

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента в образовании

Механизмы адаптации персонала в ПАО Банк «ФК Открытие»

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ
студентки 4 курса, 421 группы
направления 38.03.02 «Менеджмент»
Института дополнительного профессионального образования
Усачевой Алены Антоновны

Научный руководитель:
профессор кафедры менеджмента
в образовании ИДПО СГУ,
д-р соц.н., доцент _____ «___»_____ 2019г. / Н.В. Медведева/

Зав.кафедрой:
д-р соц.н., доцент _____ «___»_____ 2019г. / Н.В. Медведева/

Саратов 2019

Введение. Современный работодатель, для успешного развития своей организации должен понимать, что успех будет только если в организации будут работать профессионалы своего дела. Не важно, какую должность занимает тот или иной сотрудник, прежде всего, он должен быть грамотным специалистом, обладать умением быстрого реагирования и принятия решений в сложное время. Но не все зависит от руководителя. Подбором и адаптацией специалистов должны заниматься квалифицированные кадровые сотрудники, понимающие, приоритеты развития компании. Одной из главных задач отбора и адаптации персонала является создание крепкой команды сотрудников, которые смогут достигнуть поставленных целей. Отбор кандидатов на вакантную должность проходит в несколько этапов, с помощью которых выявляется заинтересованность кандидата на данную должность, а также проверяются возможности, производственные навыки и перспективы саморазвития в компании.

Развитие рыночной экономики и конкурентная борьба среди участников рынка, выдвинули на первый план человеческий фактор. Одними из главных качеств, которыми должен обладать современный сотрудник, это нацеленность на результат, высокий уровень знаний и умений. Конечный результат трудовой деятельности сотрудника (удовлетворенность заработной платой, условиями труда, коллективом в целом, возможность карьерного роста и саморазвития) - половина успешного развития и процветания компаний в целом.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке программы, направленной на совершенствование процесса отбора и адаптации персонала в отделе обслуживания физических лиц ПАО Банк «ФК Открытие».

Для реализации цели работы были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические и методологические основы отбора и адаптации персонала в организации;

- ознакомиться с общей характеристикой деятельности ПАО Банк «ФК Открытие»;
- изучить методы и критерии отбора персонала в ПАО Банк «ФК Открытие»;
- изучить процесс адаптации персонала в ПАО Банк «ФК Открытие»;
- проанализировать существующий процесс отбора и адаптации персонала в ПАО Банк «ФК Открытие»;
- по результатам анализа разработать программу, направленную на совершенствование процесса отбора и адаптации персонала в отделе обслуживания физических лиц ПАО Банк «ФК Открытие».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является отдел обслуживания физических лиц ПАО Банк «ФК Открытие».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является процесс отбора и адаптации персонала отдела обслуживания физических лиц в ПАО Банк «ФК Открытие».

Теоретической и методологической базой при написании выпускной квалификационной работы были использованы труды зарубежных и отечественных исследователей в области подбора и адаптации персонала, а также информация и внутренние документы ПАО Банк «ФК Открытие».

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования результатов исследования при разработке рекомендаций по совершенствованию системы отбора и адаптации персонала, итоги которых, могут быть использованы на практике. Это может повлиять на дальнейшую деятельность организации в системе отбора и адаптации персонала: возможность повысить конкурентоспособность, экономический рост и эффективность организации в целом.

Основное содержание работы. Выпускная квалификационная работа состоит из содержания, введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В теоретической части выпускной квалификационной работу были рассмотрены теоретические и методологические основы отбора и адаптации персонала в ПАО Банк «ФК Открытие» такие как: понятие и процесс отбора персонала, методы отбора персонала, понятие и виды адаптации, инструменты адаптации, процесс адаптации персонала.

