

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Вопросу адаптации уделило внимание множество как отечественных, так и зарубежных психологов, научных деятелей и авторов.

Адаптация в организации неминуема и является важным фактором для дальнейшей успешной трудовой деятельности индивидуума в социальной группе.

В кадровом менеджменте необходимо понимать всю важность процесса адаптации персонала с той или иной сфере, так как она является важнейшим звеном в системе кадрового менеджмента.

В связи со стремительным развитием современного общества возрастают потребности различных сфер материального и нематериального производства в высококвалифицированных и профессионально образованных кадрах, способных к восприятию инноваций, освоению сложного оборудования, продвижению новых видов услуг и принятию качественно новых управленческих решений.

В рамках организации адаптация воспринимается по понятию Эдгара Шейна, что указывает на тот факт, что процесс адаптации является познанием цепей и нитей, властвующих в общей структуре социальной группы, происходит активное познание доктрин, которые приняты в отдельной организации, происходит активное обучение, а также осознание того, какие элементы и факторы являются самыми важными и лидируют в рамках конкретной организации.

На современном этапе для многих предприятий эффективное управление трудовыми ресурсами связано с множеством проблем. Важная роль в реализации этой задачи отводится производительности труда работников, экономическим методам управления трудовыми ресурсами через анализ и планирование показателей по труду.

Другой вариант управление адаптацией персонала в традиционных организациях заключается в создании для нового сотрудника дополнительных трудностей. Такая политика направлена на то, чтобы «проверить» нового сотрудника на выносливость. Вслед за Р.О. Данченко согласимся, что такое отношение к

адаптации может испугать и профессионалов, знающих себе цену, хотя, на первый взгляд, может показаться, при данном варианте происходит естественный отбор наиболее способных и лояльных по отношению к организационной культуре специалистов. При данном подходе в функции ответственного за проведение адаптации, помимо его основных обязанностей, добавляются специальные пункты по проверке «стойкости» новичка. Таким образом, для решения ряда управленческих проблем необходимо использовать и развивать такой инструмент, как адаптация персонала, что и предопределило выбор темы курсовой работы и ее актуальность.

При исследовании существующей литературы проблем помощи новым работникам, мы столкнулись с широким спектром проблем, которые могут возникнуть у сотрудников в процессе выполняемой ими профессиональной деятельности; широким определением и множеством видов самого понятия «адаптация»; различными особенностями адаптации сотрудников в зависимости от той сферы, где они начинают свою трудовую деятельность

В широком понимании адаптация – это приспособление органов чувств особенностям стимулов, которые на них действуют, с целью их наилучшего восприятия и предохранения рецепторов от излишней перегрузки

Цель написания курсовой работы – рассмотреть особенности теоретических и практических основ проектирования систем управления адаптацией персонала в организациях разных типов на примере АО «Национальный банк Взаимного кредита».

Задачи исследования:

- рассмотреть понятие адаптации персонала;
- раскрыть методы оценки эффективности адаптации персонала;
- провести анализ мероприятий по совершенствованию адаптационных процессов в организации;
- провести анализ практики адаптации работников в организации на примере АО «Национальный банк Взаимного кредита»;
- осуществить анализ системы адаптации персонала;
- провести анализ адаптации молодых специалистов;
- разработать проект совершенствования системы управления адаптацией персонала

Объект исследования – общественные отношения, связанные с формированием и исследованием адаптации в организации.

Предмет исследования- особенности адаптации персонала на примере АО «Национальный банк Взаимного кредита».

Методы исследования – сравнения, аналитический, анализа научной литературы.

При написании курсовой работы использовалась различная методическая и научная литература по изучаемым вопросам.

1 Теоретические основы адаптации персонала в организациях разных типов

1.1 Понятие адаптации персонала

В существующей практике управления персоналом одной из важнейших задач для работодателей является подбор сотрудников организации с последующей их адаптацией для наиболее эффективного включения их в коллектив. Проблема адаптации на новом рабочем месте является актуальной и для самой личности в связи с тем, что каждый человек сталкивается с необходимостью работать, а, следовательно, и вливаться в новый коллектив.

Несмотря на большое количество трудов по проблеме адаптации, нельзя утверждать о многоплановости в изучении данного направления. На наш взгляд, в настоящее время явно недостаточно многосторонних работ, управленческо-кадровых исследований, отражающих существующие методы адаптации персонала, экономические предпосылки увеличения эффективности адаптационного процесса.

Адаптация является одним из элементов системы управления персоналом организации, и ее результаты в значительной мере влияют на эффективность всей системы.

Выделяют следующие задачи эффективной системы адаптации сотрудников предприятия:

- обеспечение эффективности процесса приспособления потребностей и ценностей работника организации к предъявляемым к нему требованиям;
- максимально быстрое достижение высокой продуктивности и качества выполняемых профессиональных обязанностей новым работником предприятия;
- максимально быстрое вливание работника предприятия в коллектив;
- снятие стресса у нового работника предприятия и появление удовлетворенности занимаемой профессиональной должности;
- разрешение нестандартных и конфликтных ситуаций, которые возникают в процессе осуществления профессиональной деятельности;
- снижение текучести кадров на предприятии;
- уменьшение первоначальных издержек.

Таким образом, существование эффективной системы трудовой адаптации персонала в организации неоспоримый факт. Максимальный охват и разрешение проблем адаптации персонала в организации обеспечит эффективное функционирование организации, привлечение новых кадров, реализацию успешной внутренней политики и сплочение коллектива.

Однако, процесс адаптации сотрудника предприятия индивидуален как со стороны его личностных качеств, так и со стороны его профессиональной деятельности. Данный факт обуславливает существенные различия в отношении объема и содержания информации, которая предоставляется ему в начале. При этом программа адаптации персонала подразумевает набор конкретных мероприятий, проводимых сотрудником, который отвечает за адаптацию.

Адаптация персонала подразумевает взаимное приспособление сотрудника и предприятия, которое предполагает постепенное вливание сотрудника в процесс профессиональной деятельности в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха [11,17]. Процесс адаптации является достаточно сложным и представляет собой приспособление индивидуума к различным видам внешних и внутренних условий. Также стоит отметить то, что адаптация в основном делится на две группы: [17, с.219]

- психологическая;

- биологическая.

Психологический адаптационный аспект состоит в том, что человек как обособленная личность, приспосабливается к существованию и осознанию себя в обществе с определенными аспектами и нюансами присущими данному обществу, учитывая потребности, мотивы, а также интересы. Адаптация в данном аспекте представляет собой процесс активного приспособления человека к социуму, его социокультурным особенностям. Данный вид адаптации принято считать как «социальная адаптация». В ходе данного приспособления к социальной среде, человек проходит через изучение норм, ценностей, а также особенностей данной ячейки общества. Основным проявлением является необходимость взаимодействовать с группой лиц, семьёй, трудовым коллективом и прочими разновидностями общественных групп. В данном случае большое значение имеет уровень образования, личные качества, уровень трудовой и профессиональной подготовки, знания и навыки в определенных сферах, необходимых для эффективного и максимально быстрого воссоединения с социальной группой.

В психологическом аспекте адаптации имеются и специфические трудности. Таким образом, лицам с физическими или психическими недостатками, достаточно трудно освоиться в новой для них среде. В данной проблеме нужен особый подход, помощь квалифицированных специалистов в области психологии, создание благоприятных условий, которые будут способствовать минимализации уровня дискомфорта при адаптации в новом обществе людей с недостатками.

Биологический адаптационный аспект представляет собой приспособление как человеческого, так и животного организма к различным изменениям, происходящим во внешней среде. Биологический аспект является более глобальным и встречается чаще, чем психологический, так как распространяется не только на людей, но и на животных. Примером биологического аспекта являются различные климатические изменения, изменения в организме, изменения физические. Особый интерес у исследователей явления адаптации, вызывает биологический аспект, а именно, умение человека приспосабливаться к экстремальным для него условиям. В современной жизни человека, подобные случаи часто встречаются и в профессиональной деятельности, а иногда и в повседневной жизни человека. Совокупность таких условий и реакций на них адаптационным синдромом.

Если же рассматривать адаптацию с научной точки зрения, то она представляет собой интегративный показатель отображающий общее психологическое и биологическое состояние человека, а также его возможности к выполнению определенных биосоциальных функций таких как: [22, с.215]

- способность адекватно воспринимать окружающую среду и себя лично;
- способность к адекватному построению взаимоотношений с окружающими людьми, общение с ними, способность к осуществлению трудовой деятельности, к усвоению знаний, организации свободного времени, отдыха;
- способность к адаптивности поведения индивидуума в соответствии с ролевыми ожиданиями окружения.

