

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления адаптацией персонала организации

Обучающийся

М.Д. Прасолова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук Л.Л. Кифа

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

Аннотация

Тема исследования: Совершенствование управления адаптацией персонала организации.

Актуальность темы исследования заключается в том, что в системе управления персоналом одной из главных её составляющих является адаптация персонала. Эффективная адаптация персонала напрямую влияет на бюджет компании, ведь она способна повышать производительность труда, снижать убытки от текучести и влиять на заинтересованность персонала в развитии компании. Систему адаптации персонала, как и другие процессы в управлении персоналом, необходимо пересматривать, анализировать ее эффективность и совершенствовать.

Объектом исследования является ПАО «Сбербанк».

Предметом исследования – управление адаптацией персонала организации.

Цель данной работы – провести анализ управления адаптацией персонала организации и предложить рекомендации по её совершенствованию.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления адаптацией персонала;
- провести анализ эффективности управления адаптацией персонала в ПАО «Сбербанк»;
- предложить рекомендации по совершенствованию управления адаптацией персонала ПАО «Сбербанк».

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления адаптацией персонала организации	6
1.1 Понятие и цель адаптации, ее роль в системе управления персоналом..	6
1.2 Методика оценка эффективности управления адаптацией персонала..	15
2 Анализ управления адаптацией в ПАО «Сбербанк»	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика банка.....	21
2.2 Анализ эффективности управления адаптацией персонала в организации	28
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией в ПАО «Сбербанк»	42
3.1 Рекомендации по совершенствованию управления адаптацией персонала организации	42
3.2 Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций	47
Заключение	52
Список используемой литературы и используемых источников.....	54
Приложение А Анкета «Я - наставник».....	57
Приложение Б Анкета «Адаптация»	59

Введение

В системе управления персоналом одной из главных её составляющих является адаптация персонала. То, как чувствует себя человек в первое время работы, может существенно влиять на дальнейшую его работу и лояльность к компании, поэтому важно помочь создать благоприятную среду на новом месте.

Если на входе в компанию сотрудник не чувствует заинтересованности со стороны работодателя в том, чтобы он быстро привык к новым для него условиям, то все остальные привилегии и бонусы могут быть уже не так важны. Ведь из-за внутреннего стресса, с которым, так или иначе, сталкивается каждый новичок, он может просто покинуть компанию, так и не успев полностью включиться в работу.

Также эффективная адаптация персонала напрямую влияет на бюджет компании, ведь она способна повышать производительность труда, снижать убытки от текучести и влиять на заинтересованность персонала в развитии компании.

Систему адаптации персонала, как и другие процессы в управлении персоналом, необходимо пересматривать, анализировать ее эффективность и совершенствовать.

Объектом исследования является ПАО «Сбербанк».

Предметом исследования – управление адаптацией персонала организации.

Цель данной работы – провести анализ управления адаптацией персонала организации и предложить рекомендации по её совершенствованию.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления адаптацией персонала;
- провести анализ эффективности управления адаптацией персонала в ПАО «Сбербанк»;

– предложить рекомендации по совершенствованию управления адаптацией персонала ПАО «Сбербанк».

Методической базой для исследования выступили подходы и теории таких учёных как: А.Я. Кибанов, В.Р. Веснин, И.В. Грошев, О.И. Марченко, Г. Айзенк и др.

Структура работы состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников и приложений.

В первом разделе рассматриваются теоретические основы управления адаптацией персонала и методы её оценки. Второй раздел посвящен анализу управления адаптацией персонала в ПАО «Сбербанк». В третьем разделе представлены рекомендации по совершенствованию управления адаптацией персонала в компании ПАО «Сбербанк» и оценка эффективности предложенных рекомендаций.

1 Теоретические аспекты управления адаптацией персонала организации

1.1 Понятие и цель адаптации, ее роль в системе управления персоналом

Для любой организации персонал имеет высокую значимость, чтобы не потерять ценных сотрудников, необходимо грамотно выстроить процесс адаптации для наиболее быстрого, и в то же время плавного, ввода в сотрудника должность [5, с. 26].

Анализ литературных источников показал, что многие авторы трактуют термин «адаптация» по-разному. Рассмотрим некоторые варианты определения этого термина:

По мнению А.Я. Кибанова, адаптация – это «взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда» [12].

И.О. Вагин определяет термин «адаптация персонала», как «приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде» [6].

И.В. Грошев рассматривает данное понятие, как «комплексный процесс профессиональной и социальной ориентации работника по отношению к должности (рабочему месту), профессии, коллективу, организации» [9].

Т.В. Зайцева выделяет цель адаптации в рамках организации – «быстрое приспособление вновь прибывшего сотрудника к организационным условиям, коллективу, нормам поведения и своей профессиональной деятельности» [9].

В зарубежной психологии, на примере Г. Айзенка, адаптация рассматривается, во-первых, как состояние гармонии между индивидом и природной или социальной средой, в котором потребности индивида и требования среды полностью удовлетворены. Во-вторых, под адаптацией

понимается процесс, посредством которого достигается это гармоничное состояние.

Учитывая множество мнений, можно сделать вывод, что адаптация персонала – это процесс ввода в должность нового сотрудника в профессиональную среду организации, помощь в ознакомлении и приспособлении к корпоративной культуре, устоям и правилам. Адаптация является одним из главных направлений деятельности HR.

Во время адаптации важно, чтобы вовлечены были обе стороны, как новичок, так и компания. Благодаря синергии этот этап будет проходить наиболее эффективно и безболезненно для всех заинтересованных лиц.

Рассмотрим основные цели адаптации [4, с. 12]:

- снижение издержек, так как новый сотрудник в первое время всегда менее продуктивен, важно помочь ему как можно быстрее давать результаты своей работы;
- снижение текучести среди новых сотрудников и вытекающих финансовых и временных затрат на подбор других сотрудников;
- образование чувства причастности к команде, организации в целом;
- грамотное толкование функционала для нового сотрудника, развитие компетенций для его выполнения;
- создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- помощь в развитии уверенности в себе у нового сотрудника, путем передачи обратной связи, разбора ошибок и поощрении результатов;
- формирование высокого уровня лояльности к компании у нового сотрудника;
- повышение уровня вовлеченности у опытных сотрудников, путем привлечения их к данному процессу.

Обычно человеку приходится приспосабливаться к ряду условий, на него влияет множество факторов, и, таким образом, выделяют несколько форм и видов адаптации.

Существует две формы адаптации [4]:

- первичная: эта форма адаптации направлена на сотрудника, который ранее не имел опыта работы и устраивается впервые;
- вторичная: данная форма адаптации – это приспособление сотрудников, которые уже имеют опыт профессиональной деятельности и меняют организацию, либо должность.

Также адаптация персонала делится на несколько видов [1]:

- профессиональная: сотрудник осваивает новую для себя должность, оценивает свои компетенции, определяет точки роста и развивается, с точки зрения, недостающих знаний, умений и навыков для новой профессиональной роли;
- производственная: работник на новом месте работы вливается в непривычную для него специфику деятельности, усваивает новые правила и нормы труда, изучает, какие методы применяют в данной организации, как работают с теми или иными инструментами, механизмами и прочими производственными факторами;
- социально-психологическая: новичок изучает особенности корпоративной культуры, встраивается в новую роль, принимает ценности компании, а также адаптируется в новом коллективе. Новые коллеги, руководители, подчиненные – со всеми необходимо найти общий язык;
- финансовая: немаловажную роль играет и экономическая составляющая, к которой необходимо приспособиться. Сюда включают не только размер заработной платы и ее части, но и дополнительные расходы. Например, на прошлом месте работы был корпоративный транспорт, а в новой компании необходимо добираться на личном или общественном транспорте.

– психофизиологическая: также важно учитывать и особенности работы организма в новой среде. Организму необходимо время, чтобы перестроиться на новые условия труда, это могут быть изменения в графике, режиме труда и отдыха, униформе, местоположении новой работы и многом другом.

Все виды адаптации тесно между собой связаны и направлены на решение проблем в организации.

Процесс адаптации можно разделить на несколько этапов [20].

Первый этап - подготовительный: важно представить новичка сотрудникам компании, подсказать, к кому можно в первую очередь обращаться с вопросами, закрепить за сотрудником наставника, подготовить и показать его рабочее место, проконтролировать документальное сопровождение в первый рабочий день. Также в данный этап входит знакомство с историей компании, ее организационной структурой, миссией, целями и задачами, ценностями и правилами корпоративной культуры;

Второй этап - оценка и теория: для того чтобы разработать наиболее эффективную программу адаптации, необходимо оценить уровень подготовленности нового сотрудника. Так, для человека без опыта работы нужно подготовить более подробную программу, обеспечить плавный ввод в должность. Для работника, который имеет опыт работы в аналогичной должности, программа может быть разработана менее подробно, исключив то, что сотрудник уже точно знает. Тем не менее, в каждой компании есть свои особенности, специфика деятельности, поэтому в программе важно учесть и непривычные, малознакомые детали. Далее необходимо определить задачи и конечную цель, которой должен достичь сотрудник, и начинать обучение с теоретической подготовки к основной работе, знакомство непосредственно со своими функциональными обязанностями и требованиями.

Третий этап – практика. Данный этап предполагает отработку знаний на практике. Можно начинать в качестве наблюдателя, чтобы увидеть на деле,

как выполняется тот или иной функционал, а далее приступить к самостоятельному усвоению.

Четвёртый этап - подведение промежуточных результатов. Важно подводить промежуточные итоги, чтобы определить сильные и слабые стороны, эффективность разработанной программы. Обратная связь должна работать в обе стороны для полного понимания ситуации и продуктивности. Также рефлексия помогает замечать свои результаты, помнить об успехах, что вдохновляет и мотивирует идти дальше.

Последний этап - подведение итогов. Длительность адаптации для каждого человека индивидуальна, как правило, она длится от трех месяцев и может быть более года. Первые большие итоги можно подводить по окончании испытательного срока, постепенным преодолением различного рода проблем и переходом к стабильной работе.

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются [11]:

- уровень эффективной работы по профессиональной адаптации новых сотрудников;
- качественная оценка при подборе и адаптации персонала;
- отлаженный процесс адаптации персонала в целом;
- особенности организации труда, условия труда;
- понимание мотивов человека, и эффективно выстроенная система мотивации;
- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личные качества человека, его тип личности, темперамент, возраст, семейное положение и другое.

Существует несколько методов адаптации персонала, которые можно комбинировать между собой.

