

АДАПТАЦИЯ НОВОГО СОТРУДНИКА НА ПРИМЕРЕ ОАО АКБ «РОСБАНК»

В работе рассматривается процесс адаптации нового сотрудника на примере ОАО АКБ «Росбанка». Выделены основные этапы, участники и виды адаптации, такие как: социально-психологическая, организационная и профессиональная.

Ключевые слова: процесс адаптации; новый сотрудник; мотивация.

При приеме нового сотрудника на работу очень важным, но часто недооцененным, является этап вхождения в должность.

Для любого человека новое место работы – это своеобразный стресс, ему приходится привыкать к новым правилам, знакомиться и привыкать к ранее незнакомым людям, изучать нормы и правила поведения компании. Чтобы процесс адаптации не затянулся и сотрудник как можно раньше начал работать максимально эффективно, руководству компании необходимо обращать внимание на такую серьезную процедуру, как адаптация.

Адаптация – процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды [3].

Процесс адаптации – это двухсторонний процесс. С одной стороны, за тем фактом, что человек начал работу в компании, стоит его сознательный выбор, основанный на определенной мотивации принятого решения, и ответственность за это решение. С другой стороны, организация принимает на себя определенные обязательства, нанимая работника для выполнения конкретной работы.

По данным исследований, проводимых западными компаниями, качественная программа адаптации способна уменьшить текучесть кадров на 10–20 % в год [5].

Программы адаптации на разных предприятиях разрабатываются и внедряются с учетом особенностей данных компаний, но основная их цель – внимательный подход к новому сотруднику, желание сделать вхождение в должность максимально эффективным и комфортным.

Необходимо также отметить, что сам процесс адаптации состоит из нескольких модулей или этапов, и в разных компаниях встречаются как упрощенные программы (численность компании не более 35–40 человек), так и более сложные и структурированные адаптационные программы.

Рассмотрим типовую программы адаптации нового сотрудника на рабочем месте [3].

Программа введения в должность.

* Шайхутдинова Анна Юлдашевна – магистрант, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, anna.sh3101991@mail.ru.

Процедура введения в должность имеет достаточно общий характер. Она устанавливает общие правила и предписывает комплекс необходимых процедур. Содержание программы зависит от следующих условий:

- содержание работы;
- статус и уровень ответственности;
- рабочее окружение;
- личностные особенности сотрудника.

Участники процедуры:

- линейные руководители обеспечивают составление и выполнение программы введения в должность на рабочем месте;
- сотрудники, имеющие возможность оказать реальную поддержку и помощь в адаптации сотрудника;
- коллеги, работающие в одном отделе или в смежных подразделениях;
- как правило, подразделение управления персоналом.

Организация процедуры.

Первый день работы нового сотрудника рекомендуется начинать несколько позже обычного времени, с тем, чтобы все сотрудники были уже на местах и можно было выполнить все формальности без суеты и спешки. Обычно нового работника встречает кто-нибудь из подразделения управления персоналом и первым делом обеспечивает заполнение необходимых документов. После этого нового сотрудника представляют куратору (не обязательно прямому руководителю), который отвечает за реализацию программы введения в должность.

Сначала сотрудник получает инструменты и оборудование, необходимые ему для работы. Затем его ведут на рабочее место и знакомят с коллегами. И только после этого начинают знакомить его с организацией.

Желательно, чтобы процесс адаптации заканчивался анкетированием, формальным или аттестационным собеседованием, на котором подводились бы окончательные итоги адаптационного периода и планировались дальнейшие мероприятия по повышению эффективности работы сотрудника.

Перечень необходимых действий

Перед приходом нового работника необходимо:

- убедиться, что должностная инструкция готова и соответствует действительности;
- определить официального наставника или договориться с кем-нибудь из его будущих коллег о неформальной помощи и опеке;
- проверить, готово ли его рабочее место;
- дать предварительную информацию всем сотрудникам о приходе нового работника;
- приготовить все информационные материалы, которые будут выданы сотруднику в первый день работы;
- подготовить необходимые пропуска;
- позвонить сотруднику накануне его официального выхода на работу и убедиться, что все в порядке.

