

**Презентация на тему ВКР:
«Совершенствование системы
адаптации сотрудников и её влияние
на устойчивость персонала ПАО
«МинБанк»»**

**Студентка: Георгиева Диана Георгиевна
Научный руководитель : к.п.н. Минаева
Елена Анатольевна**

Цель и задачи ВКР

Целью выпускной квалификационной работы является – разработка проекта совершенствования системы адаптации персонала в ПАО «МинБанк».

Исходя из поставленной цели, можно выделить следующие **задачи**:

- изучить сущность адаптации как процесса и ее роли в кадровой политике;
- определить особенности адаптации сотрудника как результата;
- систематизировать показатели устойчивости персонала как результата управления адаптацией;
- дать характеристику деятельности ПАО «МинБанк»;
- проанализировать состояние системы адаптации в ПАО «МинБанк»;
- оценить удовлетворенность сотрудников используемой системой адаптации в ПАО «МинБанк»;
- проанализировать эффективность работы «нового» персонала в действующей системе адаптации;
- разработать мероприятия и оценить затраты на совершенствование системы адаптации;
- спланировать показатели устойчивости «новых сотрудников» с учетом изменений в

Объектом исследования работы является система адаптации.

**Предметом –
совершенствование системы
адаптации ПАО «МинБанк».**

Новизна ВКР заключается в том, что разработана новая система наставничества, базирующаяся на нормативах времени обучения и мотивации удержания новых сотрудников в ПАО «МинБанк».

Практическая значимость исследования заключается в том, что анализ особенностей системы управления персоналом ПАО «МинБанк» и системы адаптации в частности позволит выявить проблемы деятельности, на основе которых возможно будет разработать проект по совершенствованию системы адаптации на базе использования нововведений в кадровом менеджменте организации.

Адаптация – это приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде.

В рамках адаптации осуществляется детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; далее полное приспособление к среде и, наконец отождествление личных интересов и целей с общими целями коллектива и организации в целом.

Методы адаптации

Экономические
методы

Организационно-
распорядительные

Социально-
психологические

Основные цели адаптации персонала в организации

Вовлечение
новых
работников в
должность

Снижение
уровня
текучести
кадров

Сокращение
работников,
не
прошедший
испытательны
й срок

Сокращение
работников,
не
отвечающих
функциональн
ым
обязанностям
в рамках
должностной
инструкции

Основные задачи

адаптации

Уменьшение стартовых издержек

Снижение стрессов нового работника:

Сокращение текучести кадров:

Экономия времени менеджеров и коллег:

Позитивное отношение к работе

Характеристика деятельности

ПАО «МинБанк» – один из крупнейших коммерческих банков страны. Московский Индустриальный банк создан в ноябре 1990 года на базе Московского городского Управления Промстройбанка СССР.

К услугам населению можно отнести:

- кредитование населения;
- вклады;
- текущие счета;
- денежные переводы и платежи;
- операции с наличной иностранной валютой;
- курсы иностранных валют;
- операции с монетами из драгоценных металлов;
- индивидуальные сейфовые ячейки.





Банк представлен в 29 регионах России в пяти федеральных округах. Банк имеет 257 подразделений, в том числе 25 филиалов, 213 дополнительных офисов, 14 операционных касс вне кассового узла и 5 операционных офисов

Действующая система адаптации

ПАО «МинБанк»

Проводится только онлайн обучение вхождения в должность новых сотрудников

Привлечение к новому работнику, не владеющего навыками коммуникаций наставника.

Минусы:

Оплата за работу наставника не предусмотрена, что способствует снижению мотивации его обучению нового сотрудника.

На этапах адаптации нет дифференцированного подхода к выполнению плановых показателей, что приводит к стрессу сотрудника на новом рабочем месте.