Анализ деятельности ПАО Банк «ФК Открытие» позволит сделать следующие выводы:

- Банк «Открытие» один из крупнейших частных банков в России;
- Работает на финансовом рынке с 1993 года;
- Широкая продуктовая линейка, формирует современную конкурентоспособной продуктовой линейки, отвечающей всем текущим потребностям клиентов;
- Основными правовыми документами, регулирующими деятельность ПАО Банк «ФК Открытие» являются Налоговый и Гражданский кодексы Российской Федерации, Конституция Российской Федерации, а также ряд Федеральных законов и нормативно-правовых актов;
- В ПАО Банк «ФК Открытие» реализована линейно-функциональная структура управления;
- Списочная численность в филиале Саратовском ПАО «ФК Открытие» на 31.12.2017г. составляет 800 человек;
- При проведении анализа было выявлено, что Саратовский филиал ПАО Банка «Финансовая Корпорация Открытие» в целом имеет положительную динамику по целому ряду показателей. Банк занимает устойчивую позицию на рынке, имеет мощные стимулы для своего развития и расширения. Таким образом, система кадрового учета в целом работает эффективно. Это осуществляется за счет ясной организационной структуры банка, грамотного документооборота и широкого программного обеспечения.

Между работниками четко распределены функции и обязанности. Выполняются как внутренние, так и внешние функции.

– Сделав анализ отбора персонала в ПАО Банк «ФК Открытие» были выявлены как преимущества, так и недостатки в действующей системе отбора сотрудников в отделе по обслуживанию физических лиц представлены в таблицы 1.

Таблица 1 - Преимущества и недостатки процесса отбора персонала в ПАО Банк «ФК Открытие».

Преимущества процесса	Недостатки процесса
Поиск соискателей из внешних источников дает возможность выбора из большого количества кандидатов	Повышение показателя текучести при использовании большого % внешних источников отбора
Появление свежих идей и обмен опытом	Большое количество кандидатов на вакансию при проведении собеседования
Открытость и доступность информации об условиях труда	Переоценка способностей претендента на данную должность (исходя из специфики работы)
	Отсутствие кадрового резерва

– Проведя анализ системы адаптации, были отмечены как преимущества, так и недостатки существующей системы адаптации персонала в отделе обслуживания физических лиц, представлены в виде таблицы 2.

Таблица 2 - Преимущества и недостатки системы адаптации персонала в ПАО Банк «ФК Открытие».

Преимущества системы адаптации	Недостатки системы адаптации
Процесс адаптации начинается с начала отбора сотрудника	Отсутствие книги сотрудника. Новому сотруднику очень трудно сориентироваться не только в новой для него обстановке, но и адаптироваться в новом здании.
Последовательный план мероприятий по системе адаптации сотрудника	Представление нового сотрудника (в связи с отсутствием руководителя группы на непосредственном рабочем месте). Как правило, после периода обучения, нового сотрудника просто представляют коллегам. Возможность познакомиться поближе появляется гораздо позже, чем он начинает непосредственно

	выполнять свои обязанности.
Тренинг «Welcome»	Большое количество информации за достаточно короткий срок
Система наставничества	Закрепление за наставником несколько новых сотрудников, у наставника физически может не быть времени, чтобы заниматься адаптацией нового сотрудника.
В адаптации задействованы сертифицированные специалисты	Неиспользование всех возможных инструментов адаптации
Ориентирование на корпоративную политику	Большой коллектив
Компания предлагает каждому сотруднику не только официальное трудоустройство и ДМС, но и комфортные условия работы, а также дополнительные привилегии на продукты и услуги банка.	Получение обратной связи (в связи с отсутствием времени у наставника). Это негативно отражается в целом как на качестве работы нового сотрудника, т.к. первое время возникает много вопросов, которые относятся к работе, но и на адаптации в целом. Новый сотрудник может почувствовать себя не нужным и брошенным.

– Проведено анкетирование сотрудников по вопросам отбора и адаптации персонала, на основании проведенного анализа, можно сделать вывод, что системы процессов отбора и адаптации персонала в отделе обслуживания физических лиц ПАО Банк «ФК Открытие» не совершенны и используются не все инструменты.