Первый день:

- совместно с новым сотрудником разобрать его должностные обязанности;
- объяснить правила по компенсации возможных затрат;
- ознакомить с требованиями конфиденциальности информации;
- ознакомить с правилами внутреннего трудового распорядка;
- обсудить стиль управления, особенности культуры, традиции, нормы и т. д., принятые в организации;
- ознакомить с основными процедурами и политикой по персоналу;
- ознакомить с организационной структурой и структурой подчинения (если это необходимо);
- провести инструктаж по технике безопасности;
- провести инструктаж по оказанию неотложной помощи;
- ознакомить с правилами и действиями на случай эвакуации, показать пожарные выходы;
- ознакомить с процедурой коммуникаций и связей по должности;
- ознакомить его с требованиями к внешнему виду;
- ознакомить с требованиями пропускной системы, открытием и закрытием офиса;
- представить сотрудника подчиненным, коллегам и руководителям;
- предоставить ему информацию личного плана: местонахождение столовой, туалетов, места для отдыха, курения и т. д.;
- представить информацию о традициях отдела или группы, в которой сотрудник будет работать.

Поскольку процедура введения в должность не регулируется какими-либо особыми правовыми нормами, все вышеизложенное носит рекомендательный характер. Для каждой организации данная процедура имеет исключительно индивидуальный характер и это внутреннее дело организации – решить, в каком объеме использовать ту или иную процедуру, какие дополнительные аспекты внести и использовать ли их вообще [1].

Рассмотрим реальность данных программ, а так же особенности адаптации сотрудников на примере Иркутского филиала ОАО АКБ «Росбанк».

ОАО «Акционерный коммерческий банк «Росбанк» – универсальный финансовый институт с хорошо развитой филиальной сетью, один из крупнейших банков России. Контролируется французской финансовой группой Societe Generale.

Мажоритарным акционером банка является французская банковская группа «Сосьете Женераль».

В настоящий момент Росбанк обладает крупнейшей в стране частной региональной сетью: около 700 подразделений сети в 70 регионах Российской Федерации. Его дочерние банки работают в Белоруссии и Швейцарии. Росбанк активно работает с населением, предлагая различные варианты вкладов и разнообразные кредитные продукты. Банк занимает лидирующие позиции на рынке потребительского кредитования. Частными клиентами Росбанка являются более 3 миллионов человек.

Ответственность за адаптацию нового работника распределяется между специалистом ОРП, руководителем структурного подразделения и/или наставником (если он не является непосредственным руководителем).

Претендентом на вакантную должность успешно пройдено собеседование. Его цели, желания, настрой и степень подготовленности получили положительную оценку, можно начинать процесс адаптации.

Как театр начинается с вешалки, так в ОАО АКБ «Росбанк» адаптация молодых специалистов (выпускников вузов, сотрудников, недавно пришедших в банк и имеющих минимальный опыт работы или только начинающих делать первые шаги по карьерной лестнице) начинается с изучения Положения об адаптации персонала банка, регламентирующего все ключевые моменты, призванные обеспечить нужный результат адаптации, придающие ей четкую внутреннюю логику, понятную всем сторонам: специалистам отдела по работе с персоналом (далее-ОРП), линейным руководителям и, главное, новым работникам и их наставникам.

Процесс адаптации вновь принятых молодых специалистов банка подразумевает:

- снижение тревожности, неопределенности, испытываемых ими при вхождении в новый коллектив;
- формирование правильного понимания своих задач и должностных обязанностей, а также общей цели банка;
- формирование чувства причастности к делам организации и позитивного отношения к выполняемым обязанностям;
- выработку навыка безупречного выполнения своих функций;
- достижение высокого уровня мотивации, удовлетворенности своим трудом;
- освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения в банке, а также схем взаимодействия с другими подразделениями и коллегами.

Адаптация подразделяется на организационную, социально-психологическую и профессиональную. При этом еще выделяют два направления адаптации: первичную и вторичную.

Перед началом рабочего дня специалист ОРП привязывает над рабочим местом нового сотрудника воздушный шарик красно – черного цвета (корпоративный цвет банка). Для его коллег это служит сигналом к встрече с новым членом коллектива.