Наставничество - это вид обучения, который подразумевает передачу знаний опытных сотрудников новичкам. Есть несколько критериев, которым выбранный наставник должен соответствовать для эффективной адаптации, такие как:

- хорошие коммуникативные навыки: наставник должен уметь понятно изъясняться, грамотно доносить информацию до новичка;
- лояльность к компании: лояльный наставник способен рассказать о преимуществах компании, искренне рассказать о том, что ему в ней нравится. Если это качество отсутствует, то наставник может, в худшем случае, негативно настроить новичка и спугнуть;
- экспертный уровень профессиональной компетентности: наставник должен разбираться в том, чему обучает нового сотрудника, и способен показать на деле;
- собственное желание быть наставником: если сотрудник не имеет искреннего желания и должной мотивации, то наставничество будет восприниматься как дополнительная ненужная работа, а это может сказаться на качестве и наставничества и прямых должностных обязанностей. Ответственность за наличие этого пункта лежит на компании, так как именно она должна вовлечь и замотивировать сотрудников на стремление быть наставником [6].

Метод наставничества имеет широкое распространение из-за своих преимуществ, таких как [16]:

- сплочение коллектива;
- повышение эффективности работы новичка;
- развитие лидерских качеств у наставника;
- новичок всегда знает, к кому можно обратиться за помощью.

К недостаткам данного метода можно отнести его трудозатратность. Для наставника необходимо освободить часть времени от выполнения его прямых обязанностей, чтобы ему хватало сил и возможностей уделять его для новичка.

Следующий метод - адаптационные беседы. Данный метод проводится HR – специалистом или руководителем нового сотрудника. Это взаимный сбор обратной связи, с помощью которого можно выявлять закономерности и улучшать систему адаптации. Также необходимо объяснить сотруднику о преимуществах таких бесед, донести, что их цель – помочь, поэтому важно быть честным [15].

Преимущества данного метода:

- комплексная оценка: при помощи беседы можно рассмотреть адаптацию со всех сторон, узнать то, что не лежит на поверхности, оценить уровень удовлетворенности сотрудников процессом адаптации;
- выявление проблемных зон: при помощи адаптационных бесед можно узнать о проблемах, с которыми сталкивается сотрудник, и предотвратить их развитие или повторное появление;
- повышение доверия и лояльности к компании: данные беседы могут показать новичку заинтересованность компании и готовность помочь.

Помимо преимуществ, как и во всем, есть и недостатки, вот некоторые из них:

- не каждый человек готов открыто вести беседу, поэтому может быть трудно полностью его понять;
- если у руководителя или HR – специалиста недостаточно опыта в проведении таких бесед, то они могут не выявить проблем;
- сотрудник может разочароваться, если после беседы не последует решения его проблем.

Следующий метод - курсы, тренинги и семинары. Этот метод используют для развития у сотрудников недостающих навыков. Например, развитие стрессоустойчивости, решение конфликтных ситуаций и другие [17].

Перечислим некоторые преимущества данного метода:

- есть возможность отработать теорию на практике;
- можно задать интересные вопросы во время дискуссии;

- приобщение к команде.

К недостаткам можно отнести:

- некоторые участники могут испытывать стеснение, бывает сложно раскрепоститься в малознакомой компании;
- ограниченное количество участников.

Следующий метод - Welcome-тренинг – это вводный курс для новичков, в котором компания знакомится и рассказывает о себе. Данное мероприятие проводят в течение первой рабочей недели новичка, чтобы помочь ему быстрее адаптироваться и почувствовать свою причастность к организации.

Помимо очных встреч есть вариант проведения тренинга в онлайн формате, когда вся информация представлена в виде электронного курса, видеоролика или презентации. Новичок может в свободное время ознакомиться с материалом, а если что-то непонятно — уточнить у наставника или руководителя [16].

Обычно данный метод используют, чтобы рассказать:

- о компании: её история, планы, миссия, стратегические приоритеты;
- о команде: с кем предстоит напрямую работать и о ключевых сотрудниках компании;
- о продукции: ассортимент, конкуренты, занимаемый сегмент рынка;
- о корпоративной культуре и традициях: дресс-код, правила компании, как празднуется Новый год, дни рождения;
- об организационных моментах: когда приходит зарплата и аванс, как начисляются премии, что входит в социальный пакет.

Преимущества данного метода:

- новичок быстрее вольётся в коллектив, так как лично пообщается с командой, руководством, задаст интересующие вопросы;

- на тренинге можно продемонстрировать корпоративную культуру и ценности компании, что поможет сотруднику почувствовать причастность к организации.

К недостаткам можно отнести:

- тренинги могут потребовать значительных финансовых и временных затрат;
- если новичков на тренинге много, то это может привести к сложности в оценке, как хорошо они усвоили материал.

Следующий метод - корпоративный чат-бот. Чат-бот можно разработать на множестве платформ, мессенджеров с целью адаптации, обучения и упрощения наставничества. Его можно настроить под запрос компании, включить ответы на множество вопросов, проводить через него опросы и много другое [23].

Перечислим преимущества метода:

- автоматизация сбора обратной связи;
- эффективность в обработке запросов сотрудников;
- оперативные ответы на вопросы новичков.

Недостатки:

- высокие финансовые затраты на разработку чат-бота;
- дефицит живого общения.

Итак, существует множество методов, которые можно использовать в адаптации персонала. Каждая компания может выбирать подходящие методы самостоятельно, придумывать собственные, адаптировать известные под свою организацию и экспериментировать, главное, чтобы это привело к эффективному результату.

1.2 Методика оценка эффективности управления адаптацией персонала

Существует несколько методик оценки эффективности управления адаптацией персонала. Перечислим некоторые из них.

Пульс – опросы. Данные опросы можно проводить в процессе адаптации и по ее окончании, чтобы видеть результаты, слабые и сильные стороны системы адаптации, возможные проблемы, с которыми может столкнуться новичок. Вопросы могут быть направлены на определение качества обучения, полезности полученных знаний и умений, а также уровня удовлетворенности процессом адаптации [14].

Тестирование. По окончании адаптационного процесса новый сотрудник может пройти тестирование, чтобы посмотреть в динамике на усвоение нового материала [25].

Результаты работы. Один из самых очевидных способов оценить эффективность адаптации сотрудника – это обратить внимание на результаты работы сотрудника. Если результаты положительные, новичок понимает и успешно выполняет свои обязанности, то можно сказать, что адаптация прошла эффективно [3].

Для наиболее прозрачного и объективного результата оценки необходимо применить комплексный подход, используя несколько методов оценки. Он позволяет получить более полное и точное представление, выявить закономерности, сильные и слабые стороны и разработать способы по повышению эффективности системы адаптации в будущем.

Для изучения данной темы в работе можно использовать два вида таблиц (таблица 1, таблица 2):

Первый вид может быть использован для анализа основных экономических показателей, анализа состава и структуры персонала по уровню образования, анализа движения персонала и др.

Таблица 1 – Шаблон таблицы для оценки эффективности адаптации

Показатель	2021 год	2022 год	2023 год	Абсолютное отклонение			Темпы прироста, %		
				22/21	23/22	23/21	22/21	23/22	23/21

Второй шаблон таблицы используется для анализа состава и структуры персонала по полу, по возрасту, анализа причин увольнений и текучести персонала, анализа увольнений по причинам текучести по категориям должностей. Также таблицы можно видоизменять, дополнять, к примеру, для анализа структуры и численности персонала по категориям должностей, где можно добавить анализ по полу и др.

Таблица 2 – Шаблон таблицы для оценки результативности адаптации с точки зрения показателей персонала

Показатель	2021 год		2022 год		2023 год	
	чел	% от общего числа	чел	% от общего числа	чел	% от общего числа

Данные шаблоны таблиц могут быть использованы и для анализа других показателей, каждая компания может выбрать свой показатель и корректировать вид таблицы под него.

Также необходимо рассчитать следующие показатели:

- коэффициент оборота по приему;
- коэффициент оборота по увольнению;
- коэффициент общего оборота;
- уровень текучести персонала;
- уровень текучести персонала в первый год найма;
- уровень текучести персонала в период испытательного срока;
- уровень удовлетворенности персонала (ESI);
- индекс лояльности персонала к компании (eNPS).

Важно отметить, что норма для каждого из перечисленных показателей может отличаться в той или иной организации и быть прописанными в локальных нормативно-правовых актах.

«Коэффициент оборота по приему сотрудников равен отношению принятых работников за отчетный период к среднесписочной численности за этот же период:

$$K_{\text{п}} = \text{Ч}_{\text{пр}} / \text{Ч}_{\text{ср}} \quad (1)$$

где $\text{Ч}_{\text{пр}}$ – численность принятых сотрудников за отчетный период;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность за отчетный период.

Если данный коэффициент увеличивается в сравнении с прошлым взятым периодом, то можно сделать вывод, что организация или же отдельное структурное подразделение расширяется, развивается. А если данный показатель снижается, то это свидетельствует об устойчивости коллектива организации или отдельного его структурного подразделения» [9].

«Расчет коэффициента оборота по выбытию проводится по следующей формуле:

$$K_{\text{у}} = \text{Ч}_{\text{у}} / \text{Ч}_{\text{ср}} \quad (2)$$

где $\text{Ч}_{\text{у}}$ – численность уволенных сотрудников за отчетный период;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$ – это среднесписочная численность сотрудников за отчетный период.

Если данный коэффициент увеличивается в сравнении с прошлым взятым периодом, то можно сделать вывод, что происходит оптимизация численности предприятия или отдельного структурного подразделения, либо же существуют проблемы с кадрами» [9].

«Расчет коэффициента общего оборота производится по следующей формуле:

$$K_o = (Ч_{пр} + Ч_{у}) / Ч_{ср} \quad (3)$$

где $Ч_{пр}$ – численность принятых сотрудников за отчетный период;

$Ч_{у}$ – численность уволенных сотрудников за отчетный период;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность за отчетный период.

Работники, которые увольняются по собственному желанию или за прогулы и иные нарушения, как раз и характеризуют текучесть персонала. Коэффициент текучести равен отношению численности уволенных за прогулы и другие нарушения численности, а также уволенных по собственному желанию к среднесписочной численности сотрудников:

$$Тек = (Ч_{усж} + Ч_{унд}) / Ч_{ср} \quad (4)$$

где $Ч_{усж}$ – уволенные по собственному желанию;

$Ч_{унд}$ – уволенные сотрудники за прогул и т.д.» [9].

Для расчета текучести в первый год найма необходимо знать количество сотрудников, принятых на работу в определенный период, и количество из них, которые остались работать в организации в течение первого года.

Формула для расчета текучести в первый год найма выглядит следующим образом:

$$Т_{пгн} = (Ч_{ост} / Ч_{пр}) \times 100 \quad (5)$$

где $Ч_{ост}$ – сотрудники, которые остались работать в первый год найма;

$Ч_{пр}$ – численность принятых сотрудников за отчетный год.

Низкая текучесть сотрудников в первый год найма свидетельствует об успешности процесса найма и интеграции новых сотрудников в организацию.

Для расчета текучести в период испытательного срока необходимо знать количество сотрудников, принятых на работу в определенный период, и

количество из них, которые остались работать после успешного прохождения испытательного срока.