В ходе процесса социализации индивидуум выступает как объект, который воспринимает, усваивает, принимает определённые традиции, правила, устои, роли и прочие факторы, созданные общественными институтами, группами и подлежащие дальнейшей передаче. При успешном процессе социализации, человек как личность может эффективно осуществлять свои функции в социуме.

Процесс социальной адаптации входит в общую систему механизмов социализации. Подведя итог по данному понятию, стоит отметить выведенные нами основные понятия: [18, с.107]

- социальная адаптация является постоянным процессом активного и целенаправленного внедрения индивидуума в определенную социальную среду и дальнейшее приспособление к ней;
- социальная адаптация является результатом процесса успешной социализации.

В процессе социально-психологической адаптации индивид совершает множество сопутствующих данному процессу действий:

- приспосабливается к новым для него социальным условиям;
- входит в новое социальное окружение;
- реализует свои стремления и потребности в рамках социальной группы;
- развивает личную индивидуальность;
- самоутверждается;

- становится полноправным членом социальной группы.

В ходе процесса социально-психологической адаптации происходит формирование социальных качеств общения.

Вопросом взаимосвязи социализации и процесса адаптации занимались такие именитые гении как Зигмунд Фрейд, А. Адлер, Э.Эриксон, Г.Гартман. Их представления о процессе адаптации были совершенно противоположными и имели различное обоснование.

По Фрейду социализация личности определялась как вытеснение влечений и переключения энергий на санкционированные общественные объекты. Зигмунд Фрейд утверждал, что путем социализации индивидум компенсирует свои личные стремления к самосовершенствованию, подавлению неполноценности, повышению уровня своей значимости в обществе.

В подходе Эриксона был предусмотрен вариант того, что данный процесс позитивен, направлен на гармонизацию личности с окружением, в котором она существует.

Г.Гартман в свою очередь утверждал, что процесс адаптации не всегда является конфликтным. Таким образом, процесс адаптации включает как процессы, входящие в свободную от конфликтов зону Я, так и ситуации связанные с конфликтным восприятием различных факторов и процессов.

Таким образом, в ходе данного параграфа, мы рассмотрели основные подходы к понятию «адаптация», изучили структуру процесса социализации и его взаимосвязь с адаптацией.

1.2 Виды и методы адаптации, особенности программ адаптации в разных организациях

Если рассматривать адаптацию со стороны организации, то в широком понимании в организациях разных типов выделяют следующие её виды: [21, с.104]

- организационная;

- социальная;

- культурная;

- личная.

Также существуют два основных типа, направления процесса адаптации:

- процесс первичной адаптации, который заключается в приспособлении молодых кадров предприятия, которые не имеют профессионального опыта;

- процесс вторичной адаптации, который представляет собой приспособление работников, которые уже имеют опыт в профессиональной трудовой деятельности.

Если программа адаптации кадров предприятия является эффективной и успешной, то создается трудоспособная рабочая сила, обладающая высоким уровнем профессиональных способностей, происходит активный рост общей производительности предприятия.

Программа адаптации подразделяется на общую и специальную. Общая программа адаптации персонала подразумевает рассмотрение всей организации – целиком, с включением следующих аспектов:

- Общая характеристика предприятия
- Основные направления кадровой политики предприятия
- Специфика оплаты труда сотрудников предприятия
- Существующие дополнительные льготы
- Охрана труда и соблюдение техники безопасности
- Взаимодействие сотрудника предприятия с профсоюзом.
- Организация бытовых служб.

Экономические аспекты профессиональной деятельности. По окончании прохождения общей программы адаптации осуществляется переход к специальной, охватывающей вопросы, которые касаются конкретного подразделения или работ подразделения, в чьи ряды вливается новичок, а также собеседования с непосредственным руководителем.

Содержание специальной программы адаптации включает в себя:

- Специфика и функционал подразделения:
- Профессиональные обязанности и ответственность:
- Предполагаемая отчетная документация:
- Правила, процедуры, предписания:

- Знакомство сотрудников подразделения с новичком.

Таким образом, рассмотренные программы могут применяться как при первичной, так и при вторичной адаптации. При этом адаптация сотрудников предприятия, не имеющих опыта работы, включает в себя помимо информирования о специфике деятельности организации обучение работе, которую он будет осуществлять. В дальнейших исследованиях авторы намереваются оценить влияние организованного процесса адаптации персонала на сохранение и развитие уровня корпоративной культуры компании,

1.3 Особенности мероприятий по совершенствованию адаптационных процессов в различных организациях

Во многих организациях процесс адаптации будет тем более эффективным, тем когда осуществляется взаимодействие между опытными и молодыми работникам через следующие процессы:

- систему подбора и мотивации наставников;
- систему планирования адаптации новых сотрудников;
- систему контроля результатов программы наставничества.

Наставников необходимо грамотно отобрать из числа авторитетов организации по целому ряду критериев, подготовить их и мотивировать. Наставником может стать сотрудник, проработавший в организации более пяти лет, иметь глубокие специальные знания, большой практический опыт. Компетенции, которые должны выявиться при прохождении теста на место наставника:

- 1.Способность обучать – уметь структурировать имеющийся опыт работы и передать его новому специалисту, четко излагать необходимую информацию, подбирать эффективные способы инструктажа, предоставлять конструктивную обратную связь.
- 2.Ответственность – заинтересованность в успехах подчиненного, принимает личную ответственность за решение проблем, возникших при обучении, активно ищет способы развития навыков «новичка», оказывает необходимую помощь,

поощряет к приобретению нового опыта и обмену идеями.

3. Умение мотивировать других – вдохновляет ученика на позитивное отношение к работе, содействует успешному достижению цели, безошибочно находит мотивирующие факторы и умело использует их.

4. Влиятельность – имеет кредит доверия со стороны партнеров по работе, обладает необходимыми навыками и личными качествами для оказания влияния на других.

Выявив достойных кандидатов в наставники, первое, что нужно сделать, это показать им возможную выгоду от обретения нового статуса в организации.

Механизм внедрения системы наставничества: необходимо в проект вовлечь и получить активную поддержку более влиятельных людей, например, главного инженера.

Когда система адаптации поставлена правильно, процесс вхождения нового сотрудника в организацию протекает быстрее и с меньшими затратами на адаптацию.

Что касается психологического климата, то стоит проводить чаще мероприятия по улучшению положительной атмосферы в коллективе.

Таковыми мероприятиями могут быть:

- привлечение коуча для проведения бизнес встреч;
- выездные корпоративы.

А так же можно применять психологические и социальные методы создания позитивного климата в коллективе. Среди них важно выделить:

Телесная психотерапия. Она базируется на понимании тесных взаимосвязей между явлениями в физиологии и психике. В особенности на том, что особенности личности заметны в жестах, движениях. Подобная психотерапия проявляется в создании в компании комнат для разгрузки психики);

Арт-терапия. Данная технология основывается на том, что внутреннее «я» людей проявляется в видимых образах, когда человек создает картины, скульптуры, рисует, не думая о собственном произведении, иными словами, спонтанно. Материалы, что получены в процессе борьбы с группой дают шанс выявлять уровни

агрессии и других отрицательных чувств, способствуют решению конфликтов и налаживанию связей между сотрудниками. Арт-терапия применяется в сфере трудовой терапии и общественной реабилитации;

Группа «тренинг навыков». Эта группа отнесена к бихевиористскому ответвлению психологии. Подход к труду базируется на обучающей модели, установке целей, определении и оценивании поведения. Образцом выступают группы «тренинга уверенности». Так обучают навыкам планирования карьеры, принятия решений, развитию умений справляться со стрессом и совершенствования навыков социального взаимодействия.

Придумано еще немало иных способов и тренингов, которые направлены на формирование положительного климата среди сотрудников. На сегодняшний день в отдельных компаниях трудятся психологи. Они занимаются организацией психологических игр, тестирований, проводят занятия с работниками. Некоторые компании приглашают подобных специалистов со стороны. Это, конечно, позитивно воздействует на психологический и социальный климат.

2 Анализ практики адаптации работников в организации на примере АО «Национальный банк Взаимного кредита»

2.1 Общая характеристика деятельности организации

Акционерный Коммерческий Банк «Национальный Банк Взаимного Кредита» (Акционерное общество) зарегистрирован в Главном управлении Центрального Банка Российской Федерации по г. Москве 09 февраля 1995 года.

В соответствии с решением внеочередного общего собрания акционеров 23.12.2015 г. наименование организационно-правовой формы приведено в соответствие с законодательством Российской Федерации. Полное фирменное наименование Банка - Акционерный Коммерческий Банк «Национальный Банк Взаимного Кредита» (Акционерное общество). Сокращенное фирменное наименование Банка - АКБ «НБВК» (АО).

