрузки своей выполняемой работы. И тогда все инструменты наставничества, даже хорошо продуманные просто не будут работать. Например, наставник будет проводить формальные встречи с подопечным, просто их отражая в календаре.

Также добавлю, что, даже если адаптационная программа разработана с учетом всех необходимых для компании факторов и успешность ее подтверждена временем и положительным результатом, а именно, новые сотрудники проходят испытательный срок и остаются работать на благо компании, – безусловно, нельзя забывать о сотрудниках и после трех месяцев первичной адаптации, нужно заботиться об их развитии, следить за мотивацией, и тогда в компании будет здоровый и плодотворный коллектив, эффективно работающий и повышающий конкурентоспособность компании на рынке.

Высокая интенсивность труда особенно выражена у новичков топ-менеджеров и продавцов - менеджеров по продажам и клиентских менеджеров.

Поскольку люди данных профессий вносят значительный вклад в получение доходов и формирование прибыли, от них требуется скорейший результат. Три месяца испытательного срока – это целый отчетный период. Для получения результатов в краткосрочном периоде, испытательный срок может сжиматься до 1 месяца. Спустя один месяц, перед новичком уже ставят амбициозные недостижимые цели, которые резко снижают эффект всех адаптационных процессов. Новичок попросту сбежит. Так же существуют ключевые показатели эффективности (КПЭ) отдельных подразделений. В этом случае подразделение бывает не готово «напрягаться» дополнительно еще и за новичка. Коллектив волей или неволей начинает оказывать давление на нового сотрудника по достижению более высоких результатов, чем указаны в адаптационном плане.

Таким образом, КПЭ адаптационного периода остаются формальными на бумаге. А новичок должен участвовать в достижении более амбициозных КПЭ подразделения. Здесь важна поддержка в коллективе, если она будет отсутствовать, все другие инструменты не будут работать. Сильный духом новичок - выдержит прессинг, слабый – сбежит.

Неоправдавшиеся представления молодых специалистов о работе в компании ПАО «Сбербанк» и утрата «иллюзий» относительно организации.

Выпускники учебных заведений, впервые поступающие на работу в ПАО «Сбербанк России» по полученной специальности, не имеют опыта работы, поэтому труд в большей мере исполнительский и менее творческий. Они, начиная трудовую деятельность с нижних ступеней иерархии, получают меньшую заработную плату. Это сказывается на их уровне удовлетворенности трудом. Им приходится усваивать огромный объем информации, это усиливает стресс.

Результаты исследований показывают, что от 20 до 30% образовательных программ вузов и техникумов, представленных на российском рынке, не дают даже минимально необходимого для профессиональной деятельности набора компетенций – такого мнения придерживаются менеджеры по персоналу в компании. Организационная адаптация выпускников вузов также имеет свои особенности. Им непросто освоить режим труда и отдыха, соблюдать трудовую дисциплину. Отношения в социуме исследуемой компании существенно отличаются от тех, которые имели место в вузовском коллективе. Там они носили преимущественно неформальный характер. Структура же Сбербанковского социума имеет строгую иерархию, которая определяет особенности отношения с руководством, коллегами и подчиненными. Если у выпускника ПАО «Сбербанк» – это первая организация, то возникают серьезные проблемы организационной адаптации новичка. Ведь это крупная организация со сложной организационной структурой и большой численностью персонала. У таких сотрудников еще нет опыта организационного поведения, поэтому часто возникают сложности в общении с коллегами. К числу основных факторов, влияющих на адаптацию молодых специалистов в ПАО «Сбербанк», относятся: соответствие работы

полученной в вузе специальности; создание условий для внутриорганизационной мобильности, творческого созидания и профессионального продвижения; микроклимат в коллективе; организация свободного времени. Эта проблема легко решается. Достаточно разработать отдельный план адаптации для выпускников учебных заведений.

Согласно теории поколений Штрауса и Хоува, период зумеров начинается с 2005 года и продолжается по настоящее время. Про них говорят: родились со смартфоном в руках. Подростки поколения Z живут в ином мире по сравнению со своими предшественниками. Сегодня цифровые сервисы и технологии кажутся чем-то естественным. Для зумеров VR и 3D-реальность — обыденное развлечение.

С помощью Google они находят ответ на любой вопрос за 0,35 секунды и не представляют себе жизнь без интернета. Роль руководителя для поколения Z

Только 17% представителей молодого поколения готовы признать в человеке руководителя, просто потому что он номинально стоит на несколько ступеней выше на карьерной лестнице. Большинство (36%) отметили, что в руководителе хотят видеть в начальнике наставника, который будет помогать профессиональному и личностному развитию. 29% хотели бы видеть в руководителе лидера и идейного вдохновителя и еще 18% - товарища, с которым можно было обсудить рабочие и личные вопросы.