Расчет текучести в период испытательного срока производится по следующей формуле:

$$\text{Тис} = (\text{Чпис} / \text{Чпр}) \times 100 \quad (6)$$

где Чпис – численность прошедших испытательный срок сотрудников;

Чпр – численность принятых сотрудников за отчетных период.

Низкий показатель говорит об эффективной системе адаптации персонала и грамотно выстроенных задачах на период испытательного срока.

Для определения индекса удовлетворенности персонала (ESI) при помощи опроса используют 5 или 10 балльную шкалу.

Для расчета необходимо умножить количество вопросов в опросе на максимально возможное количество баллов (Кб), затем суммировать баллы по каждому вопросу и разделить на максимально возможное количество баллов (Кбмакс):

$$\text{ESI} = \text{Кб} / (\text{Кол} - \text{во вопросов} \times \text{Кбмакс}) \times 100\% \quad (7)$$

Чем выше значение, тем выше удовлетворенность персонала.

Показатель eNPS помогает определить уровень лояльности сотрудников к компании.

Чтобы измерить eNPS, важно знать, что:

- сторонники — это сотрудники, которые ставят оценки в диапазоне от 9 до 10 баллов в опросе;
- пассивы — это сотрудники, которые ставят оценки в диапазоне от 7 до 8 баллов, что показывает, что они нейтральны;
- критики — это сотрудники, выбирающие менее 6 баллов.

% сторонников = сложить все 9 и 10, разделив их на количество сотрудников, которые их выбрали, затем умножить на 100.

% критиков = сложить все числа меньше шести и разделить на количество сотрудников, выбравших этот вариант.

$$eNPS = \% \text{ сторонников} - \% \text{ критиков} \quad (8)$$

Процент или сумма пассивов не учитывается.

«eNPS от 30% до 70% означает, что компания – хороший работодатель и в ней работает больше счастливых сотрудников, чем несчастных. Оценка больше 70% значит, что сотрудникам нравится работать в компании, и они будут активно рекомендовать её знакомым, повышая узнаваемость и бренд работодателя» [9].

Все вышеперечисленные методы могут быть использованы при анализе кадрового состава и движения персонала, а также могут быть дополнены другими. Каждая компания выбирает свои методы, в зависимости от целей и задач анализа.

Таким образом, адаптация персонала – это процесс ввода в должность нового сотрудника в профессиональную среду организации, помощь в ознакомлении и приспособлении к корпоративной культуре, устоям и правилам. Адаптация является одним из главных направлений деятельности HR. Выделяют две формы адаптации и несколько видов адаптации. Все виды адаптации тесно между собой связаны и направлены на решение проблем в организации. Процесс адаптации делится на несколько этапов. Успешность адаптации зависит от целого ряда условий.

2 Анализ управления адаптацией в ПАО «Сбербанк»

2.1 Организационно-экономическая характеристика банка

Публичное акционерное общество «Сбербанк России», сокращенное наименование ПАО Сбербанк является крупнейшим банком в Российской Федерации, предоставляющий большой спектр услуг населению.

Основными операциями ПАО Сбербанк являются:

- операции с корпоративными клиентами: обслуживание, выдача гарантий, конверсионные услуги, денежные переводы и другое;
- операции с розничными клиентами: обслуживание, денежные переводы, хранение ценностей, принятие средств во вклады и другое;
- операции на финансовых рынках: производными финансовыми инструментами, ценными бумагами, иностранной валютой и другое.

Миссия ПАО Сбербанк: «Мы даем людям уверенность и надежность, делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты».

Количество розничных клиентов в 2023 году составило 108,5 млн человек, прибавив 2,1 млн с начала года. Число активных корпоративных клиентов достигло 3,2 млн компаний.

ПАО Сбербанк за рубежом имеет дочерние организации, филиалы и представительства в 18 странах мира. Крупнейшим акционером ПАО Сбербанк является Банк России, владеющий 50 % акций и одной голосующей акцией.

ПАО Сбербанк входит в топ – 5 крупнейших работодателей России. Главной стратегической целью 2023 является: «Фокус на построении человекоцентричной модели с помощью искусственного интеллекта» [23].

Структура управления ПАО Сбербанк является линейной, представлена на рисунке 1.

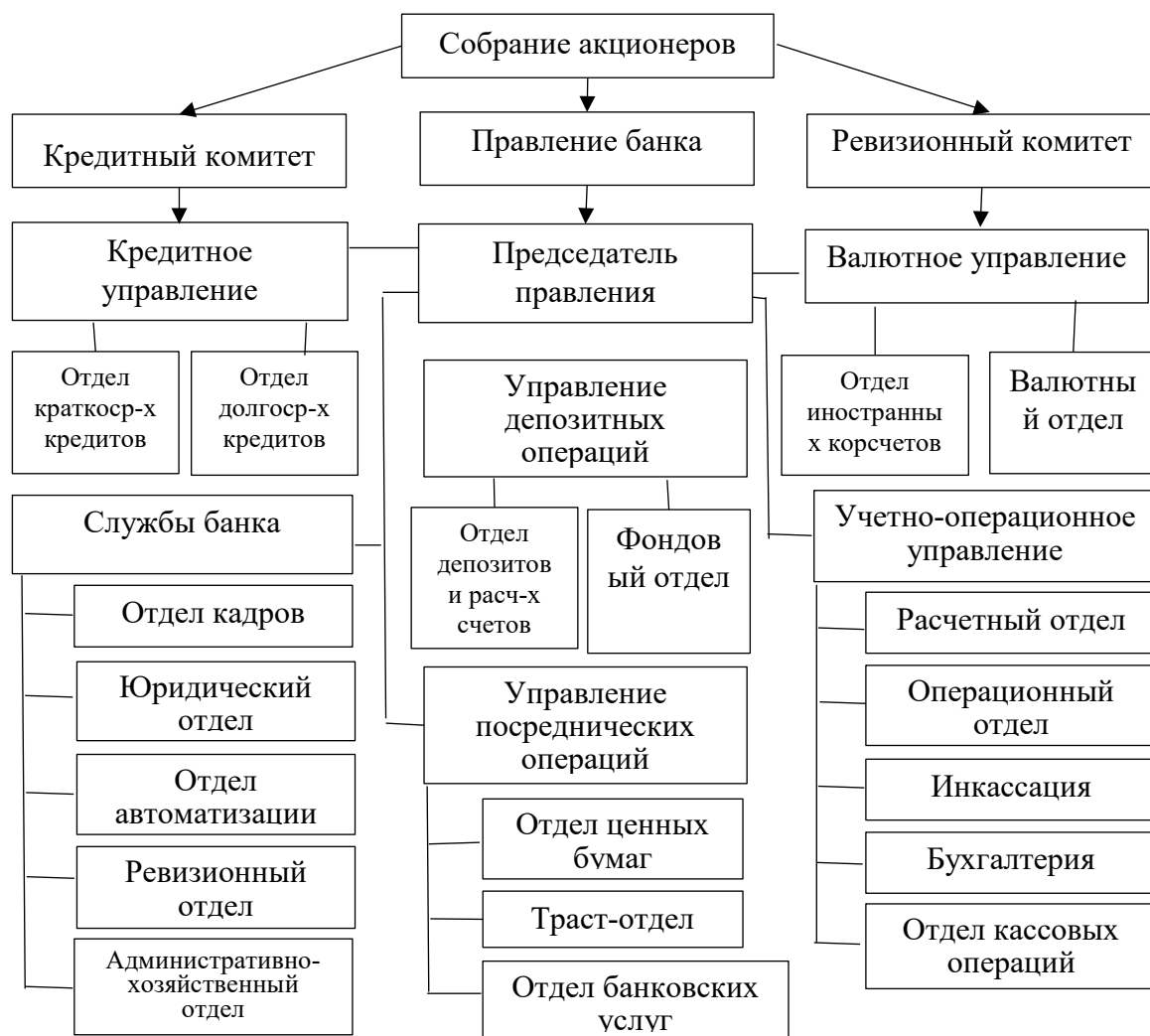


Рисунок 1 – Организационная структура ПАО «Сбербанк»

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Банка, принимающим решения по основным вопросам его деятельности.

Акционеры Банка обладают правом принятия ключевых решений и утверждения документов, регулирующих систему корпоративного управления Банка, а также избрания членов Наблюдательного совета и Президента, Председателя Правления Банка. Каждый акционер имеет возможность беспрепятственно реализовать право голоса на Общем собрании акционеров.

Анализ основных показателей деятельности ПАО Сбербанк за 2021–2023 гг. представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ основных показателей деятельности ПАО Сбербанк за 2021–2023 гг., млрд. руб.

Наименование показателя	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абс. изм. +/- млрд. руб.	Темп роста, %
Активы	41465	41872	52307	4425,2	26
Капитал	3668,1	4243,8	4567,9	899,8	25
Прибыль до налогообложения	1508,3	338,6	1865,5	357,2	23,7
Прибыль после налогообложения	1219,9	295,7	1480,8	260,9	21,4

В результате проведения анализа основных показателей деятельности ПАО Сбербанк за 2021–2023 гг. выявлено, что активы возросли на 4425,2 млрд руб. или 26 %. Рост активов произошел за счет роста объема вложений в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, и объема размещенных средств в Банке России.

Динамика изменения активов и капитала ПАО Сбербанк за 2021–2023 гг. представлена на рисунке 2.

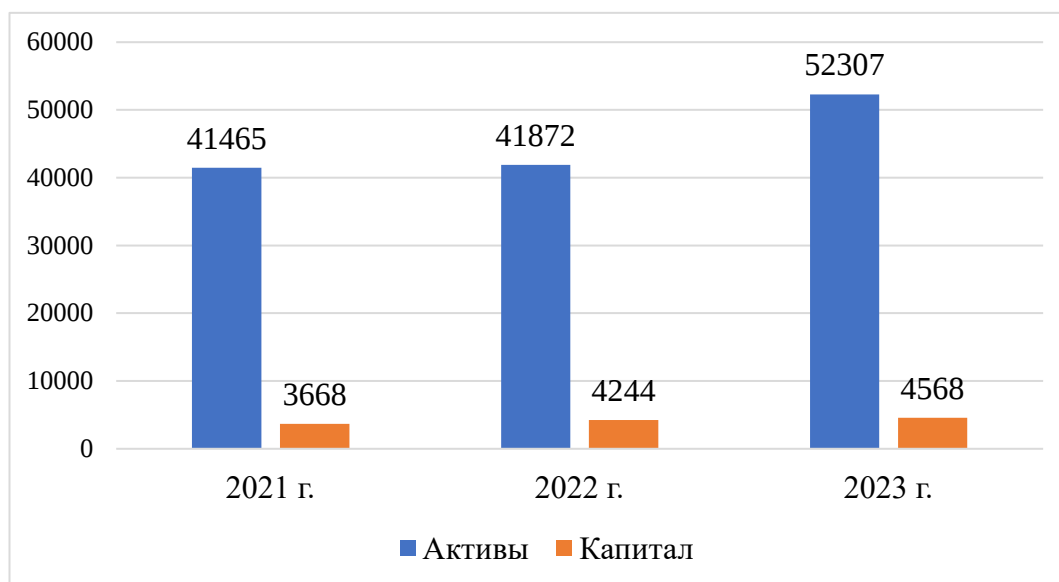


Рисунок 2 – Динамика изменения активов и капитала ПАО Сбербанк за 2021–2023 гг. в млрд руб.