Банк является кредитной организацией, входит в единую банковскую систему Российской Федерации и в своей деятельности руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, нормативными актами Банка России, а также Уставом Банка.

Банк может осуществлять следующие банковские операции:

1. привлекать денежные средства физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);
2. размещать указанные в предшествующем абзаце настоящей статьи привлеченные средства от своего имени за свой счет;
3. открывать и вести банковские счета физических и юридических лиц;
4. осуществлять переводы денежных средств по поручению физических и (или) юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам;
5. производить инкассацию денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
6. осуществлять куплю-продажу иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
7. привлекать во вклады и размещать драгоценные металлы;
8. выдавать банковские гарантии;
9. осуществлять переводы денежных средств без открытия банковских счетов, в том числе электронных денежных средств (за исключением почтовых переводов). Банк, помимо перечисленных выше банковских операций, вправе осуществлять следующие сделки:
10. выдавать поручительства за третьих лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме;
11. приобретать права требования от третьих лиц исполнения обязательств в денежной форме;
12. доверительно управлять денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами;

13. осуществлять операции с драгоценными металлами и драгоценными камнями в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации;
14. предоставлять в аренду физическим и юридическим лицам специальные помещения или находящиеся в них сейфы для хранения документов и ценностей;
15. осуществлять лизинговые операции;
16. оказывать консультационные и информационные услуги.

Отношения между Банком и его клиентами осуществляются на основе заключенных между ними договоров. Кредиты, предоставляемые Банком, могут обеспечиваться залогом недвижимого и движимого имущества, в том числе государственных и иных ценных бумаг, банковскими гарантиями и иными способами, предусмотренными действующим законодательством или договором.

Рассмотрим основные кредитные риски, которые делятся на три группы в зависимости от сферы их возникновения (см. табл. 1).

Таблица 1 - Классификация факторов кредитных рисков банковских организаций

Группы факторов	Виды факторов
1	2

Факторы, присущие внешней среде относительно банковских учреждений и контрагентов

– нормативно-законодательное регулирование деятельности банковских учреждений;

– нормативно-законодательное регулирование деятельности заемщика;

– состояние развития экономики;

– конъюнктура спроса на кредитные ресурсы и их предложения на финансово-кредитном рынке;

– уровень конкуренции между банковскими учреждениями и контрагентами;

– политическая ситуация в стране;

– форс-мажорные обстоятельства (природные катаклизмы, военные действия и т. п.)

– чрезмерная концентрация кредитного портфеля;

– чрезмерная диверсификация кредитного портфеля;

Внутрибанковские факторы кредитных рисков

– отсутствие эффективных методов оценки и регулирования кредитных рисков по этапам кредитного процесса;

– неадекватная оценка влияния факторов кредитных рисков;

– низкий квалификационный уровень, компетенция и опыт работы специалистов

Факторы, присущие деятельности заемщика

- репутация заемщика;
- капитал заемщика;
- способность заемщика успешно вести дело;
- кредитоспособность заемщика;
- ликвидность обеспечения по кредиту и т. п.

Составлено автором на основании.

Все указанные факторы кредитных рисков могут иметь следующие негативные последствия:

- снижение качества кредитного портфеля;
- потеря средств по основному долгу и процентам;
- расходы на управление проблемными кредитами;
- потеря репутации;
- потеря капитала;
- увеличение резервирования.

Поэтому с целью выявления резервов повышения эффективности кредитной деятельности при условии запланированного уровня доходности и допустимого уровня риска банки проводят анализ кредитного портфеля, который осуществляется в двух направлениях: анализ структуры и динамики кредитного портфеля (по срокам кредитования, валютой кредитов, видам кредитных продуктов, отраслями экономики, уровнем риска и т. п) и качественный анализ кредитного портфеля (оценка риска и доходности кредитного портфеля).

Итак, на основе этого анализа руководство банка формирует эффективный кредитный портфель и принимает решение об изменении его структуры с целью повышения доходности вложений и оптимизации по погашению займов, что сказывается на ликвидности и прибыльности банка.

При нарушении заемщиком обязательств по договору Банк вправе досрочно взыскивать предоставленные кредиты и начисленные по ним проценты, если это предусмотрено договором, а также обращать взыскание на заложенное имущество в порядке, установленном действующим законодательством.

Выдача ссуд может быть произведена под гарантию любого юридического лица после проверки его платежеспособности.

Платежи со счетов клиентов, включая платежи в бюджет и на оплату труда, осуществляются Банком в порядке и очередности, установленными действующим законодательством.

Уставный капитал Банка сформирован в сумме 250 000 000 (Двести пятьдесят миллионов) рублей и разделен на 500 000 (Пятьсот тысяч) обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью 500 (Пятьсот) рублей каждая.

Органами управления Банком являются:

1. Общее собрание акционеров;
2. Совет директоров Банка;
3. Единоличный исполнительный орган - Председатель Правления Банка;
4. Коллегиальный исполнительный орган - Правление Банка.

Общее собрание акционеров Банка является высшим органом управления Банка.

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

АКБ «НБВК» для вкладчиков приведен анализ по установленным ЦБ нормативам финансовой устойчивости, которые показывают уровень возможности рассчитываться со своими обязательствами, эти показатели отражают устойчивость коммерческого банка и являются индикатором стабильности банка для клиентов и кредиторов.

Таблица 2 -Нормативы оценки устойчивости для АКБ «НБВК» [32]

Показатель финансовой устойчивости	Значение АКБ «НБВК», %			Среднее значение по всем банкам на 01.01. 2018 г., %	Допустимое значение, установленное ЦБ РФ, %
	01.01.2017 г.	01.01.2018г.	01.01.2018 г.		
Норматив мгновенной ликвидности банка (Н2)	165	135,31	54,65	262	≥ 15
Норматив текущей ликвидности банка (Н3)	176	109,02	152,86	233	≥ 50
Норматив долгосрочной ликвидности банка (Н4)	40,85	43,81	5,88	36	≤ 120
Норматив достаточности собственных средств (Н1.0)	52,28	53,06	72,74	35	≥ 8
Норматив достаточности базового капитала банка (Н1.1)	49,75	50,27	69,24	25	≥ 4,5

Норматив достаточности основного капитала банка (Н1.2)	49,75	50,27	69,24	26	≥ 6
--	-------	-------	-------	----	----------

Анализируя показатели устойчивости, отметим, что все показатели в пределах нормы. Показатель мгновенной ликвидности (норматив Н2) показывает насколько быстро активы банка могут превратиться в денежные средства для погашения своих обязательств. Этот показатель по годам в АКБ «НБВК» составил в 2016 г. – 165 %, в 2017 г. – 135,31 %, по результатам 2018 г. он значительно снизился и составил 54,65 %. Нормативное значение этого показателя составляет не менее 15 %, а его среднее значение по всем коммерческим банкам России составляет 262 %.

Показатель текущей ликвидности банка, наоборот в 2018 г. увеличился по сравнению с 2017 г. и составил 152,86 %, тогда как нормативное значение – более 50 %, таким образом в АКБ «НБВК».

Анализируя динамику норматива Н4 – уровень долгосрочной ликвидности для АКБ «НБВК» отметим, что в 2016 г. он составил – 40,85 %, в 2017 г. – 43,81 %, по результатам 2018 г. он уменьшился в 8 раз по сравнению с предыдущим периодом и составил 5,88 %, его нормативное значение должно быть менее 120 %, при этом среднее значение по банкам в 2018 г. – 36 %, снижение этого показателя – положительная динамика для АКБ «НБВК».

Показатель достаточности собственных средств АКБ «НБВК» (Н1.0) показывает высокий уровень обеспеченности банка собственными средствами, его значение для анализируемого банка составляет: в 2016 г. – 52,28 %, в 2017 г. – 53,06 %, по результатам 2018 г. – 72,74 %, его нормативное значение, установленное ЦБ, должно превышать 8 %, среднее значение по банкам – 35 %, таким образом, у АКБ «НБВК» уровень обеспеченности собственными средствами на порядок выше, чем по всем коммерческим банкам России.

Норматив достаточности базового капитала банка (Н1.1) и норматив достаточности основного капитала банка (Н1.2) показывают уровень обеспеченности кредитной организации капиталом, по нормативам ЦБ РФ, эти показатели не должны быть ниже 4,5 и 6 % соответственно, а среднее значение по всем банкам – 25 -26 %, по результатам деятельности в 2016 г. эти показатели для АКБ «НБВК» составили

49,75 %, в 2017 г. – 50,27 % и 69,24 % в 2018 г.

Таким образом, отметим высокий уровень обеспеченности капиталом в АКБ «НБВК», обеспеченность собственными средствами в совокупности с нормативными значениями уровня ликвидности делает АКБ «НБВК» крайне привлекательным как для корпоративных клиентов так и для физических лиц.