Предложенные мероприятия по совершенствованию системы отбора и адаптации персонала:

– Внедрение дополнительные этапы по отбору персонала: проверка рекомендаций, участие наставника в процедуре отбора, изменения срока выявления неподходящих сотрудников, что поможет более качественно проводить процесс отбора сотрудников и уже на начальном этапе поможет выявлять сотрудников, которые не подходят на данную должность по профессиональным критериям. Главным преимуществом этих мероприятий является – отсутствие финансовых затрат, которые могла бы понести организация, после внедрений подобных мероприятий в процесс отбора новых сотрудников.

– Внедрение дополнительных этапов в процесс адаптации новых сотрудников: распределение адаптантов по группам, знакомство с руководителем на этапе обучения, представление и работа в коллективе на этапе обучения, установление регулярной обратной связи, предложенные мероприятия позволяют более качественно и быстрее проходить этап адаптации сотрудника. Дополнительных финансовых затрат не предполагает.

– Внедрение мероприятий направленных, на мотивацию новых сотрудников: нематериальная мотивация, неформальные встречи с коллективом, адаптационный лист для новичка на первые три месяца работы. Привлечении новых сотрудников в рабочий процесс благоприятно повлияют на адаптацию и мотивацию сотрудника. Благодаря разработанному адаптационному листу, новый сотрудник будет иметь полное представление ожиданий и задач.

– Внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию процесса отбора и адаптации персонала в отделе обслуживания физических лиц ПАО Банк «ФК Открытие» не повлекут больших дополнительных финансовых затрат для компании, т.к. большинство из них будут выполнены в рамках действующих служебных обязанностей и существующих правил отбора персонала.

Убытки ПАО Банк «ФК Открытие» от текучести кадров по причине неудовлетворительных условий адаптации только за период 3 месяца до внедрения программы составили 521 136,2 руб.

Затраты на внедрение проекта и работу проекта в течение 3-х месяцев плюс убытки от увольнения сотрудников в течение периода работы программы социальной адаптации составили 271 721,66 руб.

Таким образом, экономия средств составила: 249 414,54 руб., следовательно, предварительный расчет полностью себя оправдал, и внедренная программа оказалась экономически эффективной.

Заключение. В первой теоретической главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические и

методологические основы отбора и адаптации персонала в организации. В процессе представления отбора был рассмотрен: алгоритм процесса отбора персонала, были представлены виды потребности в персонале и их формирование, показаны существующие источники отбора персонала, а также был представлен процесс отбора кандидатов. В процессе адаптации были рассмотрены такие основы, как: понятия, виды, инструменты адаптации, процесс адаптации персонала в организации, участники процесса адаптации, а так же представлена система адаптации персонала.

Во второй, аналитической главе данной выпускной квалификационной работы был показан действующий процесс отбора и адаптации сотрудников в отделе обслуживания физических лиц ПАО Банк «ФК Открытие». Был проведен анализ состава и структура персонала за последние три года, который показал, что структура управления персоналом, на сегодняшний день, линейно-функциональная. Численный состав персонала в филиале Саратовском ПАО Банк «ФК Открытие» по данным на 31.12.2017 составляет 800 человек. За последние 3 года наблюдается положительная динамика роста численности персонала. По составу 45% сотрудников занимают должность специалиста, 24% - старших специалистов, 17% - ведущих специалистов, 6% - руководителей групп, и только 4% -руководителей и начальников подразделений. Из общего числа персонала 68% сотрудников это молодежь в возрасте до 30 лет, а остальным 32% свыше 30 лет. По уровню образования основная часть сотрудников имеет высшее образование - 84%; средне - специальное имеют 11% и остальные сотрудники обучаются в ВУЗах 5%. Анализ работы сотрудников по стажу работы в данной организации показал, что чуть большее количество приходится на сотрудников со стажем от 1 года до 1,5 лет в организации – 48%, на втором месте находятся сотрудники, работающие менее года – 42%, на третьем месте сотрудники, стаж которых, от1,5 до 2 лет – 7%, и 3% - сотрудников стаж более 2 лет. Анализ по половому признаку показал, что основную часть персонала составляют женщины 72% , а мужчин всего 28%. Анализ