Капитал ПАО Сбербанк за 2021–2023 гг. увеличился на 899,8 млрд руб. или 25 %. Рост капитала ПАО Сбербанк произошел за счет заработанной

чистой прибыли в 2023 г., выплаты дивидендов по итогам 2022 г., снижения размера вычетов из капитала по вложениям в финансовые активы, положительного эффекта от превышения резервов над ожидаемыми потерями.

Прибыль до налогообложения ПАО Сбербанк за 2021–2023 гг. возросла на 251,7 млрд руб. или 30 %, прибыль после налогообложения увеличилась на 202,6 млрд руб. или 31 %, динамика изменения представлена на рисунке 3.

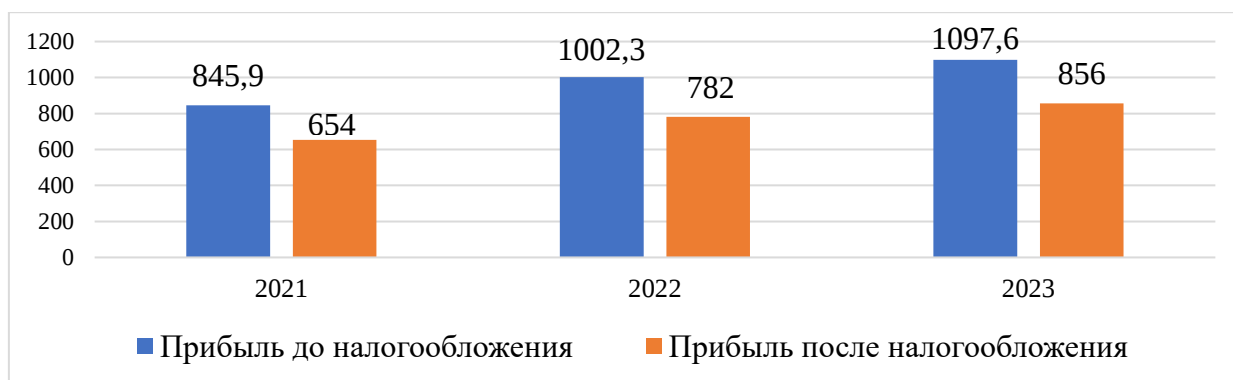


Рисунок 3 – Динамика изменения прибыли до налогообложения и прибыли после налогообложения ПАО Сбербанк за 2021–2023 гг. в млрд руб.

Рост прибыли за период исследования свидетельствует об эффективной финансово-хозяйственной деятельности ПАО Сбербанк.

Сбербанк в городе Тольятти и Самарской области входит в филиальную сеть ПАО Поволжского банка Сбербанка России. Центральный офис Поволжского банка Сбербанка в Тольятти находится по адресу: 445027, РФ, г. Тольятти, улица Юбилейная, дом 55.

Персонал играет главную роль в деятельности организации, он влияет на эффективность использования средств и успех работы компании в целом. Обеспечение организации кадрами – обязательное условие непрерывного процесса производства.

Для начала рассмотрим кадровый состав ПАО Сбербанк в г. Самара по полу (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ состава и структуры персонала ПАО Сбербанк в г. Самара по полу за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 год		2022 год		2023 год	
	чел	% от общего числа	чел	% от общего числа	чел	% от общего числа
Женщины	681	73,8	661	74,1	653	74,8
Мужчины	242	26,2	231	25,9	219	25,2
Всего	922	100,0	892	100,0	872	100,0

По данным таблицы 4, за весь исследуемый период доля женщин в организации превышала долю мужчин почти в 3 раза и с каждым годом увеличивалась. По мнению автора, такая разница в структуре персонала по полу связана со спецификой деятельности организации. При этом численность женщин снизилась на 28 человек, а мужчин на 23 человека. На конец 2023 года доля женщин составляла 74,8%, доля мужчин – 25,2%.

Таблица 5 – Анализ состава и структуры персонала ПАО Сбербанк по возрасту за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 год		2022 год		2023 год	
	чел	% от общего числа	чел	% от общего числа	чел	% от общего числа
до 35	310	33,6	298	33,4	294	33,7
36-40	252	27,3	246	27,5	241	27,6
41-50	239	25,9	229	25,6	221	25,3
51 и старше	121	13,1	119	13,3	116	13,3
Всего	922	100,0	892	100,0	872	100,0

По данным таблицы, за исследуемый период большая часть сотрудников находится в возрасте до 35 лет (в среднем 33,5%), следующими по численности являются сотрудники возрастом от 36 до 40 лет (27,3-27,6%). Доля сотрудников в возрасте от 51 года и старше меньше всего и с каждым годом уменьшается, это связано с постепенным выходом сотрудников на пенсию.

Одним из ключевых факторов развития выступает высококвалифицированный персонал, конкурентоспособность которого зависит, прежде всего, от уровня образования. Порой образованного персонала бывает недостаточно, в связи с этим оценим уровень образования персонала ПАО Сбербанк (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ состава и структуры персонала ПАО Сбербанк по уровню образования за 2021-2023 гг.

Показатель	2021	2022	2023	Абс. откл.			Темп прироста, %		
	чел	чел	чел	22/21	23/22	23/21	22/21	23/22	23/21
Общая численность	922	892	872	-30	-20	-50	-3,2	-2,2	-5,4
В том числе с высшим образованием	502	506	507	4	1	5	0,8	0,2	1,0
В том числе со средним профессиональным образованием	308	345	358	37	13	50	12,0	3,8	16,2

По данным таблицы 6, численность сотрудников с высшим образованием за данный период увеличилась на 1,0%, а численность сотрудников со средним профессиональным образованием – на 16,2%. Такие изменения показывают, что уровень образования персонала компании ПАО Сбербанк растет.

Таблица 7 – Анализ структуры и численности персонала ПАО Сбербанк по категориям должностей за 2021-2023 гг.

Категория работников	Среднесписочная численность работников					
	всего	% от общего	в т.ч. женщин	% от общего	в т.ч. мужчин	% от общего
2023 год						
Руководители	118	13,6	108	16,5	10	5,0
Рабочие	54	6,2	25	3,8	24	12,8

Продолжение таблицы 7

Категория работников	Среднесписочная численность работников					
	всего	% от общего	в т.ч. женщин	% от общего	в т.ч. мужчин	% от общего
Другие служащие	6	0,7	1	0,2	5	2,3
Специалисты	694	79,5	519	79,5	175	79,9
Итого по организации	872	100,0	653	100,0	219	100,0
2022 год						
Руководители	123	13,8	111	16,8	12	5,2
Рабочие	53	5,9	25	3,8	28	12,0
Другие служащие	6	0,7	1	0,2	5	2,2
Специалисты	710	79,6	524	79,2	186	80,6
Итого по организации	892	100,0	661	100,0	231	100,0
2021 год						
Руководители	123	13,4	112	16,5	11	4,6
Рабочие	53	5,7	24	3,5	29	12,0
Другие служащие	5	0,5	1	0,1	4	2,0
Специалисты	741	80,4	544	79,9	197	81,4
Итого по организации	922	100,0	681	100,0	241	100,0

Согласно данным таблицы 7, численность персонала за исследуемый период снизилась на 50 человек, то есть уменьшилась на 4,5%. Значительные изменения в численности произошли только в категории специалисты, остальные категории остались без существенных изменений в численности сотрудников, но заметны небольшие сдвиги в категориях по гендерному признаку сотрудников.

Таким образом, анализ персонала организации показал, что в компании преобладают специалисты. За весь период большая часть женщин состоит в категориях специалисты и руководители, тем временем, большая часть мужчин состоит в категориях рабочие и специалисты.

2.2 Анализ эффективности управления адаптацией персонала в организации

Самым важным активом любой компании является персонал. Большая часть компаний конкурируют между собой благодаря своим высококлассным сотрудникам. Компании понимают, что их положение на рынке зависит от персонала, однако не все пытаются усовершенствовать процесс адаптации и удержания сотрудников и сократить процент текучести персонала.

В отделениях ПАО Сбербанк, функционирующих в городах Тольятти и Самара с каждым годом снижается численность персонала, в особенности в период адаптации. Автор решил рассмотреть количество увольнений по категориям должностей за 2021-2023 гг. (таблица 8).

Таблица 8 – Анализ состава и структуры численности увольнений ПАО Сбербанк по категориям должностей за 2021-2023 гг.

Категория	2021 г.		2022 г.		2023 г.	
	чел	% от общего	Чел	% от общего	Чел	% от общего
Руководители	5	6,7	4	7,0	7	6,5
Рабочие	11	14,6	8	14,0	16	17,4
Другие служащие	-	-	-	-	1	1,1
Специалисты	59	78,7	45	79,0	69	75,0
Итого по организации	75	100,0	57	100,0	92	100,0

Благодаря данной таблице автор выявил основные категории должностей, с которых чаще всего увольняются сотрудники. На первом месте по количеству увольнений стоит категория «специалисты», по отношению к общему количеству увольнений данная категория в среднем составляет 77,5% за 2021-2023 года. На втором месте – категория «рабочие» со средним значением 15,3%.

Знать количество увольнений недостаточно, для того, чтобы в компании снизились увольнения, необходимо понимать их причины, ведь в этом случае

компания сможет устранить недостатки, чтобы сотрудники чувствовали удовлетворение от работы в ней, относились к компании лояльно и были вовлечены.

Таким образом, анализ причин увольнений очень важен для компании. Причин может быть очень много, поэтому их можно объединить в некоторые группы, некоторые из них являются и причинами текучести персонала.

Рассмотрим причины увольнений сотрудников и выявим процент текучести персонала в компании (таблица 9).

Таблица 9 – Анализ причин увольнений сотрудников и текучести кадров персонала ПАО Сбербанк за 2021-2023 гг.