Для проведения анализа кредитного портфеля АКБ «НБВК» проведем оценку темпов изменения размера кредитных операций в общей структуре активов банка (табл. 3)

Таблица 3 -Динамика темпов изменения кредитования в структуре активов АКБ «НБВК»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темпы роста (снижения), %	
				2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
1. Общая сумма кредитов, тыс. руб., в том числе:	1363924	1399881	1159227	102,6	82,8
1.1 Межбанковские кредиты	520000	657000	661669	126,3	100,7
1.2 Кредиты юр. лицам	659317	678404	474810	102,9	70,0
1.3 Кредиты физ. лицам	184607	64477	22748	34,9	35,3
1. Всего активов	1582266	1636155	1595690	103,4	97,5

Общая сумма активов в 2017 г. увеличилась, вместе с тем увеличилась и сумма межбанковских кредитов на 26,3 %, кредиты юридическим лицам увеличились на 2,9 %, а кредиты физическим лицам сократились на 65, 1%. Важно понимать какое место в структуре активов занимает кредитование банка и какие кредиты имеют

наибольший удельный вес. Для этого проведем анализ удельного веса кредитов АКБ «НБВК» в целом и по категориям кредитов (см. табл. 4)

Таблица 4 - Структурный анализ кредитования в АКБ «НБВК»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1. Общая сумма кредитов, %, в том числе:	86,20	85,55	72,64
1.1 Межбанковские кредиты	32,86	40,15	41,46
1.2 Кредиты юр. лицам	41,66	41,46	29,75
1.3 Кредиты физ. лицам	11,66	3,94	1,42
1. Всего активов, %	100	100	1100

Из таблицы 4 видим, что все кредиты коммерческого банка в общих активах занимают 86,2 % в 2016 г., 85,55 % в 2017 г. и 72,64 % в 2018 г., поскольку оптимальной считается это соотношение на уровне 40-50 %, такое превышение говорит о диспропорции уровня кредитования банка к остальным своим активам.

В структуре кредитования преобладающую долю занимают кредиты юридическим лицам – 41,66 % от суммы активов банка в 2016 г. и 41,46 % по результатам 2017 г., в 2018 году они снижаются и достигают уровня 29,75 %. Межбанковские кредиты год от года занимают все большую долю в кредитном портфеле АКБ «НБВК», их доля по годам от общих активов составляет: в 2016 г. – 32,86 %, в 2017 г. – 40,15 %, в 2018 г. – 41,46 %.

В таблице 5 представим результаты оценки эффективности осуществления кредитования физических лиц на примере АКБ «НБВК»

Рентабельность находится как соотношение чистой прибыли к размеру дохода от кредитования, в процентном выражении. По результатам анализа рентабельность кредитования физических лиц в 2016 г. составила 8,6 %, в 2017 г. достигла своего максимума и составила 8,4 %, по результатам 2018 года она резко снизилась до 6,8

%.

Таблица 5 Оценка финансовой эффективности кредитования физических лиц

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Доход (выручка) от кредитования физ. лиц, тыс. руб.	184607	64477	22748
Расходы на кредитования физ. лиц, тыс. руб.	51689,96	28369,88	9554,16
Прочие расходы, тыс. руб.	49843,89	20632,64	7961,8
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	83073,2	15474,5	5232,0
Административные расходы, тыс. руб.	20768,3	4023,4	2786,6
Налог на прибыль, тыс. руб.	13291,7	1702,2	680,2
Чистая прибыль (убыток) от кредитования физ. лиц, тыс. руб.	49013,2	9748,9	1765,2
Рентабельность кредитования физ. лиц, %	8,6	8,4	6,8
Доход (выручка) от кредитования, тыс. руб.	1363924	1339881	1361831
Чистая прибыль АКБ "НБВК", тыс. руб.	22456	26838	18054
Рентабельность деятельности АКБ «НБВК», %	1,65	2,00	0,13

Сравнивая эти показатели с общим уровнем рентабельности от кредитования АКБ «НБВК» отметим, что в 2016 г. показатель рентабельности кредитных операций банка составил 1,65 % в то время как рентабельность кредитования физических

лиц равнялась 8,6 %, что в 6 раз превышает показатель общий по кредитования, аналогичная картина и по результатам 2017 г., уровень рентабельности по кредитованию в банке составил 2 %, в то время как показатель по кредитованию физических лиц был равен 8,4 %, что в 4 раза превышает общий показатель.

По результатам 2018 года снизилась доля кредитования физических лиц более чем на 70 % по сравнению с началом анализируемого периода (2016 г.), уровень рентабельности кредитования физических лиц снижается до 6,8 % в то время как в целом по компании уровень рентабельности составляет 0,13 %, что в 52 раз ниже показателя рентабельности по частному кредитованию.

Таким образом, проведенный анализ показывает, что эффективность операций по кредитованию физических лиц гораздо выше общей эффективности кредитования в целом по АКБ «НБВК». Это означает, что повысить эффективность кредитования и его уровень рентабельность можно и нужно за счет кредитования физических лиц, поскольку рентабельность таких операций как минимум в 4 раз выше чем кредитование юр. лиц.

По состоянию на 1 января 2019 г. списочная численность работников московского отделения № АКБ «НБВК» составила 71 человек.

Таблица 6 - Состав и структура персонала предприятия

Категория персонала	2017 год		2018 год		2018 год		Отклонение 2018г. к 2017г.		Отклонение 2018 г. к 2018 г.	
	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %	Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
Руководители	5	11,6	5	8,7	5	7,1	-	100	-	100
Специалисты	16	37,2	16	28,1	19	26,7	-	100	3	118,7
Служащие	1	2,3	1	1,7	1	1,4	-	100	-	100

Рабочие	21	48,8	35	61,4	46	64,7	14	166,6	11	131,4
Итого	43	100	57	100	71	100	14	132,5	14	124,5

Возрастные особенности имеют значение, в первую очередь, с позиции физического состояния сотрудников (болезни, стрессы, беременность и т. п.), а также для анализа стажа, места и опыта работы при отборе работников на вакантную должность, при сокращении штатов, при составлении плана развития кадров (обучение, переподготовка) и т. д.

Проанализируем за возрастной структурой коллектива, которая представлена в таблице 7.

Таблица 7 Количественный состав персонала по возрасту и гендерному признаку

Возрастная категория	Удельный вес, %											
	2017 г.		2018 г.		2018 г.		2017 год		2018 год		2018 год	
	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж
18-25 лет	2	-	3	1	7	1	6	-	5	8	13	7
26-35 лет	4	2	8	2	13	3	11	25	16	15	23	20
36-45 лет	9	3	17	6	23	5	26	36	39	38	41	33
46-55 лет	13	2	12	2	9	4	37	25	27	15	16	27
Старше 56 л.	7	1	4	2	4	2	20	13	9	15	7	13
Итого:	35	8	44	13	56	15	100	100	100	100	100	100

За анализируемый период в организации в основном работают люди в возрасте от 46 до 55 лет и от 36-45 лет, их процентное соотношения в структуре за 2017 год составляет 35 % и 28%.

В 2018 году численность персонала от 46-55 лет составляла 24%, это на 11% меньше чем в 2017 году и на 6% меньше чем в 2018 году. Это связано с выходом на пенсию работников. С другой стороны в 2018 году наметилась тенденция к омоложению состава. Доля работников от 26 до 35 лет составляет 23, % что имеет как положительные (новый уровень образования), так и отрицательные (недостаток опыта) стороны. Самая малая доля приходится на работников в возрасте от 18 до 25 лет 11 %. Старение кадров может привести к тому, что через несколько лет предприятие будет ощущать реальную нехватку опытных и квалифицированных работников, эта проблема уже существует.

Таким образом, целесообразно руководителю предприятием уделить больше внимания молодым кадрам, которым необходимо передавать практические навыки работы, организовывать недели обмена опытом, конкурсы профессионального мастерства.

Поскольку изменения в количественном составе происходят в результате движения персонала, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание. Данные персонала представлены таблице 8.

Таблица 8 Данные о движении персонала 2017 - 2018 гг., чел.