источников отбора персонала показал, что внутренние источники составляют 6%, а внешние источники отбора персонала составляют 94%. После проведения анализа действующего процесса отбора персонала было выявлено, что в существующем процессе не задействуются: проверка рекомендаций, профессиональное тестирование, медицинское освидетельствование. Далее в работе были представлены преимущества и недостатки существующего процесса отбора персонала. После проведенного анализа было выявлено, что в существующем процессе адаптации не задействуется: книга новичка, комплект новичка, первый день нового сотрудника, план знакомства, период адаптации. Далее в работе были рассмотрены преимущества и недостатки существующей системы адаптации персонала. Так же в работе были представлены результаты анкетирования сотрудников, по вопросам касающихся процесса отбора и адаптации, существующих на момент проведения анкетирования в отделе обслуживания физических лиц ПАО Банк «ФК Открытие».

В третьей главе выпускной квалификационной работы были предложены мероприятия направленные на совершенствование процесса отбора и адаптации сотрудников. Каждое из предложенных мероприятий направлено на совершенствование действующих процессов. Для совершенствования процесса отбора были предложены такие мероприятия, как: проверка рекомендаций, участие наставника в процедуре отбора, изменения срока выявления неподходящих сотрудников на этапе обучения, была разработана программа адаптации персонала, а также рассчитана ориентировочная экономическая эффективность проекта. Согласно этапам разработан план внедрения проекта и был запущен в течение 1 месяца. Следствием внедрения проекта в отдел обслуживания физических лиц стало снижение уровня текучести кадров и оздоровление социально-психологического климата в коллективе. Экономическая эффективность полностью оправдала ожидания и только за первые 3 месяца составила 249 414,54 рублей. Предполагается, что в будущем экономическая

эффективность еще возрастет, поскольку не будут учитываться единовременные затраты на внедрение программы. Итого можно сделать вывод об успешности разработанного и внедренного проекта.

– Для совершенствования процесса адаптации сотрудников были предложены такие мероприятия как: распределение адаптантов по группам, знакомство адаптантов с непосредственным руководителем на этапе обучения, представление группе и работа в ней на этапе обучения, получение регулярной обратной связи от руководителя и наставника, нематериальная мотивация, неформальные встречи с коллективом, адаптационный лист новичка на первые три месяца работы, а так же, проведение обучения для наставников и руководителей, электронные и текстовые материалы для наглядной агитации наставников и руководителей.

На основании полученных результатов работы были сделаны следующие выводы:

- В существующем процессе отбора персонала отдела обслуживания физических лиц банка не задействованы все этапы отбора кандидатов.
- В процессе первичного обучения используются все виды адаптации персонала.
- В процессе адаптации сотрудников не задействованы все существующие инструменты адаптации новых сотрудников.
- Проведенный анализ по возрастному составу основного персонала говорит о молодости коллектива.
- По итогу анализа стажа сотрудников, можно сделать вывод, в связи со спецификой работы, сотрудники испытывают трудности. Поэтому частичное обновление персонала происходит достаточно часто.
- Анализ основного персонала по половому признаку показал, что в связи со спецификой работы численность женщин превосходит количество мужчин, в банковской сфере практически всегда выполняется такое соотношение.

- После анализа движения персонала можно сделать вывод, что наиболее частой причиной увольнения сотрудников является по собственному желанию.

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

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

Подводя итоги, можно сказать о том, что поставленные задачи выпускной квалификационной работы выполнены, поставленная цель работы достигнута.