Показатель	2021		2022		2023	
	чел	% от общего	чел	% от общего	чел	% от общего
По соглашению сторон	2	2,7	2	3,5	2	2,2
По истечению срока трудового договора	5	6,7	1	1,8	7	7,6
По собственному желанию	62	82,7	51	89,5	72	78,3
В т.ч. по уважительным причинам	29	38,6	21	36,8	25	27,2
В связи с переводом работника к другому работодателю	1	1,3	0	0,0	1	1,1
По сокращению штата	0	0,0	0	0,0	6	6,5
За нарушение трудовой дисциплины	3	4,0	2	3,5	3	3,3
Другие основания	2	2,7	1	1,8	1	1,1
Всего	75	100,0	57	100,0	92	100,0
Из них по причине текучести	36	48,0	32	56,1	50	54,3

По данным таблицы 9, за весь исследуемый период большая часть сотрудников увольнялась по собственному желанию, при этом из них доля тех,

кто уволился по уважительной причине в среднем 28,4%, то есть выход на пенсию. За счет этого выросла текучесть персонала. Также можно заметить, что в данном периоде в 2023 году впервые произошло сокращение штата (на 6 человек).

К сожалению, в компании не предусмотрены exit-интервью, которые могли бы помочь в определении наиболее точных причин увольнений, что могло бы помочь определить проблемные зоны и работать над ними.

Исходя из данных таблицы, рассчитаем коэффициент текучести кадров по компании в целом, используя формулу из первого раздела:

- за 2021 год: $36/922 \times 100\% = 3,9\%$;
- за 2022 год: $32/892 \times 100\% = 3,6\%$;
- за 2023 год: $50/872 \times 100\% = 5,7\%$.

Текучесть персонала выросла на 1,8% и в 2023 году составляла 5,7%. Традиционно нормой текучести персонала принято считать 3-5%, в таком случае снижать ее нет необходимости. В нашем случае текучесть находится немного выше нормы.

Текучесть персонала может быть равномерной в каждой категории должностей, а иногда может быть ярко выраженной только в одной из них.

Таким образом, необходимо выявить текучесть персонала по категориям должностей, чтобы детальнее понимать, в какой категории текучесть персонала может преобладать, и на чем акцентировать внимание. Для этого необходимо узнать количество увольнений по причинам текучести по категориям должностей (таблица 10).

Таблица 10 – Анализ увольнений по причинам текучести по категориям должностей ПАО Сбербанк за 2021-2023 гг.

Категория	2021 г.		2022 г.		2023 г.	
	чел	% от общего	Чел	% от общего	Чел	% от общего
Руководители	4	11,1	3	9,4	5	10,0
Рабочие	11	30,6	4	12,5	9	18,0
Другие служащие	-	-	-	-	1	2,0

Продолжение таблицы 10

Категория	2021 г.		2022 г.		2023 г.	
	чел	% от общего	Чел	% от общего	Чел	% от общего
Специалисты	21	58,3	25	78,1	35	70,0
Итого по организации	36	100,0	32	100,0	50	100,0

По данным таблицы 10, на первый взгляд, кажется, что главная проблема текучести персонала заключается в категории «специалисты», и в 2023 количество уволившихся по причине текучести составляет 70% от общего числа. Второе место по количеству уволенных занимает категория «рабочие». Также видно, что в 2023 году в категории «другие служащие», произошли незначительные изменения, и уволился 1 человек – 2% от общего числа.

Чтобы рассчитать текучесть персонала по категориям должностей, необходимо воспользоваться формулой из первого раздела:

Руководители:

- за 2021 год: $4/123 \times 100\% = 3,3\%$;
- за 2022 год: $3/123 \times 100\% = 2,4\%$;
- за 2023 год: $5/118 \times 100\% = 4,2\%$.

Рабочие:

- за 2021 год: $11/53 \times 100\% = 20,8\%$;
- за 2022 год: $4/53 \times 100\% = 7,5\%$;
- за 2023 год: $9/54 \times 100\% = 16,7\%$.

Другие служащие:

- за 2021 год: $0/5 \times 100\% = 0$;
- за 2022 год: $0/5 \times 100\% = 0$;
- за 2023 год: $1/6 \times 100\% = 16,7\%$.

Специалисты:

- за 2021 год: $21/741 \times 100\% = 2,8\%$;
- за 2022 год: $25/710 \times 100\% = 3,5\%$;
- за 2023 год: $35/694 \times 100\% = 5,0\%$.

По каждой категории должностей текучесть персонала постепенно росла, но самый высокий показатель в категории «рабочие», и в 2023 году он составляет 16,7%.

Также в рамках анализа системы адаптации персонала важно рассмотреть некоторые показатели движения персонала, с помощью которых можно оценить успешное прохождение адаптационного периода (таблица 11).

Таблица 11 – Анализ движения персонала ПАО Сбербанк за 2021-2023 гг.

Показатель	2021	2022	2023	Абсолютное отклонение			Темп прироста, %		
	чел	чел	чел	22/21	23/22	23/21	22/21	23/22	23/21
Численность	922	892	872	-30	-20	-50	-3,2	-2,2	-5,4
Принято всего	34	27	72	-7	45	38	-20,6	166,7	111,8
Выбыло всего	75	57	92	-18	35	17	-24,0	61,4	22,7
- в том числе по причине текучести	36	32	50	-4	18	14	-11,1	56,3	38,9
- в том числе в первый год найма	17	15	42	0	6	6	0,0	120,0	120,0
- в том числе в период испытательного срока	12	10	31	-2	21	19	-16,7	210,0	158,3

Показатели движения персонала, представленные в таблице 11, свидетельствуют о том, что количество принятых сотрудников растёт, но не закрывают потребности в персонале, исходя из количества уволившихся сотрудников. Также видно, что большей частью выбывших по причине текучести являются новые сотрудники в период испытательного срока, и с каждым годом их доля растёт.

Помимо вышеперечисленного следует провести расчеты по следующим показателям движения персонала, используя формулы из первого раздела исследования.

Коэффициент оборота по приёму.

- за 2021 год: $34/922 = 0,03$;
- за 2022 год: $27/892 = 0,03$;
- за 2023 год: $72/872 = 0,08$.

Коэффициент оборота по выбытию:

- за 2021 год: $75/922 = 0,08$;
- за 2022 год: $57/892 = 0,06$;
- за 2023 год: $92/872 = 0,11$.

Коэффициент общего оборота:

- за 2021 год: $34+75/922 = 0,11$;
- за 2022 год: $27+57/892 = 0,09$;
- за 2023 год: $72+92/872 = 0,19$.

Текучесть персонала в первый год найма.

- за 2021 год: $17/34 \times 100\% = 50,0\%$;
- за 2022 год: $15/27 \times 100\% = 55,5\%$;
- за 2023 год: $42/72 \times 100\% = 58,3\%$.

Текучесть персонала в период испытательного срока:

- за 2021 год: $12/34 \times 100\% = 35,3\%$;
- за 2022 год: $10/27 \times 100\% = 37,0\%$;
- за 2023 год: $31/72 \times 100\% = 43,1\%$.

Таким образом, автор выявил, что в компании высокая текучесть персонала в период испытательного срока, причиной чего, может служить плохо выстроенная система адаптации персонала.

Важно понять, в какой категории должностей преобладает текучесть в период испытательного срока, чтобы определить слабые зоны в адаптации данной категории (таблица 12).

Таблица 12 – Анализ увольнений по причинам текучести в период испытательного срока по категориям должностей ПАО Сбербанк за 2021-2023 гг.

Категория	2021 г.		2022 г.		2023 г.	
	чел	% от общего	Чел	% от общего	Чел	% от общего
Руководители (принято)	5	14,7	3	11,1	6	8,3
Руководители (уволено)	1	8,3	1	10,0	2	6,5
Рабочие (принято)	5	14,7	4	14,8	5	7,0
Рабочие (уволено)	2	16,6	1	10,0	2	6,5
Другие служащие (принято)	-	-	1	3,7	-	-
Другие служащие (уволено)	-	-	-	-	-	-
Специалисты (принято)	24	70,6	19	70,4	61	84,7
Специалисты (уволено)	9	75,0	8	80,0	27	87,0
Итого принято	34	100,0	27	100,0	72	100,0
Итого уволено	12	100,0	10	100,0	31	100,0

По данным таблицы 12, наибольшая доля увольнений по причинам текучести по категориям должностей в период испытательного срока относится к категории «специалисты», и в 2023 году составляла 87%.

Тем временем, доля «руководителей» и «рабочих» с каждым годом снижалась, а в категории «другие служащие» в период с 2021 по 2023 год доля равна нулю.

Чтобы рассчитать текучесть персонала по категориям должностей в период испытательного срока, необходимо воспользоваться формулой из первого раздела.

Руководители:

- за 2021 год: $1/5 \times 100\% = 20,0\%$;
- за 2022 год: $1/3 \times 100\% = 33,3\%$;
- за 2023 год: $2/6 \times 100\% = 33,3\%$.

Рабочие:

- за 2021 год: $2/5 \times 100\% = 40,0\%$;
- за 2022 год: $1/4 \times 100\% = 25,0\%$;
- за 2023 год: $2/5 \times 100\% = 40,0\%$.

Специалисты:

- за 2021 год: $9/24 \times 100\% = 37,5\%$;
- за 2022 год: $8/19 \times 100\% = 42,1\%$;
- за 2023 год: $27/61 \times 100\% = 44,3\%$.

В каждой перечисленной категории высокий показатель текучести в период испытательного срока, это говорит о том, что система адаптации не налажена ни в одной из них. Самый высокий показатель текучести на 2023 год у категории «специалисты» и составляет 44,3%, а самый низкий у категории «руководители» - 33,3%.

Высокая текучесть – далеко не единственный показатель низкой эффективности системы адаптации, поэтому рассмотрим, какие мероприятия проводятся в организации для адаптации персонала, согласно положения об адаптации новых сотрудников и исследованию автора.

Мероприятия по организационной адаптации нового работника осуществляет отдел по работе с персоналом ПАО Сбербанк, который организует специальные вводные курсы для новых работников по следующим вопросам:

- основные направления деятельности компании;
- позиция на рынке, ближайшие и долгосрочные цели развития;
- история компании;
- организационная структура;
- ознакомление с локальными нормативными актами.

Мероприятия по профессиональной адаптации нового работника проводятся руководителем структурного подразделения и включают в себя:

- ознакомление с локальными нормативными актами, касающимися деятельности структурного подразделения, в котором работает новый работник;
- порядок взаимодействия с другими структурными подразделениями;
- ознакомление с условиями труда;
- информирование нового работника о возможности повышения квалификации, получении информации и консультаций по профилю деятельности;
- представление нового работника коллективу структурного подразделения;
- предоставление новому работнику рабочего места, оснащенного необходимым техническим оборудованием.

Мероприятия по социально-психологической адаптации нового работника строятся на основе:

- взаимного доверия, честности и справедливости по отношению друг к другу;
- доброжелательного отношения к коллегам, вежливости и тактичности;
- поддержания в коллективе атмосферы свободного выражения мнений;
- восприимчивости к мнениям коллег;
- уважения к знаниям коллег и их вкладу в общий успех.

В рамках адаптации предусмотрена организация наставничества. Наставничество - это процесс индивидуального обучения, осуществляемый силами более опытных и компетентных работников, и направленный на развитие прикладных профессиональных компетенций новых работников с целью их дальнейшего развития и карьерного роста.