Самыми важными качествами для руководителя с точки зрения «зетов» стали: умение четко и ясно ставить задачи, давать обратную связь и оценивать результат работы и доверия подчиненным при передаче и постановке задач.

Новые работники в ПАО «Сбербанк» так же отмечают высокий уровень удовлетворенности: отношениями с коллегами, руководителем, качеством планирования работы своевременностью доведения задания (плана), обеспеченностью техдокументацией, оценкой качества работы.

Выводы:

- 82% сотрудников считают СберБанк технологической компанией по результатам опроса вовлеченности;

- 84% сотрудников, принявших участие в опросе, гордятся тем, что они работают в СберБанке;
- + 14 п.п. число сотрудников, которым нравится работать в СберБанке из-за корпоративной культуры и комфортной рабочей среды (в 2019 г. по сравнению с годом ранее);
- +13 п. п. рост наставнического и визионерского стиля лидерства в 2019 г. Одновременно на те же 13 п.п. упал директивный стиль руководства.

Диалог с сотрудниками — часть корпоративной культуры. Для СберБанка важно вести диалог с собственными сотрудниками, обеспечивать эффективное функционирование системы внутренней коммуникации, предоставлять сотрудникам возможность давать обратную связь.

Цель, которая должна быть достигнута в результате наставничества, чтобы сотрудники гордились работой в СберБанке, рекомендовали его как работодателя друзьям и родным. Для этого улучшаются HR-сервисы, проводятся исследования вовлеченности сотрудников, СберБанк выступает за разумный баланс между работой и личной жизнью, гарантирует равные и честные карьерные возможности.

Список литературы

1. Питер Друкер, Эффективный руководитель/Под ред. Манн, Иванов, Фербер, 2012- С.240
2. Гартман Эдуард // Философский энциклопедический словарь / Под ред. Л. Ильичева и др. — М.: Советская энциклопедия, 1983.
3. Жаргон. Ру. Энциклопедия современного языка [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.jargon.ru>
4. Шапиро С.А., Шилаев А.В. «Факторы повышения эффективности труда персонала» Монография. - М.: ИД «АТИСО», 2012 – 222 с.
5. Волгин А.П., Матирко В.И. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ/ - М.: Изд. Дело, 2003
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации/ – М.: Изд. ИНФРА – М, 2003
7. Магура М.И., Поиск и отбор персонала/ – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003
8. Потемкин. В.К. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / В.К.Потемкин. – Питер, 2010. – 427с.
9. Потемкин В.К., Попазова О.А. Аудит персонала и кадровый контроллинг. Учебное пособие.- СПб.: Изд-во Инфо-Да, 2013
10. Потемкин В.К.// Профессиональная деятельность: человек, личность, работник.- СПб.: Инфо-да, 2009
11. Рекрутмент: учебное пособие - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016.- 246 с.
12. Потемкин В.К., Михайлов С.Г.//Управление персоналом: социокультурные трансформации, социальный мониторинг. – СПб.: СПбГЭУ, 2015. - 260 с.
13. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала/ – М.: Изд. ЭКСМО – Пресс, 2002
14. Спивак В.А. Управление персоналом: Учебное пособие. - М.: Эксмо, 2010. - 226 с.

15. Сульдина Г.А. Управление персоналом в системе государственного и муниципального управления/ - Казань: Казанский государственный университет им. В.И.Ульянова – Ленина, 2004
16. Эффективный руководитель/Под ред. Манн, Иванов, Фербер,2012- С.240
17. Шекшня С. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг/ Станислав Шекшня.- 2-е изд.- М.: Альпина Паблишерз,2011-206 с.
18. Адамская Л.В. Мотивация и стимулирование в управлении персоналом / Л.В. Адамская // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2017. – № 4 (17). – С. 17-19.
19. Акельева Д.В. Управление персоналом предприятия / Д.В. Акельева // Новая наука: финансово-экономические основы. – 2017. – № 1. – С. 8-13.
20. Андреев Б.Ф. Основы менеджмента / Б.Ф. Андреев. – М.: Дело, 2017. – 378 с.
21. Ансов И. Основы управления персоналом / И. Ансов. – М.: Экономика, 2017. – 345 с.
22. Кабанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2017. - 56 с.
23. Лабаджян, М.Г. Перспективы развития стратегического управления персоналом в России / М.Г. Лабаджян // Управление персоналом. – 2017. - № 1. – С. 58-60.
24. Махметова Б. Эффективное управление персоналом организации / Б. Махметова // Уральский научный вестник. – 2017. – Т. 3. – № 1. – С. 35
25. Митрофанова А.Е. Нематериальное стимулирование в системе управления персоналом / А.Е. Митрофанова // Десятый юбилейный Кадровый Форум Черноземья: сборник статей международного российско-китайского заседания. – 2017. – С. 67-73.
26. Михайлина Г.И. Управление персоналом / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.