Наименование показателей	Численность работников			Отклонение 2018 к 2017 году		Отклонение 2018 к 2018 году	
	2017 год	2018 год	2018 год	Абс.	Отн. %	Абс.	Отн. %
Численность персонала на начало года	40	43	57	3	107,5	14	132,5
Принято работников	5	25	27	20	500	2	108

Выбыло работников, в т.ч.	2	11	10	9	550	-1	90,9
- в связи с сокращением численности	0	0	0	0	0	0	0
- по собственному желанию	2	11	10	9	550	-1	90,9
Численность на начало года	43	57	71	14	132,5	14	124,5
Среднесписочная численность	41,5	50	64	8,5	120,4	14	128
Коэффициент оборота по приему работников	0,12	0,50	0,38	0,38	416,6	-0,13	76
Коэффициент оборота по выбытию	0,05	0,22	0,16	0,17	440	-0,06	72,7
Коэффициент постоянства	0,96	0,86	0,89	-0,04	89,5	0,03	103,4

Из таблицы видно, что коэффициенты оборота по приему работников и оборота по выбытию невысоки, специалисты отдела кадров всегда интересуются, по какой причине увольняется тот или другой работник. Эти причины можно классифицировать следующим образом:

2.2 Анализ системы адаптации персонала

Опишем подробнее, как протекает процесс адаптации в АКБ «НБВК».

В соответствии с подготовительным этапом до заключения трудового договора работнику готовят пакет документов, в который входят : информационная

брошюра; методические рекомендации по оценке уровня адаптированности сотрудника; бланк оценки адаптации; анкета сотрудника; требования к заключению об итогах адаптации.

Но для организации эффективного процесса адаптации не хватает еще нескольких документов: программа общей и специализированной адаптации, адаптационный лист. Общая программа адаптации является организационным документом по управлению адаптацией, составляется для конкретного работника на период информационного этапа адаптации. Она должна содержать перечень планируемых мероприятий по включению работника в новую для него производственную и социальную среду.

На основе общей программы адаптации работник дирекции по персоналу разрабатывает проект специализированной программы адаптации для новичка с учетом его личностных особенностей, что позволит более детально подойти к вопросу адаптации конкретного работника. Специализированная программа адаптации охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. Проект согласовывается с руководителем структурного подразделения, в которое принят новый работник. В процессе согласования руководитель может вносить изменения в специализированную программу адаптации. После согласования в течение 2-3 дней специалист службы персонала должен довести до сведения лиц, участвующих в процессе управления адаптацией персонала, содержание и сроки проведения мероприятий, предусмотренных программой. Для ускорения процесса адаптации на стадии ознакомления может использоваться механизм наставничества, что рассмотрим в рекомендациях.

На информационном этапе в день подписания трудового договора менеджер по персоналу встречается с новым работником и вручает ему выше перечисленные документы.

Для сокращения периода общей адаптации необходимо что то усовершенствовать уже на первых этапах. Можно ввести мероприятия способствующие ускорению освоения информации. Это очень важно. Чем быстрее работник освоит полученную информацию, тем быстрее сможем перейти на следующие этапы адаптации.

Чтобы работник почувствовать свою значимость на работе и имел позитивное представление имиджа руководителя организации, для повышения доверия со стороны работников необходимо руководителю лично донести до сведения о

правилах присущих только данному виду работы, об обязанностях, ответственности и о времени работы и т.д.

И наконец адаптационный период. Этот этап является самым ключевым в адаптации работника. Работник усвоивший информацию полученную от руководителя, применяет ее в ходе выполнения трудовых обязанностей. Если возникают вопросы то работник так же может обратиться за помощью к руководителю или к коллегам. Таким образом работник работает около месяца.

Положение об адаптации персонала АКБ «НБВК» гласит, что для всех новых работников организуется День адаптации не реже одного раза в месяц.

Итак, 5 числа текущего месяца управление персоналом структурных подразделений предоставляет в управление подбора и развития персонала списки работников принятых в организацию за прошедший месяц, для участия в Дне адаптации.

Работник дирекции по персоналу, управления подбора и развития персонала, бюро подбора и адаптации персонала ежемесячно 10 числа текущего месяца, на основании предоставленных списков, готовит проект приказа о проведении Дня адаптации. Адаптационным периодом для руководителей, специалистов и служащих составляет три месяца со дня приема на работу, а для рабочих – один месяц со дня приема на работу.

Непосредственный руководитель за два дня до выхода работника на работу должен организовать ему рабочее место. Работник дирекции по персоналу, управления кадрового администрирования, отдела учета персонала в лице инженера оформляет работника в соответствии с Трудовым Кодексом РФ. Непосредственный руководитель ставит работнику цели и задачи на адаптационный период в течении 3-х дней с момента выхода работника на работу, знакомит с требованиями к результату, знаниями и навыками, на основании которых будет оцениваться его работа по истечении адаптационного периода. Цели и задачи, а так же планируемый срок выполнения заносятся в Контрольный лист адаптационного периода.

Перед началом Дня адаптации работник дирекции по персоналу, управления подбора и развития персонала, бюро подбора и адаптации персонала выдает каждому новому работнику анкету обратной связи. Затем к определенному времени новые работники собираются и начинается непосредственно День адаптации. Ответственный за организацию проведения Дня адаптации знакомит с

регламентом дня.

По окончании Дня адаптации работник возвращает заполненную анкету для анализа полученной информации. В случае обнаружения нерешенных организационных вопросов у нового работника по различным вопросам информация предоставляется в соответствующие службы для решения. Не позднее, чем за 7 дней до окончания адаптационного периода, непосредственный руководитель оценивает результативность работника в соответствии с задачами, зафиксированными в Контрольном листе адаптационного периода, а так же проводит оценку по компетенциям.

Подробнее о Контрольном листе: в течение 10 рабочих дней с момента выхода работника на работу заполняется непосредственным руководителем совместно с каждым новым работником; руководитель и работник подписывают Контрольный лист и передают копию в дирекцию по персоналу, управление подбора и развития персонала, бюро подбора и адаптации персонала в течении 3-х дней с момента заполнения контрольного листа. Оригинал Контрольного листа хранится у непосредственного руководителя до окончания адаптационного периода. В случае необходимости, руководитель организует обучение работника своими силами или силами выделенного работника подразделения.

Руководитель в течении всего периода курирует выполнение задач, дает обратную связь, при необходимости, оказывает помощь. Не позднее, чем за 7 рабочих дней до окончания адаптационного периода, руководитель инициирует собеседование с работником по результатам адаптационного периода. На собеседовании руководитель оценивает результаты выполнения поставленных задач и выносит решение о результатах прохождения адаптационного периода. Все решения фиксируются в контрольном листе. При неудовлетворительных результатах оценки адаптационного периода руководитель принимает решение об увеличении адаптационного периода, рекомендует пройти дополнительное обучение и т.д. Оригинал подписанного контрольного листа передается в дирекцию по персоналу не позднее, чем за 3 рабочих дня до окончания адаптационного периода.

Адаптационный этап адаптации сулит присутствие наставника, но в организации официального наставничества не существует, поэтому работнику приходится адаптироваться самостоятельно, если это специалист, если рабочий, то наставником выступает руководитель цеха, к этому вернемся позже.

В среднем в месяц в организации адаптируется 15-20 вновь прибывших работников. Следовательно, в год адаптируются 180- 240 человек. 30% из числа этих работников остались в организации до года работы.

Так как связь между адаптацией персонала и удовлетворенностью определенными факторами очень тесная, рассмотрим персонал с точки зрения удовлетворенности.

Для оценки результативности процесса адаптации в АКБ «НБВК» нами было проведено анкетирование 15 сотрудников организации. Анкета позволяет оценить удовлетворенность нового работника содержанием и условиями труда, взаимоотношениями с коллективом, наставником и руководителем, определить свое место в коллективе, получить представление о дальнейших ожиданиях работника. Данные представлены в таблице 7.

По результатам анкетирования продемонстрированным сделаем вывод, что содержание труда в организации удовлетворены 100 % опрошенных сотрудников, что говорит о том, что есть интерес к деятельности, что является мотивационным фактором.

В каждой организации есть такие люди, которые хотят занимать высокие должности, не имея должной квалификации, поэтому удовлетворенность занимаемой должности составила 50%.

В организации четко налажен процесс отбора персонала, кандидаты отбираются строго в соответствии с требованиями к занимаемой должности, таким образом, удовлетворенность соответствием работы и специальности достигает 100%.

Соответствием квалификации работы 70% сотрудников удовлетворены, а 30% - не удовлетворены. Удовлетворенность этим фактором говорит о том, что уровень знаний, умений и профессиональных навыков соответствует работе. А люди, которые не удовлетворены работой в целом (заработной платой, условиями труда и т.д.) неудовлетворены ничем вообще. Можно предположить, что та должность, которую они сейчас занимают, была не желанна.