В ходе исследования автор выяснил, что в период адаптации не проводится сбор обратной связи от новичков (за исключением собеседования

по окончании испытательного срока), а также другие опросы персонала в целом, которые играют важную роль в управлении персоналом, к примеру, на выявление уровня вовлеченности или лояльности сотрудников.

Опираясь на положение по адаптации персонала, наставнику может быть установлена доплата на время проведения адаптационных мероприятий в размере до 10% полной заработной платы сотрудника за фактически отработанное время в период наставничества. Если в роли наставника выступает руководитель структурного подразделения нового работника, доплата не устанавливается.

Продолжительность адаптационных мероприятий составляет не менее 3-х месяцев, но не более 1 года, в среднем период наставничества за 2023 год составляет 7 месяцев.

За одним наставником может быть одновременно закреплено не более 2 новых работников.

Наставник разрабатывает индивидуальный план профессионального развития, в котором указываются:

- основные должностные обязанности нового работника;
- знания, навыки, способности, обеспечивающие эффективное выполнение должностных обязанностей;
- цели и задачи на период адаптационных мероприятий;
- сроки исполнения, отметки об исполнении;
- поручения наставника;
- оценка наставником деятельности нового работника.

В ПАО Сбербанк желающих стать наставником очень мало, поэтому обязанности возлагаются на руководителей, которые взаимодействуют со своими подчиненными малую часть времени.

Чтобы выявить основные причины данной проблемы, автор решил провести анонимный опрос среди персонала ПАО Сбербанк. Анкета опроса приведена в приложении А.

Данный опрос в виде анкеты прошли 35 человек из разных подразделений в городе Самара.

Большая часть опрошенных – женщины (80%), а также люди в возрасте от 45 лет (34%), кто как раз является основной целевой аудиторией для привлечения к наставничеству в целях сохранения опыта и знаний внутри компании.

Большая часть участников опроса имеют сомнения и не до конца уверены в понимании значимости такого процесса как наставничество в системе адаптации персонала, а доля тех, кто, по их мнению, понимает – лишь 20%.

Очень важно доносить до сотрудников, какую роль может играть наставничество в их карьере и личном развитии, таким образом, стимулируя их к участию в процессе адаптации. К сожалению, доля тех, кто не понимает или склоняется к этому, занимает большую часть – 31% и 37% соответственно.

Опираясь на существующее положение по адаптации персонала, для повышения эффективности работы наставников, а также с целью поощрения наиболее активных работников, вовлеченных в процесс наставничества, компания может также применять методы нематериальной мотивации, такие как возможность участия в конференциях и профильных выставках, объявление благодарности, награждение почетной грамотой. Большая часть сотрудников не осведомлена о таких видах поощрений – 43%.

Автор решил выяснить, какие виды поощрений могли бы мотивировать персонал к наставничеству, и определил наиболее популярные варианты ответов.

На данный вопрос участники могли указывать несколько вариантов ответа, поэтому процентное соотношение представлено от общего числа опрошенных. Учитывая ответы, видно, что, все варианты, которые могли бы мотивировать сотрудников, интересуют большую часть опрошенных людей. Также методы мотивации, такие как материально вознаграждение и фактор, влияющий на решение выбора сотрудника для повышения в

должности/разряде, уже существуют в компании. Это говорит о плохой осведомленности сотрудников о методах мотивации за наставничество. Метод «дополнительные дни к отпуску/выходные» отсутствует, но, учитывая долю заинтересованных, его можно рассмотреть для использования. Также можно рассматривать иные варианты, в том числе в индивидуальном порядке.

Как и говорилось ранее, большая часть опрошенных сотрудников не имеют желания выполнять обязанности наставника, а именно - 46%.

Также, чтобы проанализировать эффективность адаптации персонала, автор провел второе анкетирование, но направленное на новых сотрудников компании, проработавших не более 4 месяцев (Приложение Б).

Данное анкетирование прошло 10 человек. Рассмотрим результаты, представленные ниже.

Большая часть опрошенных новичков понимает, что входит в их обязанности – 60%, но также есть те, с кем необходимо доработать этот момент, чтобы привести понимание до 100%.

40% считает, что данного материала достаточно для погружения в рабочий процесс, остальные мнения разделились.

Как и предполагалось, учитывая ситуацию с наставничеством, доля тех, кому достаточно взаимодействия с наставником, составляет 10%. Также 50% ответили, что почти не взаимодействуют с ним. Данная ситуация может остро сказываться на эффективности системы адаптации персонала.

Все новички чувствуют себя комфортно в общении с коллегами, и 20% еще привыкают, но при этом чувствую себя тоже комфортно.

Также 70% опрошенных новичков ответили, что удовлетворены условиями труда.

Доля тех, кто уже задумывается об увольнении, и тех, кто точно хочет работать дальше в компании, равна 30%. Большая часть опрошенных сотрудников, еще не задумывалась об этом, поэтому задача компании убедить их остаться и переубедить первых, путем совершенствования системы адаптации персонала.

Также в рамках анализа эффективности и успешности адаптации персонала, автор внес в данный опрос по одному вопросу на измерение индекса удовлетворенности персонала (ESI) процессом адаптации и лояльности (eNPS). Оба вопроса оценивались по 10-балльной шкале.

ESI. Сумма баллов = 45, а максимально возможное количество баллов – 100.

Рассчитаем индекс, используя формулу из первого раздела:
 $(45/100) \cdot 100\% = 45\%$.

eNPS. Сторонники – 40%, пассивы – 50%, критики – 10%.

Рассчитаем индекс, используя формулу из первого раздела: $40\% - 10\% = 30\%$.

Таким образом, можно сделать вывод, что новые сотрудники относятся к компании лояльно, но доля удовлетворенных процессов адаптации составляет 45%, не самый худший результат, но необходимо стремиться к высшему показателю.

Стоит отметить, что для наиболее точного результата десяти порошенных недостаточно, важно проводить опросы среди всех сотрудников, чтобы понимать ситуацию в компании в целом, при этом на регулярной основе.

Также автор использовал в данном опросе открытый вопрос на определение слабых сторон адаптации, по мнению новичков.

Данный вопрос поможет лучше понять слабые зоны в существующей системе адаптации и то, что можем помочь её усовершенствовать, по мнению новых сотрудников. Результаты указаны, как самые часто встречающиеся, процент от количества человек упомянувших данный вариант. Самый часто встречающийся вариант ответа, а именно у 60% опрошенных новичков, – «желание подводить промежуточные итоги адаптации». На втором месте – «больше взаимодействовать с наставником» (50%), на третьем – «получить справочник с ответами на вопросы» (40%), а на четвертом – «ставить более конкретные цели» (30%).

Можно сделать вывод, что все недостатки, по мнению сотрудников, касаются именно системы наставничества и её вытекающих, поэтому стоит уделить особое внимание данному аспекту.

Итак, автору удалось выявить некоторые проблемы в системе адаптации персонала в ПАО Сбербанк. В компании не уделяют должное внимание привлечению сотрудников к наставничеству, не доносят важность этого процесса. Большая часть опрошенных сотрудников не знает о преимуществах, которые несет за собой наставничество, и могут повлиять на их желание участвовать в этом процессе. Компания не проводит опросы сотрудников, сбор обратной связи, в том числе в период испытательного срока. Помимо этого, в компании отсутствует система вывода сотрудников из компании, не отслеживаются точные причины увольнения. Всё это приводит к высокой текучести в период испытательного срока.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией в ПАО «Сбербанк»

3.1 Рекомендации по совершенствованию управления адаптацией персонала организации

Каждая организация старается наладить все процессы в системе адаптации, чтобы произвести на новичка хорошее первое впечатление, которое в дальнейшем, возможно, сыграет и на благоприятном имидже компании.

Адаптация персонала важнейший процесс, который нуждается в регулярном пересмотре, поиске точек роста и совершенствовании. В систему адаптации включено множество факторов, важно уделять внимание каждому из них, понимать их взаимосвязь и влиять на результат. Ведь, чем быстрее пройдет адаптационный период, тем выше эффект для компании – она получит отличного специалиста в короткие сроки, сэкономив при этом время и деньги.

Чем грамотнее организован процесс адаптации персонала в компании, тем эффективнее будет налажена работа команды. Если новые сотрудники на своем старте меньше переживают, тревожатся, то и работать они будут лучше, главное им в этом помочь, а они, в свою очередь, будут более лояльны. Также сократится количество увольнений новичков, а значит, затраты на их поиск и подбор будут оправданы.

В системе адаптации персонала в рассматриваемой компании ПАО Сбербанк автор выявил несколько проблем и разработал рекомендации по их устранению и совершенствовании управления адаптацией персонала (таблица 13).

Таблица 13 – Рекомендации по совершенствованию управления адаптацией персонала ПАО Сбербанк

Проблема	Рекомендации	Цель	Ответственные	Сроки
Не уделяют внимание привлечению сотрудников к наставничеству	Изменить систему стимулирования наставников	Повысить осведомленность персонала о преимуществах наставничества	Отдел по работе с персоналом	01.11.2024 – 12.11.2024
	Разработать информационные мероприятия о наставничестве	Повысить вовлеченность персонала к наставничеству	Отдел по работе с персоналом	15.11.2024 – 26.12.2024
	Подготовить документ с ответами на часто задаваемые вопросы от новичков	Повысить вовлеченность персонала к наставничеству	Отдел по работе с персоналом	29.12.2024 – 09.01.2025
Отсутствие сбора обратной связи	Внедрить в систему адаптации персонала адаптационные беседы с новичками	Определение сильных и слабых сторон в системе адаптации персонала и дальнейшее совершенствование	Отдел по работе с персоналом	12.01.2025 – 23.01.2025
Отсутствие сбора обратной связи	Внедрить опросы сотрудников на определение уровня удовлетворенности и, лояльности и вовлеченности	Выявление возможных проблем в компании	Отдел по работе с персоналом	26.01.2025 – 06.02.2025
Не отслеживаются точные причины увольнений сотрудников	Внедрить exit-интервью	Выявление возможных проблем в компании	Отдел по работе с персоналом	09.02.2025 – 20.02.2025

Данные рекомендации разработаны на основе проблем, выявленных в ходе исследования, в системе адаптации персонала, с целью их устранения, что приведёт к совершенствованию системы адаптации персонала.

Ответственным отделом является отдел по работе с персоналом ПАО Сбербанк. Все мероприятия являются достаточно легкими в подготовке, поэтому учитывая трудоемкость всех мероприятий, выделить на выполнение

каждого срок по две недели, чтобы подготовить материал, внести правки и согласовать. Общий срок выполнения составляет два месяца и три недели.

Рассмотрим каждую рекомендацию подробнее.

Рекомендация № 1 - изменить систему стимулирования наставников. Учитывая результаты опроса, представленные во втором разделе, в систему стимулирования наставников можно добавить метод предоставления дополнительных дней к отпуску/выходных.