Организационная адаптация. По завершении специалистом ОРП документального оформления нового работника (включая ознакомление с должностной инструкцией под роспись) начинает действовать «Программа первого дня работника» -welcome-тренинг, проводимый совместными усилиями специалистов по работе с персоналом и руководителя структурного подразделения.

В рамках тренинга, продолжительность которого не превышает 20–30 минут, для нового работника проводят экскурсию по зданию банка, знакомят его с коллегами, сообщают ему основные справочные сведения об организации (ее истории, структуре, культуре), дарят рекламную продукцию (ручку, кален-

дарь, блокнот, галстук), обеспечивают необходимыми канцелярскими принадлежностями, озвучивают основополагающие моменты (регламент рабочего времени, требования к внешнему виду, основные правила поведения в коллективе). Остальную информацию работник изучает самостоятельно в течение дня на корпоративном сайте банка. Для более содержательного по объему и непродолжительного по времени знакомства работников компании с новым коллегой он составляет свое резюме, кратко излагая в нем имеющийся профессиональный опыт (а в отсутствие такового – просто автобиографию), и самостоятельно рассылает его коллегам по электронной почте.

Социально-психологическая адаптация. В первый рабочий день в банке проводится комическое посвящение нового сотрудника в работники данной организации. Его коллеги разыгрывают небольшую сценку, вовлекая в нее и его. После этого ему вручают фирменный значок работника банка.

Специалист ОРП активно поддерживает нового работника на первом этапе его пребывания в коллективе; наблюдает за тем, принимает ли он участие в неформальном общении с коллегами или большей частью пребывает в одиночестве; проводит мониторинг выполнения им полученных на текущий момент заданий; подмечает, что вызывает у него сложности в работе; поддерживает обратную связь с руководителем подразделения по вопросам ориентации его подчиненного в предметной области и адаптации в коллективе.

Параллельно с таким мониторингом осуществляется наблюдение за процессом наставничества.

Адаптация молодого специалиста в банке не заканчивается с выполнением им своего индивидуального плана развития. На протяжении всего адаптационного периода происходит активное взаимодействие нового работника не только с наставником, но и со всем коллективом (при моральной поддержке наставника, если в этом есть необходимость); включение в различные организационные бизнес-процессы; привлечение к корпоративным мероприятиям (празднованию Дня рождения банка, Нового года, 23 Февраля, 8 Марта, проведению конкурсов, например, областного конкурса «Лидер экономики», «Лучшая организация по работе с молодежью»). При наличии у нового работника инициативности, креативности и ярко выраженных коммуникативных навыков его привлекают к разработке сценария какого-либо мероприятия, что никогда не остается незамеченным руководством.

Профессиональная адаптация. Для успешного прохождения самого сложного и наиболее длительного этапа адаптации для молодых сотрудников без опыта работы – профессиональной адаптации – в ОАО АКБ «Росбанк» применяется один из наиболее эффективных методов, а именно наставничество.

Наставником назначается опытный работник, обладающий такими качествами, как высокий уровень профессиональной компетентности, системное представление о своем участке работы и о работе подразделения, способность и готовность делиться своим опытом, лояльность по отношению к организации (преданность делу, поддержание стандартов), коммуникативные навыки, гибкость в общении.

Основная задача наставника – ввести нового работника в должность, показать на личном примере, как нужно выполнять работу на отведенном ему участке. Новый работник имеет возможность напрямую общаться со своим наставником, получать от него всю необходимую информацию. Примерно через неделю работник банка уже сам выполняет свои обязанности, а наставник курирует этот процесс и полученный результат.

Наставник назначается приказом Председателя Правления банка, который разрабатывает индивидуальный план развития молодого специалиста. Адаптация проходит согласно плану.

В процессе взаимодействия с новым сотрудником наставник планирует поэтапную работу с ним; оказывает всестороннюю помощь в освоении выбранной специальности; отрабатывает приемы и способы качественного выполнения функциональных обязанностей; изучает его деловые и морально-психологические качества, отношение к работе, поведение в коллективе; принимает профилактические меры по недопущению нарушений; предлагает непосредственному руководителю поощрить нового работника либо наложить на него взыскание.

По итогам адаптационного периода наставник составляет отчет о результатах адаптации и степени исполнения индивидуального плана развития. В нем он освещает все аспекты прохождения профессиональной адаптации новым работником и дает оценку его работе. Данный отчет подшивается в личное дело сотрудника.