Таблица 9 Удовлетворенность сотрудников факторами организации в АКБ «НБВК», воздействующие на адаптацию персонала

Наименование производственного фактора	Совершенно удовлетворен, (чел.)	Удовлетворен, (чел.)	Затрудняюсь ответить, (чел.)	Не удовлетворен, (чел.)	Соверше не удовлетв (чел.)
1.Содержание труда	9	6			
2.Занимаемая должность		5	2	1	
3.Соответствие работы специальности		10			
4.Соответствие квалификации работы	3	4		3	
5.Соответствие характер работы - способности и склонности	4	2	3	1	
6.Наличие перспектив должностного продвижения	3	2	3	2	
7.Возможность повышения квалификации	1	3	4	2	

8.Наличие высокой степени ответственности за результат труда	1	6	3	
9.Информированность о делах коллектива и компании	3	7		
10.Бытовые условия труда	2	6	2	
11.Организация труда	3	4	2	1
12.Режим работы	3	5	1	1
13.Заработная плана	1	4	4	1
14.Наличие системы льгот для работников	1	7	1	1
15.Помощь и поддержка руководителя	5	4	1	
16.Отношение с непосредственным руководителем	6	4		
17.Отношения с коллегами	4	4	2	

При найме и распределении кандидатов в организации учитываются индивидуальные способности, особенности характера, это следствие того, что каждый работник занимает ту должность, которую должен занимать. Удовлетворенность этим фактором составило 60%.

Как и во всех организациях, перспектива продвижения 50% на 50%. Не удовлетворенность карьерой может быть из-за недовольства оплатой труда, соответственно работа не в радость, тогда падает удовлетворенность всеми факторами работы и работник вовсе может уволиться, а не развиваться в рамках организации.

Повышение квалификации это одна из ступеней продвижения по службе. Не всегда удается организовать данное обучение всех желающих сотрудников за счет организации. Некоторые сотрудники вынуждены платить за свое повышение квалификации сами или вовсе отказаться от этого. Поэтому 40% сотрудников удовлетворены фактором, 20% - не удовлетворены.

Обычно никто не хочет нести ответственности за выполнение, каких либо заданий, но в организации большинство работников 60% лояльны к организации, заинтересованы занимаемой должностью и поэтому высокая степень ответственности за выполняемый результат.

Информированностью в организации о делах коллектива и компании довольны 100% сотрудников, это говорит о том, что на информационном этапе были выполнены все рекомендованные действия.

Условия труда – один из главных факторов для эффективного выполнения должностных обязанностей, им удовлетворены 80% сотрудников. Это говорит об оснащенности рабочего места всем необходимым.

Руководство организации четко понимает, кто и чем должен заниматься, то есть работа распределена хорошо, поэтому 70% сотрудников устраивает организация работы.

Когда кандидаты только устраиваются на работу, проходят собеседование, менеджером по персоналу заранее обговариваются заработная плата, режим работы и т.д. Поэтому 80% сотрудников удовлетворены режимом работы, так как заранее были осведомлены. Так же и по заработной плате, кандидатов информировали об уровне заработной платы при собеседовании. Удовлетворенность этим фактором составила 50%. Иногда работники хотят

зарабатывать больше, чем предусмотрено их трудовым договором, но для повышения з/п не хотят прилагать больше усилий для достижения цели, поэтому и не удовлетворены 10% работников.

Наличие системы льгот и компенсаций это хорошая помощь со стороны организации сотрудникам и конечно этим удовлетворены 80% сотрудников.

Чтобы быть в курсе всего происходящего в организации, чтобы работники доверяли руководителю, важна помощь и поддержка со стороны руководителя. Этим фактором удовлетворены 80% сотрудников.

Отношения с руководителем и коллегами так же играют большую роль для эффективной работы организации. Если отношения с руководителем выстроены, то настрой у сотрудников будет позитивный, а это означает, что сотрудник работа будет выполнена качественно, так как удовлетворенность этим фактором 100%. А от отношений с коллегами зависит социально – психологический климат в коллективе. Удовлетворенность отношениями с коллегами достигли 80% сотрудников.

Из анкет выявлена удовлетворенность работой (рисунок 1), удовлетворенность организацией (рисунок 2) и желание или нежелание сотрудников перейти на другую работу(рисунок 3).

Из приведенных выше рисунков, можно сделать вывод, что большая часть персонала довольна тем, что работает на данном предприятии и менять место работы не собирается. В таблице приведены данные о продолжительности освоения сотрудником в условиях нового места работы.