Для финансовой целесообразности предоставить сотрудникам выбор одного из методов – материальное вознаграждение, либо дополнительные дни к отпуску/выходные.

Также предоставить возможность сотрудникам излагать свои мысли и пожелания, рассматривать в индивидуальном порядке методы стимулирования к наставничеству [27].

Рекомендация № 2 - разработать информационные мероприятия о наставничестве. Наставники играют большую роль в комфортной и быстрой адаптации персонала, поэтому важно иметь вовлеченных в этот процесс сотрудников, которые помогут компании, новичкам и самим себе.

Данный пункт не имеет больших финансовых затрат и достаточно легок в исполнении, рассмотрим, что необходимо сделать для его выполнения:

- собрать актуальные данные о преимуществах наставничества;
- подготовить подробный и легкий к прочтению текстовый документ, либо презентацию, где будут указаны данные преимущества;
- разослать по электронной почте каждому сотруднику компании с целью ознакомления;
- поставить ответственными лицами за контроль ознакомления прямых руководителей;
- распечатать бумажные буклеты с краткой сводкой текстового документа, картинками и информацией для связи с отделом по работе с персоналом и социальным вопросам;

- определить потенциально подходящих сотрудников на роль наставника, провести с ними отдельную беседу о теме наставничества и передать буклет, чтобы сотрудник помнил о преимуществах.

Рекомендация № 3 - подготовить документ с ответами на часто задаваемые вопросы от новичков. Данный документ способен упростить работу наставника, снизить его переживания, если он не знает ответа на вопрос. Если наставнику будет проще в работе, то интерес к этому процессу будет повышен.

Необходимо определить, какие вопросы может задать новичок, и подготовить варианты ответов на них, представить документ наставнику, объяснить всю изложенную информацию и рассказать о действиях в том случае, если новичок задаст другой вопрос, ответ на который не знает.

Важно, чтобы ответы не выглядели, как шаблонные, необходимо написать их в понятном, разговорном виде. Отправить данную «подсказку» новичку, чтобы он всегда мог вернуться к ней, а также уточнить детали у наставника, если что-то не понял.

Рекомендация № 4 - внедрить в систему адаптации персонала адаптационные беседы с новичками. Самый важный источник информации об эффективности системы адаптации – это персонал, так как она направлена именно на него. Никто не сможет дать более точной информации, чем тот, кто проходит через все процессы сам, ведь взгляд извне может быть субъективным. Главное – добиться честности со стороны сотрудников.

На просторах интернета существует множество шаблонов и примеров вопросов, которые можно использовать и менять для использования в адаптационных беседах.

Рассмотрим, что необходимо сделать для внедрения:

- найти и подкорректировать под запрос компании или самостоятельно разработать вопросы для адаптационных бесед;
- составить анкету в печатном или электронном виде;

- проводить регулярные беседы в присутствии сотрудника отдела по работе с персоналом/наставника/руководителя спустя неделю после приема сотрудника, спустя месяц и под конец испытательного срока, также по желанию можно провести дополнительные беседы и после испытательного срока;
- собрать обратную связь от руководителя/наставника по работе новичка;
- определить основные проблемы и помочь в их решении;
- отслеживать динамику результатов.

Рекомендация № 5 - внедрить опросы сотрудников на определение уровня удовлетворенности, лояльности и вовлеченности.

Проводить данные опросы необходимо не только с новичками, но и со «старыми» сотрудниками. Поэтому можно использовать способ рассылки по электронной почте в виде Google-формы, где можно легко отслеживать результаты. Вопросы также находятся в общем доступе в сети интернет. Проводить данные опросы можно ежеквартально, при этом рекомендуется при обработке результатов знать отдел/подразделение, в котором работает сотрудник. Если отрицательные результаты присущи конкретному подразделению, то стоит уделить ему отдельное внимание.

Рекомендация № 6 - внедрить exit-интервью. В компании нет точных причин увольнений сотрудников, что очень полезно знать, ведь причины могут оказаться закономерностью, о которой компания даже не догадывается. Человек, который принял решение уволиться, может дать более честный ответ, так как ничего не теряет от этого. Также exit-интервью может помочь бороться с увольнениями на эмоциях и удерживать сотрудников в компании.

Для внедрения необходимо:

- подготовить список вопросов, цель которых узнать проблемы, с которыми столкнулся сотрудник, и что послужило причиной увольнения;

- создать анкету в электронном виде, куда можно будет внести результаты после интервью;
- на данной беседе важно расположить к себе человека и провести её в спокойной, дружелюбной обстановке;
- в зависимости от настроения уходящего сотрудника и обстоятельств его увольнения попытаться переубедить его в своем решении и дать возможность вернуться и после ухода;
- если сотрудник поменял свое решение, то обязательно решить проблемы, с которыми он столкнулся;
- рекомендуется провести с этим человеком повторную беседу спустя время, чтобы оценить результаты;
- анализировать результаты, определить основные проблемы, из-за которых увольняются сотрудники;
- акцентировать внимание на устранение выявленных проблем.

Таким образом, были предложены рекомендации по совершенствованию управления адаптацией персонала ПАО Сбербанк. В следующем подразделе оценим их эффективность.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций

Комплексно все эти рекомендации приведут к эффективным результатам системы адаптации персонала, а именно:

- повысится осведомленность персонала о преимуществах наставничества;
- это в свою очередь приведет к повышению вовлеченности к наставничеству;
- также компания сможет определить сильные и слабые стороны в системе адаптации персонала и дальнейшее их устранение;
- произойдет совершенствование системы адаптации персонала.

Большая часть разработанных мероприятий не несет прямых финансовых затрат, поэтому рассмотрим те пункты, на которые необходимо выделить денежные средства.

Рекомендация № 1 - изменить систему стимулирования наставников. В данной рекомендации необходимо рассчитать затраты на метод «дополнительные дни к отпуску/выходные» и экономический эффект при условии, что сотрудник будет выбирать между ним и материальным вознаграждением.

Автор считает, что наставникам можно предоставить оплачиваемые дополнительные дни к отпуску/выходные в размере 3 дней.

Учитывая, что среднемесячная заработная плата работника ПАО Сбербанк составляет 83 000 руб., средний срок наставничества – 7 месяцев, а доплата за наставничество устанавливается в размере 10% от полной заработной платы сотрудника, рассчитаем сумму материального вознаграждения за наставничество в 2023 году.

В 2023 году было принято 72 человека, при условии, что наставник может взять максимально 2 новых сотрудников, наставников максимально может быть 36 человек.

Таким образом: $(83000 \times 10\%) \text{ руб.} \times 7 \text{ мес.} \times 36 \text{ чел.} = 2091600 \text{ руб.}$ – сумма материального вознаграждения за наставничество в 2023 году.

Далее необходимо рассчитать затраты на предоставление дополнительных дней к отпуску.

Автор рассчитал при помощи онлайн калькулятора отпускных, что среднедневной заработок сотрудника составляет 2799 руб. (не включая НДФЛ), а сумма отпускных: $3 \text{ дня} \times 2799 \text{ руб.} = 8397 \text{ руб.}$

При условии, что половина наставников выберет вариант дополнительных дней к отпуску/выходные, то общая сумма составит: $8397 \times (36/2) = 151146 \text{ руб.}$

А за материальное вознаграждение: $2091600/2 = 1045800 \text{ руб.}$

Рекомендация № 2 - разработать информационные мероприятия о наставничестве. Для реализации данной рекомендации необходимо заказать в типографии бумажные буклеты. Можно использовать тираж в размере 50 штук.

Автор узнал, что стоимость приобретения в типографии «Курсив» в городе Самара бумажных буклетов на плотной бумаге размером А5 (148 x 210 мм) с двусторонней печатью в количестве 50 штук составит 4024 рубля.

Таким образом, представим все необходимые затраты на реализацию представленных рекомендаций в таблице (таблица 14).

Таблица 14 - Затраты на реализацию представленных рекомендаций и экономический эффект

Рекомендации	Ответственные	Сроки	Затраты
Изменить систему стимулирования наставников	Отдел по работе с персоналом	01.11.2024 – 12.11.2024	1) 1045800 руб. 2) 151146 руб.
Разработать информационные мероприятия о наставничестве	Отдел по работе с персоналом	15.11.2024 – 26.12.2024	4024 руб.
Подготовить документ с ответами на часто задаваемые вопросы от новичков	Отдел по работе с персоналом	29.12.2024 – 09.01.2025	0 руб.
Внедрить в систему адаптации персонала адаптационные беседы с новичками	Отдел по работе с персоналом	12.01.2025 – 23.01.2025	0 руб.
Внедрить опросы сотрудников на определение уровня удовлетворенности, лояльности и вовлеченности	Отдел по работе с персоналом	26.01.2025 – 06.02.2025	0 руб.
Внедрить exit-интервью	Отдел по работе с персоналом	09.02.2025 – 20.02.2025	0 руб.
Затраты до рекомендаций		2091600 руб.	
Затраты после рекомендаций		1200970 руб.	
Экономический эффект		890630 руб.	

Рассчитаем экономический эффект, используя данные из таблицы 14, по формуле:

$$\text{Экон. Эффект} = \text{Затр. до рекомен.} - \text{Затр. после рекомен.} \quad (9)$$

$$2091600 - 1200970 = 890630 \text{ рублей.}$$

Таким образом, при реализации предложенных рекомендаций, все озвученные проблемы будут устранены, а экономический эффект составит 890630 рублей.

Благодаря грамотному подходу к информированию персонала об основном инструменте адаптации, применяемом в компании, повысится вовлеченность к этому процессу, сотрудники будут знать о преимуществах, которые они могут получить, участвуя в этом, а также будут точно понимать, к кому можно обратиться с вопросами.

Расширив методы стимулирования к наставничеству, можно заинтересовать большую аудиторию, а рассматривая иные методы стимулирования в индивидуальном порядке, предлагаемые сотрудниками, компания покажет свою гибкость, открытость к предложениям, заботу и заинтересованность по отношению к персоналу.

Такая простая и легкая в исполнении вещь, как «подсказка» с ответами на часто задаваемые вопросы, может снизить тревожность наставника, от части, упростить работу и привлечь к участию в процессе наставничества.

Адаптационные беседы, в свою очередь, помогут оценить эффективность адаптации, подводя промежуточные итоги, помогут работать над ошибками и выявлять проблемы со стороны новичков. С течением времени у компании может «замыливаться глаз», а данные беседы способны всегда держать во внимании, а также замечать нюансы других процессов управления персоналом, над которыми нужно работать.

Проводя опросы сотрудников на определение уровня удовлетворенности, лояльности и вовлеченности компания получит ценную обратную связь о состоянии персонала, о проблемах в компании, об отношении к организации. В том числе, проводя данные опросы среди новичков, компания сможет определить эффективность проведенных адаптационных мероприятий.