После трех-четырех недель пребывания в компании нового работника просят заполнить анкету для выявления его состояния в период адаптации. Ответы на предлагаемые вопросы позволяют оценить, протекает ли этот процесс в установленный срок и близок ли он к завершению. По результатам анкетирования специалисты ОРП совместно с руководителем подразделения составляют заключение о том, насколько благоприятно проходит адаптация и каков срок ее окончания.

По выполнении индивидуального плана адаптационного периода, продолжающегося от одного до трех месяцев, новому работнику предстоит пройти Большие Банковские Тесты.

Это электронные тесты, назначаемые в зависимости от квалификации молодого специалиста. Они охватывают требования всех законов РФ и нормативных документов, регламентирующих деятельность кредитных организаций в Российской Федерации. Тесты объединены в группы по принципу банковской специализации. После их прохождения специалист ОРП выводит результаты молодого специалиста (составляет подробный протокол тестирования) и совместно с наставником разбирает и отрабатывает его ошибки (если таковые были), указывает на пробелы, которые необходимо восполнить в процессе работы, или систематизирует пройденный материал (если ошибок нет, но требуется усвоение полученной информации).

После тестирования работник приглашается на постадаптационное собеседование. Для этого созывается комиссия, которую возглавляет председатель правления банка. В состав комиссии входят руководитель структурного подразделения и/или наставник, а также начальник ОРП. Наставник дает оценку молодому специалисту, озвучивает ключевые моменты периода его адаптации

и применявшиеся методы. Затем наставник отчитывается о результатах работы с новым специалистом перед председателем правления банка, непосредственным руководителем специалиста и начальником ОРП. Согласно отчету и успехам работы новичка определяется эффективность деятельности его наставника. Далее начальник ОРП озвучивает результаты анкетирования работника и представляет на рассмотрение комиссии результаты его тестирования. Непосредственный руководитель работника, прошедшего адаптацию (если таковой не является наставником), обобщает всю информацию. Молодому специалисту предоставляется возможность конструктивного диалога с комиссией, в ходе которого он может ответить на все поставленные вопросы, осветить свои успехи, достижения, наблюдения, высказать пожелания и внести предложения по деятельности структурного подразделения, в которое он принят. По итогам проведения собеседования председатель правления банка выносит решение об окончании адаптационного периода или его продлении максимум на один месяц. В завершение собеседования председатель правления ставит перед молодым специалистом рабочие задачи на ближайшую перспективу.

В результате успешного протекания процесса адаптации организация в короткий срок получает мотивированных работников, квалифицированных молодых специалистов, работающих в соответствии не только с личными целями, но и задачами организации, что подтверждает правильность разработки механизма адаптации, успешность его внедрения, управления им и его эффективность.

Показателями эффективности процесса адаптации служат:

- сроки вовлечения специалиста в рабочий процесс;
- оценка вклада нового специалиста в решение той или иной конкретной практической задачи совместно с коллегами;
- качество и сроки выполнения заданий, которые дает специалисту его наставник и/или руководитель;
- качество выполнения Больших Банковских Тестов;
- степень ответственности, которую новый работник в силах взять на себя с первых дней;
- инициативность молодого специалиста.

Таким образом, человек включается в трудовой ресурс уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает позитивно сказываться на конкурентоспособности организации, эффективности и качестве предоставления банковских услуг.

Список использованной литературы

1. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления / В.И. Бовыкин. – М. : Экономика, 2011. – 368 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учеб. пособие / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Изд-во МГУ, 2010. – 450 с.

3. Виды адаптаций // Справочные материалы в сфере управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sgqconsulting.ru/3-4-5-6-adaptations.htm>.

4. Давыдова М. Вариант программы по адаптации и внедрению сотрудников / М. Давыдова, Е. Кононова // HR-Portal [Электронный ресурс]. – Режим доступа: RL: <http://www.hr-portal.ru/article/variant-programmy-po-adaptatsii-i-vnedreniyu-sotrudnikov>.

5. Стоянова А. Система адаптации / А. Стоянова // Персонал [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.staff-control.ru/materials/adaptation/130>.