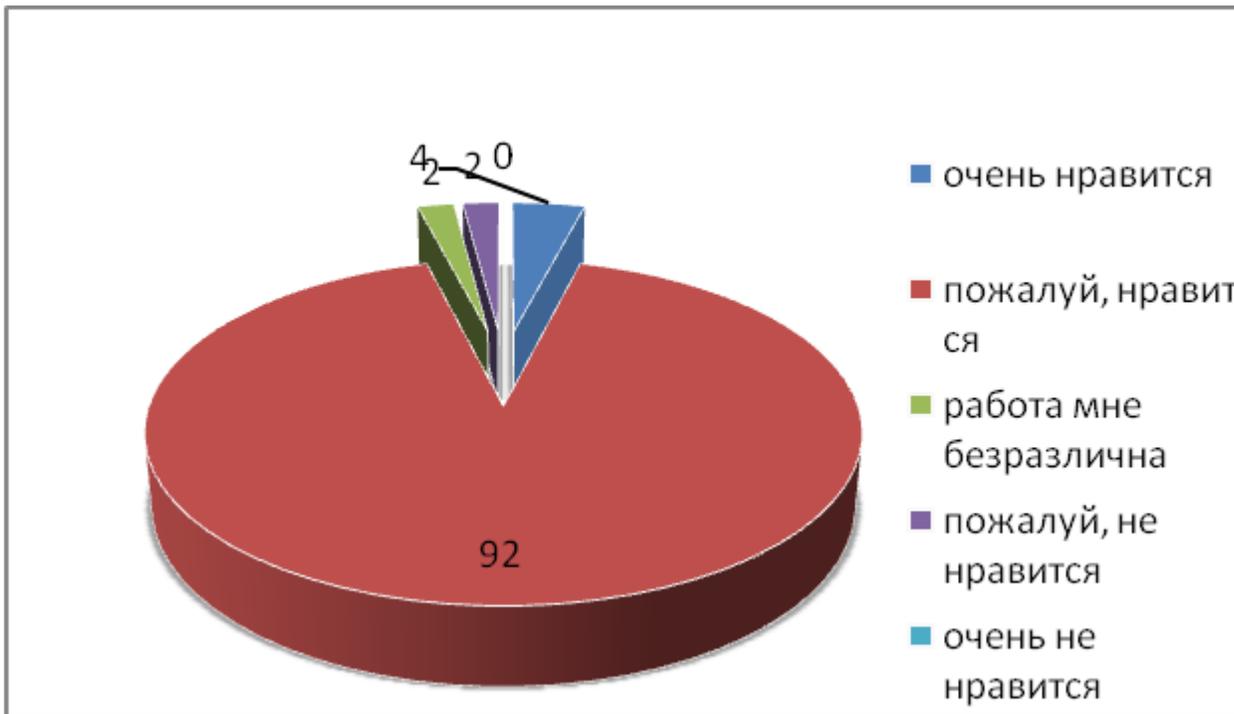


Рис. 1. Ответы на вопрос «Нравится ли Вам Ваша работа?», %

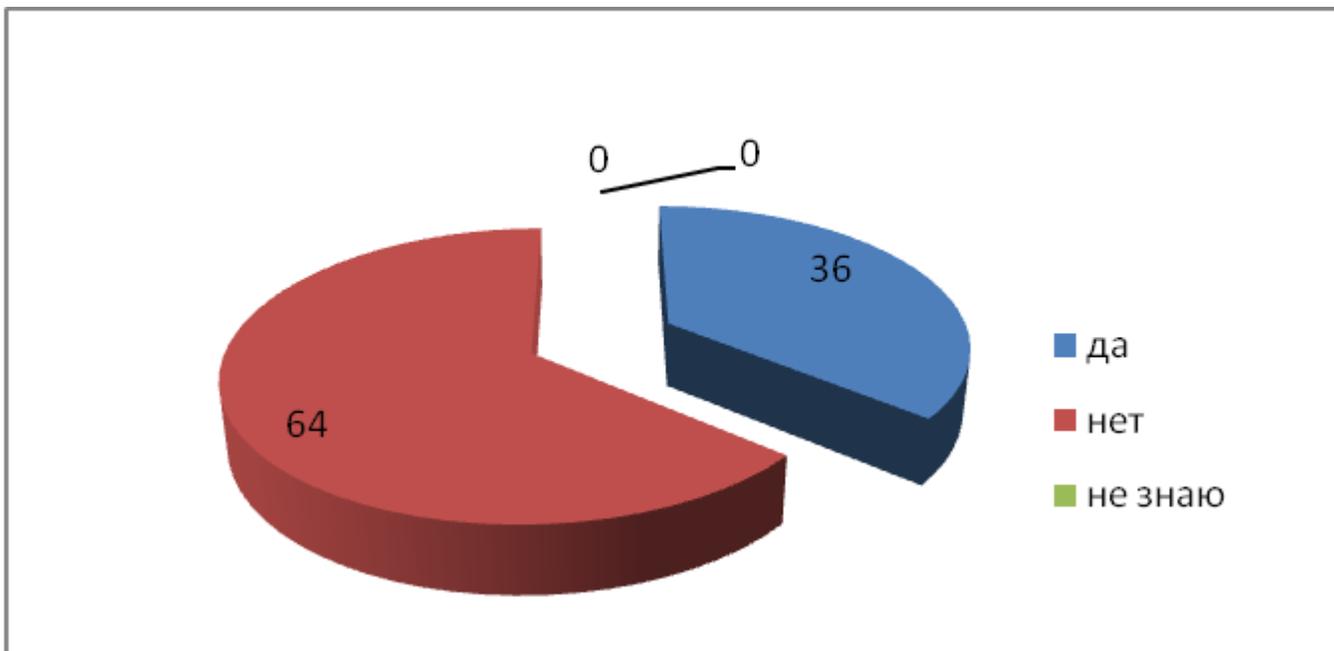


Рис. 2. Ответы на вопрос «Хотели бы Вы перейти на другую работу?», %

Рис. 3. Ответы на вопрос «Довольны ли Вы тем, что работаете в этой организации?», %

Из таблицы 10 видно, что большая часть персонала адаптировалась быстрее, чем за выделенный период (до 1 месяцев), их число составило 47%.

Таблица 10 Продолжительность освоения сотрудником нового места работы

Период	Всего, человек	В % к удельному весу
До 1 месяца	7	47
До 3 месяцев	5	33
До 6 месяцев	2	13
До года	1	7
итого	15	100

Так же по результатам анализа анкеты сложности, с которыми столкнулись сотрудники до года работы в организации в период адаптации стали приведены в таблице 11

Таблица 11 - Сложности, с которыми столкнулись сотрудники в период адаптации

Сложности	Всего, человек	В % к удельному весу
Конфликты с коллегами	1	7
Недовольства руководителя	3	20
Невнимание руководителя	4	26
Непонимание своих должностных обязанностей	1	7

Невнимание коллег	2	13
Плохая организация труда	3	20
Другое	1	7

Под пунктом «другое» были выделены следующие моменты: сложные условия труда, непривычная деятельность, нежелание сотрудничать с коллегами и личная неприязнь руководителя.

Из таблицы 11 видно, что большой удельный вес имеет такой пункт, как невнимание со стороны руководителя, что означает только формальное общение и никакой моральной поддержки сотрудника, в период адаптации.

При ответе на вопрос «Кто оказал Вам наиболее ощутимую поддержку в процессе адаптации?» 85% опрошенных отметили коллег по цеху, по подразделению, 15% - начальника цеха/руководителя подразделения. Это еще раз показывает, что в период адаптации новый сотрудник получает наименьшую поддержку со стороны руководства, хотя она должна преобладать.

Используя данные анкетирования и выделив наиболее значимые вопросы, нами был проведен корреляционный анализ, показывающий взаимосвязь и влияние одних факторов на другие

Расшифровка обозначений к корреляционному анализу представлена в таблице 12

Таблица 1 Расшифровка обозначений к корреляционному анализу

Обозначение Расшифровка обозначения

1 Удовлетворенность адаптацией

2 Наличие конфликтов с руководителем

- 3 Наличие конфликтов с коллегами
- 4 Хотели бы перейти на другую работу
- 5 Освоение нового места работы
- 6 Наличие наставника
- 7 Помощь и поддержка коллег
- 8 Помощь и поддержка руководителя
- 9 Отношения с непосредственным руководителем
- 10 Отношения с коллегами

Мы видим, что взаимосвязь между факторами обнаружена практически везде, но выделим наиболее значимые из них.

Анализ показал, что на удовлетворенность адаптацией оказывают влияние много факторов, основные из которых – это освоение новым рабочим местом работы и помощь и поддержка коллег.

А так же выявлена взаимосвязь освоения нового рабочего места и наличием конфликтов с руководителем. Это снова подтверждает отсутствие моральной поддержки в период адаптации сотрудника со стороны руководителя. Ведь именно руководитель непосредственно играет главную роль в формировании у сотрудника позитивного отношения к себе.

Между наличием помощи и поддержки руководителя и наличием конфликтов с коллегами прямая связь. Приходящий сотрудник сильно погружается в поддержку и помощь, проявляемую от руководителя, что не проводит значительное время с коллегами для налаживания взаимоотношений.

Главной взаимосвязью является желание уйти на другую работу и наличие конфликтов с коллегами. Так как проблема появляется либо вследствие неэффективной адаптации, либо наличия у данного сотрудника личностных особенностей во взаимоотношениях в коллективе.

От поддержки и помощи коллег глобально зависит освоение нового места работы сотрудником. Поддержка в самые первые дни работы формирует позитивные взаимоотношения и сокращает период адаптации до минимального срока.

Наличие взаимосвязи между такими факторами, как наличие конфликтов с коллегами и наличием конфликтов с руководителем есть и говорит это о том, что сотрудник является конфликтной личностью и не сможет адаптироваться в данном коллективе.

Конфликты с коллегами всячески препятствуют нормальному течению освоения на рабочем месте. Так как это тормозит адаптационный период и снижает результативность работы из-за плохого настроения.

А так же, нами был проведен опрос с целью изучения проблем системы адаптации.

В АКБ «НБВК» большое внимание уделяется обучению и развитию персонала. Работников здесь набирают с 22-23 лет, обычно это студенты 5 курса университета, зная об этом руководство компании разрешает трудоустраивать на половину ставки, чтобы студенты смогли совмещать работу в банке с учебой. Отдел кадров обращает внимание на то, по какому направлению обучается потенциальный работник и предлагает ему вакансии по возможности схожие с его специальностью. Большую часть студентов занимают финансовые отделы банка и отделы по работе с клиентами.

С первого дня работнику выделяется место и выдается все необходимое для его эффективной работы (канцелярия, компьютер, личный кабинет на внутреннем портале компании и др.), адаптационная программа и также назначается наставник, курирующий его обучение и работу на первых этапах.

Адаптационная программа разрабатывается индивидуально для каждого отдела и должностей, на которую принимают работника, учитывающую направление и специфику работы. Адаптационная программа включает в себя перечень тем и заданий, которые нужно изучить или выполнить. Каждый пункт подкреплен ссылками на внутренние ресурсы компании или внешние ссылки на разделы сайтов партнеров. В адаптационную программу также входит обязательное обучение

использованию общей фирменной программы «Клиент-банк», в которой ежедневно отображена работа всей компании, во всех филиалах, и каждого работника в каждую минуту времени, помимо этого в перечень для изучения входит обучение работы в профильных программных продуктах, прохождение тестов после каждого раздела в специальной программе для обучения в профессиональной сфере. По мере прохождения адаптационной программы новичку приходится коммуницировать с представителями разных отделов и тем самым будущему работнику не понадобится много времени для того, чтобы понять к кому обращаться с соответствующими вопросами. По окончании вхождения в должность работнику проводят экзамен на знание всех разделов программы. В случае успешной сдачи экзамена, работник приступает к своим обязанностям, но это не означает, что обучение данного сотрудника завершено. Работник продолжает развивать свои профессиональные компетенции, так как в той области или над тем продуктом над которым он работает, так как фирма-партнер проводит вебинары и обучения, для более эффективной работы.

Помимо всего вышеперечисленного, в компании существует учебно-методический центр, здесь можно повысить свою квалификацию или даже ее поменять (в пределах деятельности банка), такое обучение платное, но для сотрудников есть скидка. Бесплатное обучение возможно только в том случае, если работник проработав в компании от 2 лет и заключается договор о том, что он обязан проработать не менее 3х лет.

Для оценки системы адаптации и обучения был проведен небольшой опрос насколько они удовлетворены организацией обучения в компании среди работников, которые прошли адаптационную программу и уже приступили к своим прямым обязанностям. Респондентами стали 10 человек, опроса который состоял из 5 вопросов, каждый пункт нужно было оценить от 1 до 5 баллов:

Остались ли области, где Вам не хватило знаний для эффективной работы сегодня?

Возникали ли у Вас трудности в процессе прохождения адаптационной программы?

Нужна ли Вам в работе помощь куратора?

В случае возникновения вопросов по Вашей профессиональной области/продукту, знаете ли Вы где найти информацию на внутренних источниках компании?

Вам нравится такой формат обучения как в в АКБ «НБВК» или Вы бы хотели внести изменения? (Если да, то какие?)