В каждой компании бывают такие ситуации, когда приходится прощаться с одним из сотрудников, в такие дни важно понять, что послужило причиной данного решения, и расстаться на доброй ноте. Всё это можно реализовать, практикуя exit-интервью, а также работать над ошибками, чтобы не потерять в дальнейшем ценных сотрудников.

Автор совместно с отделом по работе с персоналом ПАО Сбербанк прогнозируют, что реализация всех рекомендаций приведёт к снижению текучести персонала на испытательном сроке до 10%.

Заключение

Цель данной работы заключалась на основе теоретико-практического исследования провести анализ эффективности управления адаптацией персонала в компании ПАО Сбербанк и предложить рекомендации с целью ее совершенствования.

Для достижения поставленной цели автор выполнил ряд задач.

Проанализированы теоретические основы адаптации персонала. Выяснилось, что адаптация персонала – это процесс ввода в должность нового сотрудника в профессиональную среду организации, помощь в ознакомлении и приспособлении к корпоративной культуре, устоям и правилам. Существует множество методов адаптации, выбор этих методов лежит на компании.

В данном исследовании рассматривалась компания ПАО Сбербанк – крупнейший банк в Российской Федерации, предоставляющий большой спектр услуг населению.

Автор выявил ряд проблем в системе адаптации персонала рассматриваемой компании, таких как:

- в компании не уделяют должное внимание привлечению сотрудников к наставничеству, не доносят важность этого процесса. Большая часть, опрошенных сотрудников не знает о преимуществах, которые несет за собой наставничество, и могут повлиять на их желание участвовать в этом процессе;
- компания не проводит опросы сотрудников, сбор обратной связи, в том числе в период испытательного срока;
- в компании отсутствует система вывода сотрудников из компании, не отслеживаются точные причины увольнения.

Всё это приводит к высокой текучести в период испытательного срока.

Также были разработаны рекомендации по совершенствованию управления адаптацией персонала в ПАО Сбербанк и оценен социально-экономический эффект.

В работе предлагаются следующие рекомендации по совершенствованию адаптации персонала: изменить систему стимулирования наставников; разработать информационные мероприятия о наставничестве; подготовить документ с ответами на часто задаваемые вопросы от новичков; внедрить в систему адаптации персонала адаптационные беседы с новичками; внедрить опросы сотрудников на определение уровня удовлетворенности, лояльности и вовлеченности; внедрить exit-интервью.

Автор считает, что достиг поставленной цели, и комплексно подошел к решению проблем, выявленных в компании.

Таким образом, при реализации предложенных рекомендаций, все озвученные проблемы будут устранены, а экономический эффект составит 890630 рублей.

Благодаря грамотному подходу к информированию персонала об основном инструменте адаптации, применяемом в компании, повысится вовлеченность к этому процессу, сотрудники будут знать о преимуществах, которые они могут получить, участвуя в этом, а также будут точно понимать, к кому можно обратиться с вопросами. При этом реализация всех рекомендаций приведёт к снижению текучести персонала на испытательном сроке до 10%.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Андреев Г.О. Методы адаптации персонала / Г.О. Андреев, А.А. Квашнина Форум молодых ученых. – 2021. – №11(63). – С.18- 21.
2. Анисимов А.Ю., Пятаева О.А., Грабская Е.П. Управление персоналом организации. Учебник для вузов / А.Ю. Анисимов, О.А. Пятаева, Е.П. Грабская, - Москва : Издательство Юрайт , 2021. – 278 с.
3. Белан О. Как адаптировать новых сотрудников в компании и сократить расходы на подбор персонала Медиа Нетологии. - Режим доступа: <https://netology.ru/blog/10-2021-adaptatsiyasotrudnikov> (дата обращения 05.08.2024).
4. Бузимова А.С. Адаптация персонала в организации // Аллея науки. – 2020. – Т.1. – № 8(47). – С.217-224.
5. Вагапова Ю.Р. Важность системы адаптации персонала // Вестник науки. – 2020. – Т.3. – №1(22). – С.97-99.
6. Вагин И.О. Наставничество. - М.: ЮНИТИ, 2022. – 466 с.
7. Диянова З.В. Общая психология. Личность и мотивация. Практикум : учебное пособие для вузов / З. В. Диянова, Т. М. Щеголева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 139 с.
8. Долженкова Ю.В., Руденко Г.Г. Рекрутмент и адаптация персонала: современные кадровые технологии: монография Ю.В. Долженкова, Г.Г. Руденко – М.: АТИСО, 2022.–184 с.
9. Зайцева, Т.В., Управление персоналом : учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. — М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2020. — 336 с.
10. Илларионов И. В. Процесс трудовой адаптации персонала в организации // Научные междисциплинарные исследования. 2021. №1.
11. Инжакова, Е.П. Методы оценки эффективности систем обучения персонала организации / Е.П. Инжакова // Синергия Наук. – 2021. – № 55.

12. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 695 с.
13. Кондратенко Д.С., Тимохина О.А. Обзор современных методов управления адаптацией персонала: особенности применения, преимущества и недостатки // Экономика и социум. 2023. №1-1 (104).
14. Литвинюк А.А. /Управление персоналом : учебник и практикум для вузов [и др.] ; под редакцией А.А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 461 с.
15. Мальцева Т.А. Совершенствование систем привлечения, отбора и адаптации персонала // Human Progress. 2021. № 1.
16. Масилова М.Г., Каширина А. В. Пути оптимизации технологий подбора и адаптации персонала в условиях централизации функций // Территория новых возможностей. 2020. № 2.
17. Парахина Л.В., Мусаева Б.М., Управление адаптации человека в организации // Деловой вестник предпринимателя. 2023. № 1 (11).
18. Просвирина Н.В., Особенности автоматизации процесса адаптации персонала в организации // Вестник Академии знаний. 2020. № 37 (2). С. 273-279.
19. Слющенкова М.С., Побегайло М.Г. Направления совершенствования системы адаптации персонала предприятия // Вестник молодежной науки. 2021. №1 (28).
20. Соловьева Н.С., Болотова О. В. Проблема адаптации персонала в организации // Скиф. 2020. №2 (52).
21. Соломанидина, Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 323 с.
22. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 06.04.2024). —. Режим доступа:

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения 05.08.2024).

23. Филатова М.Н., Щербакова Н.С., Подходы к формированию системы адаптации на предприятиях // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право», 2022 г.

24. Финансовые результаты ПАО Сбербанк. – Режим доступа: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults> (дата обращения 05.08.2024).

25. Чижикова, В.Ю. Система онбординга персонала как новый элемент в парадигме адаптации новых сотрудников / В.Ю. Чижикова // Наука и техника: новые вызовы современности: Сборник статей IV Международной научно-практической конференции, Москва, 31 января 2022 года. – г. Москва: Индивидуальный предприниматель Емельянов Николай Владимирович, 2022. – С. 338-342.

Приложение А

Анкета «Я - наставник»

Уважаемый коллега! Просим Вас принять участие в анонимном анкетном опросе. Мы проводим исследование с целью определения вовлеченности в процесс наставничества среди наших сотрудников. Ваше мнение важно для нас!

Каждый вопрос с вариантами ответа предполагает один вариант ответа, либо развернутый ответ на открытый вопрос. Напротив Вашего ответа можете указать любой значок на Ваше усмотрение.

1. Понимаете ли Вы, какое значение имеет наставничество в адаптации новых сотрудников?

- 1) Да
- 2) Скорее да, чем нет
- 3) Скорее нет, чем да
- 4) Нет

2. Понимаете ли Вы, какое значение имеет наставничество лично для Вас?

- 1) Да
- 2) Скорее да, чем нет
- 3) Скорее нет, чем да
- 4) Нет

3. Знаете ли Вы, какие виды поощрений существуют в компании за выполнение обязанностей наставника?

- 1) Да
- 2) Скорее да, чем нет
- 3) Скорее нет, чем да
- 4) Нет

Продолжение приложения А

4. Что бы Вас мотивировало принять участие в процессе адаптации новых сотрудников в качестве наставника?

5. Вы хотели бы взять на себя роль наставника?

- 1) Да
- 2) Скорее да, чем нет
- 3) Скорее нет, чем да
- 4) Нет

6. Вы знаете, к кому можно обратиться по вопросам наставничества?

- 1) Да
- 2) Скорее да, чем нет
- 3) Скорее нет, чем да
- 4) Нет

7. Укажите Ваш пол:

- 1) Мужской
- 2) Женский

8. Укажите Ваш возраст:

- 1) До 35
- 2) 36-40
- 3) 41-50
- 4) 51 и старше

Спасибо за прохождение опроса!

Приложение Б

Анкета «Адаптация»

Уважаемый коллега! Просим Вас принять участие в анонимном анкетном опросе. Мы проводим исследование с целью определения эффективности адаптации персонала среди новых сотрудников. Ваше мнение важно для нас!

Каждый вопрос с вариантами ответа предполагает один вариант ответа, либо развернутый ответ на открытый вопрос. Напротив Вашего ответа можете указать любой значок на Ваше усмотрение.

1. Понятны ли Вам Ваши функциональные обязанности?
 - 1) Да
 - 2) Скорее да, чем нет
 - 3) Скорее нет, чем да
 - 4) Нет
2. Оцените, достаточно ли Вам было предоставлено информационного и обучающего материала, чтобы погрузиться в рабочий процесс?
 - 1) Да
 - 2) Скорее да, чем нет
 - 3) Скорее нет, чем да
 - 4) Нет
3. Оцените, достаточно ли Вам взаимодействия с наставником?
 - 1) Наставник всегда на связи и даёт обратную связь по моей работе
 - 2) Мне хотелось бы немного чаще взаимодействовать с наставником по моей работе
 - 3) Мы с наставником почти не взаимодействуем

Продолжение приложения Б

4. Оцените, насколько комфортно Ваше общение с коллегами?

- 1) Очень комфортно
- 2) Комфортно, но еще привыкаю
- 3) Некомфортно

5. Удовлетворены ли Вы условиями труда?

- 1) Да
- 2) Скорее да, чем нет
- 3) Скорее нет, чем да
- 4) Нет

6. Оцените, насколько Вы удовлетворены процессом адаптации от 1 до 10, где 1 – совсем не удовлетворен(а), а 10 – полностью удовлетворен(а)?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7. Насколько вероятно, что Вы порекомендуете компанию другу или бывшему коллеге от 1 до 10, где 1 – точно не порекомендую, а 10 – точно порекомендую?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

8. Сколько бы Вы хотели еще работать в нашей компании?

- 1) Уже есть мысли об увольнении
- 2) Пока не думал(а) об этом
- 3) Точно хочу работать здесь как можно больше

9. Напишите, что стоило бы изменить или добавить в систему адаптации, чтобы Вы чувствовали себя комфортнее:

Спасибо за прохождение опроса!