27. Жаргон. Ру. Энциклопедия современного языка [Электронный ресурс].
Режим доступа: <https://www.jargon.ru>
28. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]. Режим
доступа: <https://www.aup.ru>
29. Психология современного общества [Электронный ресурс]. Режим доступа:
<https://www.ethopsychology.narod.ru>
30. Адаптация персонала [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.hr-portal.ru>
31. Адаптация персонала. Методики [Электронный ресурс]. Режим доступа:
<https://www.adaptation360.ru>
32. Тестирование персонала - Проверьте знания сотрудников [Электронный
ресурс]. Режим доступа: <https://www.learnmanage.ru>
33. Управление адаптацией персонала [Электронный ресурс]. Режим доступа:
<https://www.center-yf.ru/data/Kadrovik>
34. Вики чтение. Организационное научение [Электронный ресурс]. Режим
доступа: <https://econ.wikireading.ru/56824>
35. Дынкина Е.Д. Геймификация как инструмент повышения эффективности
обучения персонала // Бизнес-образование в экономике знаний, 2017, №2(7),
с. 12.
36. Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л. Современные проблемы
управления персоналом. М.: Проспект, 2018, с. 22.
37. Бирман Л.А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие, М.:
Дело, 2017, с. 134.

СПРАВКА

Пензенский государственный университет

о результатах проверки текстового документа
на наличие заимствований

ПРОВЕРКА ВЫПОЛНЕНА В СИСТЕМЕ АНТИПЛАГИАТ.ВУЗ

Автор работы: Рябухина Дарья Алексеевна
Самоцитирование
рассчитано для: Рябухина Дарья Алексеевна
Название работы: Совершенствование системы управления адаптацией персонала
Тип работы: Магистерская диссертация
Подразделение: Кафедра "Информационное обеспечение управления и производства"

РЕЗУЛЬТАТЫ

■ ОТЧЕТ О ПРОВЕРКЕ КОРРЕКТИРОВАЛСЯ: НИЖЕ ПРЕДСТАВЛЕНЫ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРКИ ДО КОРРЕКТИРОВКИ

СОВПАДЕНИЯ	32.31%	СОВПАДЕНИЯ	32.31%
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ	66.23%	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ	66.23%
ЦИТИРОВАНИЯ	1.46%	ЦИТИРОВАНИЯ	1.46%
САМОЦИТИРОВАНИЯ	0%	САМОЦИТИРОВАНИЯ	0%

ДАТА ПОСЛЕДНЕЙ ПРОВЕРКИ: 26.01.2023

ДАТА И ВРЕМЯ КОРРЕКТИРОВКИ: 26.01.2023 16:49

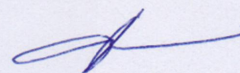
Структура документа: Проверенные разделы: содержание с.1, основная часть с.2-89
Модули поиска: ИПС Адилет; Библиография; Сводная коллекция ЭБС; Интернет Плюс; Сводная коллекция РГБ; Цитирование; Переводные заимствования (RuEn); Переводные заимствования по eLIBRARY.RU (EnRu); Переводные заимствования по Интернету (EnRu); Переводные заимствования издательства Wiley; eLIBRARY.RU; СПС ГАРАНТ: аналитика; СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация; Медицина; Диссертации НББ; Коллекция НБУ; Перефразирования по eLIBRARY.RU; Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика; Перефразирования по Интернету; Перефразирования по Интернету (EN); Патенты СССР, РФ, СНГ; Модуль поиска "ПГУ"; СМИ России и СНГ; Шаблонные фразы; Кольцо вузов; Издательство Wiley; Переводные заимствования

Работу проверил: Фионова Людмила Римовна

ФИО проверяющего

Дата подписи:

26.01.2023



Подпись проверяющего



Чтобы убедиться
в подлинности справки, используйте QR-код,
который содержит ссылку на отчет.

Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование
корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего.
Предоставленная информация не подлежит использованию
в коммерческих целях.