Суммарный средний балл по данному опросу составил 4,97 баллов, это говорит о хорошем уровне организации обучения работников. Каждый работник имеет доступ не только ко внешним источникам информации, но и внутренние порталы компании богаты ресурсами. И даже новичок, который прибыл на стажировку благодаря такой организации быстро приступает к работе. Поэтому работники данной компании обладают высокими компетенциями в своей области и она является сильным конкурентом на рынке, а также входит в тройку одного из стабильных кредитных учреждений в России.

2.3 Проект совершенствования системы управления адаптацией персонала

Так как АКБ «НБВК» является предприятием банковской сферы, где опыт накапливается годами и где уход одного человека способен образовать пробел в эффективности работы. В организации есть «постаревшие» коллективы, в которых сотрудники, имеющие стратегически важные знания и опыт, подошли к критическому возрасту и им необходимо готовить смену. Из за растущей структуры на одного мастера приходится примерно 5-10 новых специалистов и он физически не успеет передать опыт каждому в отдельности, а на курсах по обучению на рабочие профессии не всегда способны обучить нового сотрудника специфическим моментам, связанным с работой конкретного цеха/отдела. Во всех этих случаях необходимы наставники – это высококвалифицированные сотрудники, уполномоченные в индивидуальном порядке вести работу по адаптации новых работников и профессиональному развитию в организации.

Все мероприятия не будут столь затратными, что окажутся невыгодным для организации. Вся сумма затрат (за год) невелика - примерно 34 000 руб., что для столь крупного предприятия как АКБ «НБВК» является посильными затратами. Это объясняется тем, что нами избраны наиболее экономичные способы совершенствования системы адаптации в АКБ «НБВК». Так как создание новой должности экономически выгодно и не будет для организации накладным принять в штат одного сотрудника, то вместо службы адаптации или будет введен в штат специалист по адаптации. Что не будет влиять на расширение функций сотрудников отдела кадров и на их дополнительную нагрузку. Рекомендуется назначить ежемесячную оплату сотруднику в размере 25 000 руб. в месяц.

Расходы на формирование путеводителей по комбинату для новых сотрудников, ограничены нами суммой в 30 000 руб. в год будут направлены на приобретение канцелярских товаров для оформления наглядных пособий, плакатов, иных методических материалов.

Наконец, на проведение обучение по введению в работу сотрудников планируется 100 000 руб. в год. Небольшая сумма объясняется проведением обучения персонала непосредственно в организации. Это обучение не связано с дополнительными затратами для работодателя. Повышение квалификации самого инструктора по адаптации возможно в среднем 1-2 раза в год. Отпущенных средств достаточно.

В целом расходы на внедрение мероприятий и удельный вес каждого представлены в Таблице 11

Таблица 11 - Расходы на внедрение мероприятий по совершенствованию адаптации персонала в АКБ «НБВК»

Наименование операции	Затраты, руб. в год	Удельный вес статьи затрат, %
Введение в штат организации специалиста по адаптации	300 000	69.77
Разработка и выпуск путеводителей и наглядных пособий	30 000	6.98
Проведение обучение по введению сотрудников в работу	100 000	23.26
Всего	430 000	100

Предложенные мероприятия рекомендовано внедрить уже в следующем году и ожидается прирост производительности труда сотрудников на 10%. Данный процент не велик, так как на данный момент в организации стабильное положение, но даже такое изменение приведет к положительным изменениям. Грамотно

отлаженный процесс адаптации скажется на сокращении текучки кадров и понизит затраты на адаптацию в будущем.

Ежегодные расходы на адаптацию составят 430 000 рублей, что составляет всего менее 0.05% от годового оборота предприятия. При этом, ожидается прирост выручки на 4% (рассчитано с учетом процента удовлетворенности сотрудников и ожидаемой потребности организации в приросте) в связи с повышением трудоспособности и улучшения психологического климата.

Предложенные мероприятия оказались не столь затратными, и составили 430 000 рублей. В целом по проведенному исследованию про комбинат можно сказать, что организация работает в соответствии со всеми законодательными нормами, является гармоничной и системно развивающейся компанией.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При изучении такого явления как адаптация, стоит уделить внимание и тому факту, что у адаптации имеется достаточно тесная взаимосвязь с процессом социализации. Данные процессы отражают единство взаимодействия индивидуума с его окружением, обществом.

Социализация представляет собой процесс, а также отражение результата усвоения, осознания, применения человеком определённого опыта полученного в социуме, передающегося в дальнейшем путем различных видов деятельности и общения. Социализация в свою очередь имеет взаимосвязь с социальным опытом, развитием, становлением человека как личности, происходящего под влиянием общества, социальных групп и социальных институтов.

В вышеупомянутом процессе происходит активное формирование психологических механизмов взаимодействий индивидуумов с окружающей средой, происходящих в ходе процесса адаптации.

В результате выполнения работы разработаны рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала в АКБ «НБВК». Цель совершенствования - создание эффективной системы адаптации персонала в организации.

Мировая практика системы адаптации персонала является достаточно эффективной и российским предпринимателям данной сферы следует перенять

опыт западных коллег.

Оценив действующую систему адаптации в организации можно сделать вывод, что внедрение мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в организации позволит, за более короткий срок качественно адаптировать нового сотрудника прибегая к системе наставничества, уменьшить издержки на адаптацию, что позволит увеличить прибыль в организации.

Таким образом, цель данной работы через реализацию поставленных задач выполнена.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аширов Д. А. Управление персоналом: учебное пособие / Д.А. Аширов. – Москва: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. – 432 с.
2. Алексеева К.А. Адаптация персонала как фактор повышения производительности труда / К.А. Алексеева // Наука и современность. – 2015. – № 28. – С. 144 – 148.
3. Алексеева К.А. Адаптация персонала как фактор повышения производительности труда / К.А. Алексеева // Наука и современность. – 2015. – № 28. – С. 144 – 148.
4. Гусарова Н.В. Строим эффективную адаптацию / Н.В. Гусарова // Отдел кадров. – 2012. – №1. – С. 14 – 16.
5. Грунистая, О.С. Наставничество как способ адаптации и обучения персонала / О.С. Грунистая // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2015. – № 10. – С. 89 – 94.
6. Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: учебное пособие для вузов / И.Б. Дуракова, О.А. Родин, С.М. Талтынов – Воронеж, – 2006. – 523 с.
7. Зубарев Г.А. Проблемы мотивации: методы и подходы / Г.А. Зубарев // Конкурентоспособность, инновации, финансы. – 2010. – №1. – С. 56-62
8. Занько Д. Адаптация, мотивация и развитие персонала отдела продаж / Д. Занько. – Москва: Изд-во «Вершина», 2010. – 240 с.
9. Занин С. Новые работники. Подчинить и приручить / С. Занин. – Москва: Феникс, 2013. – 240 с.
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестации : учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва: Вершина, 2012. – 416 с.

11. Кибанов, А.Я. Найма, адаптации и аттестации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Изд-во «КноРус», 2013. – 224 с.
12. Куроленкина Н.Е. Адаптация персонала: ее роль в компании / Н.Е. Куроленкина // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – №03. – С. 204 – 210.
13. Курганов, М.А. Подходы к адаптации персонала: от рядового работника до руководителя / М.А. Курганов, К.Д. Касьянова // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2015. – № 2. – С. 54 – 57.
14. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: учебник / Б.Г. Литвак. – 4-е изд., испр. – Москва: Дело, 2013. – 392 с.
15. Лукичева Л.И. Управление организацией: учебное пособие / Л.И. Лукичева, Анискина Ю.П. – Москва : Омега - Л, 2015. – 360 с.
16. Любушин Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебное пособие / Н.П. Любушин – Москва: «Юнити», 2016. – 471 с.
17. Лазарева С.С. Эффективная система адаптации персонала: компоненты и этапы построения / С.С. Лазарева // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – №03. – С. 212 – 220.
18. Одинцов А.А. Менеджмент организации. Введение в специальность: учебное пособие / А.А. Одинцов. – Москва: Экзамен, 2015. – 320 с.
19. Овумян М.Н. Специалист по адаптации персонала. К чему и как адаптируем? / М.В. Овумян // Управление человеческим потенциалом. – 2013. – № 3. – С. 248 – 255.
20. Пашкус В.Ю. Современные теории управления. Теория менеджмента на пороге XXI века: учебное пособие / В.Ю. Пашкус, Н.А. Пашкус, З.А. Савельева. – Санкт - Петербург: Сентябрь, 2013. – 272 с.
21. Саливан Дж. Адаптация новичков. Набор инструментов // Отдел кадров. – 2012. – №. – С. 102 – 105.
22. Слепцова Е.В. Роль адаптации работников в системе развития персонала / Е.В. Слепцова // Экономика устойчивого развития. – 2015. – № 4. – С. 212 – 217.