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Информационное обеспечение управления и производства»

О Т З Ы В
на магистерскую диссертацию

Магистерская диссертация подготовлена

студенткой Рябухиной Дарьей Алексеевной

(фамилия, имя и отчество)

Группа 203ВДм1

Направление 46.04.02 «Документоведение и архивоведение»

Магистерская программа «Документационное обеспечение управления электронного
правительства»

Тема магистерской диссертации: Совершенствование системы управления адаптацией
персонала

1. Актуальность и целесообразность выбранной темы

Задачи, поставленные Президентов РФ в указах и обозначенные государственными
программами «Информационное общество» и «Цифровая экономика РФ», необходимо
решать с применением современных информационных технологий на каждом рабочем
месте во всех направлениях деятельности.. Поэтому тема исследования актуальна и
целесообразна

2. Соответствие содержания магистерской диссертации поставленной цели и задачам

Предмет исследования – информационные технологии применяемые в бизнес-
процессах, связанные с управлением персоналом и развитием человеческого капитала в
процессе адаптации персонала

Цель исследования заключается в анализе применяемых информационных
технологий для совершенствования управления системой адаптации персонала на примере
ПАО Сбербанк

Содержание магистерской диссертации полностью соответствует поставленной цели

3. Главные достоинства работы

Проведен подробный анализ процессов адаптации персонала в современных организациях,
сделана оценка роли информационных технологий в процессах адаптации персонала на
примере ПАО Сбербанк

4. Практическое значение работы и научная обоснованность полученных результатов

Сформулированные рекомендации повысят эффективность и сократят время
адаптации персонала в любых организациях

5. Соответствие оформления работы требованиям

Работа оформлена по действующим правилам, корректно приведены ссылки на проанализированные публикации.

6. Отражение результатов исследования в публикациях

Подготовлена к публикации статья «Использование цифровых инструментов в процессах адаптации персонала»

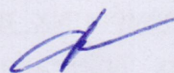
Общее заключение по работе

В ходе выполнения исследования Рябухина Д.А. продемонстрировала умения самостоятельно проводить исследования, делать выводы и формулировать рекомендации. Достигнутые результаты отражают степень подготовленности выпускницы, полностью соответствующую требованиям ФГОС по направлению 46.04.02 «Документоведение и архивоведение», и подтверждают освоение всех профессиональных компетенций.

Считаю, что магистерская диссертация заслуживает отличной оценки, а Рябухина Д.А. присвоения квалификации магистра по направлению подготовки 46.04.02 «Документоведение и архивоведение».

Руководитель
Заведующая кафедрой ИНОУП
Должность

07.02.2023



(Подпись)

Л.Р. Фионова
(Инициалы, фамилия)

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Информационное обеспечение управления и производства»

Р Е Ц Е Н З И Я
на магистерскую диссертацию

Магистерская диссертация подготовлена
студентом (кой) **Рябухиной Дарьей Алексеевной**
Группа **203ВДм1**
Направление **46.04.02 «Документоведение и архивоведение»**
Магистерская программа **Документационное обеспечение управления электронного правительства**
Тема магистерской диссертации **Совершенствование системы управления адаптацией персонала**

**Оценка соответствия подготовленности автора
магистерской диссертации требованиям ФГОС**

№ п/п	Требования к уровню профессиональной подготовленности выпускника	Оценка		
		соответствует	в основном соответствует	не соответствует
1.	Актуальность темы работы	+		
2.	Полнота обзора состояния вопроса	+		
3.	Корректность постановки задачи	+		
4.	Корректность использования методов и моделей	+		
5.	Степень комплектности работы, использование в ней знаний различных дисциплин	+		
6.	Четкость, последовательность и язык изложения материала	+		
7.	Использование в работе современных компьютерных технологий	+		
8.	Качество оформления материала и результатов работы	+		
9.	Оригинальность и новизна полученных результатов		+	
10.	Практическая значимость работы	+		

Общее заключение по работе

Работа подготовлена в полном соответствии с поставленной целью исследования, проведен подробный анализ процессов адаптации персонала в современных организациях, сделана оценка роли ИТ в процессах адаптации персонала на примере ПАО Сбербанк. Практические рекомендации звучат актуально и сократят время адаптации персонала в любых организациях.

Достигнутые результаты отражают степень подготовленности выпускника, полностью соответствующую требованиям ФГОС по направлению 46.04.02 «Документоведение и архивоведение», и подтверждают освоение всех профессиональных компетенций.

Считаю, что магистерская диссертация заслуживает отличной оценки, а Рябухина Д.Р. присвоения квалификации магистра по направлению подготовки 46.04.02 «Документоведение и архивоведение»

Рецензент

Генеральный директор

ООО «Бит.Геймс Инжиниринг»

г. Пенза

« 10 » февраля 2023 г.



В.И. Розов