Коэффициенты по приему и увольнению за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменения			
				Абсл.+, -		Относ.% Темп роста	
1 Численность персонала на начало года, чел.	6235	6325	6412	90	87	101,44	101,38
2 Принято, чел.	751	741	804	-10	63	98,67	108,50
3 Уволено всего, чел.	661	654	628	-7	-26	98,94	96,02
В том числе:							
4- по собственному желанию	245	251	256	6	5	102,45	101,99
в том числе новых сотрудников	200	202	212	2	10	101,00	104,95
5- за нарушение трудовой дисциплины	6	6	8	0	2	100,00	133,33
6 – в связи с выходом на пенсию, по состоянию здоровья и прочим причинам	410	397	364	-13	-33	96,83	91,69
6 Численность персонала на конец года, чел.	6325	6412	6588	87	176	101,38	102,74
7 Среднегодовая численность персонала	6280	6369	6500	89	131	101,42	102,06
8 Коэффициент оборота по приему	0,119	0,116	0,123	-0,003	0,007	97,48	106,03
9 Коэффициент текучести кадров	0,039	0,039	0,030	0	-0,009	100,00	76,92
10 Коэффициент оборота по выбытию	0,105	0,102	0,096	-0,003	-0,006	97,14	94,12
В том числе новых сотрудников	0,031	0,032	0,033	0,001	0,001	103,23	103,13

Показатели оценки адаптации новых сотрудников банка за текущий период

Показатели	2017	2018	2019
	чел	чел	чел
Уволено новых сотрудников	200	202	212
Период работы:			
≤30 дней	2	0	0
≤90 дней	4	6	10
≤180 дней	46	62	72
≤270 дней	38	40	65
≤360	90	94	65
Итого	200	202	212
Коэффициент постоянства	0,20	0,13	0,08

Вклад новых сотрудников в формирование

ДОХОДОВ

показатели	Период			Абсолютное изменение, +/-		Относительное изменение, Т.р, %	
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Доходы, всего тыс. руб.	175335,676	212203,817	230795,851	36 868,141	18 592,034	121,03	108,76
В т.ч новых сотрудников	2870,0	2787,6	2777,2	-82,4	-10,4	97,12	99,62
Доля доходов от занятости новых сотрудников, %	1,64	1,31	1,20	-0,33	-0,11	79,88	91,6
Среднесписочная численность, всего, в том числе	6280	6369	6500	82	131	101,42	102,06
новых сотрудников	200	202	212	2	10	101,0	104,95
Доход на 1 занятого	27,92	33,32	35,51	5,4	2,19	119,34	106,57
Доход на 1 нового сотрудника	14,35	13,80	13,10	-0,55	-0,7	96,17	94,93

Расходы на адаптацию новых

показатели	сотрудников					Относительное изменение, т.р. %	
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018	2018/2017	2019/2018
ФОТ без учета новых сотрудников	5664979,20	5476296,0	5674291,2	-188 683,2	197 995,2	96,67	103,62
Средняя месячная плата 1 сотрудника	77,65	74,0	75,2	-3,65	1,2	95,30	101,62
ФОТ новых сотрудников	246,741	248,962	247,770	2,221	-1,192	100,90	99,52
Средняя оплата труда нового сотрудника	27,22	28,3	30,00	1,08	1,7	103,97	106,01
Расходы на адаптацию, всего, в т.ч.	3263,6	3214,4	3507,54	-49,2	293,14	98,49	109,12
Оплата наставника в год	18636,0	1598,40	1705,54	-17037,6	107,14	8,58	106,70
Обучение	1400,0	1616,0	1802,0	216,0	186,0	115,43	111,51
Расходы на одного нового сотрудника на адаптацию	16,32	15,91	16,55	-0,41	0,64	97,49	104,02
Доля расходов на адаптацию в составе доходов	1,86	1,5	1,52	-0,36	0,02	80,65	101,33
Доход на 1 нового сотрудника	310,69	330,24	335,34	19,5	5,1	106,29	101,54
Эффективность расходов на адаптацию	0,88	0,87	0,79	-0,01	-0,08	98,86	90,80

Разработана система наставничества

Наставника необходимо выбирать из наиболее опытных работников, имеющих:

- достаточный опыт работы на занимаемой позиции (от шести месяцев);
- высокий уровень достижения ключевых показателей эффективности деятельности;
- лояльность к Банку, умение поддерживать стандарты и правила работы (нет замечаний от руководителя и жалоб со стороны клиентов);
- полное и четкое знание о своем участке работы и работе подразделения: своих должностных инструкций, розничной продуктовой линейки Банка, Единых стандартов качества клиентского сервиса, порядка оформления продуктов и услуг Банка в программном обеспечении (оценивается на тестировании);
- коммуникативные навыки и гибкость в общении;
- способность и готовность делиться своим опытом.

Система материального поощрения

наставника

Наставнику дополнительного офиса начисляется единовременное вознаграждение в размере 30 % от должностного оклада менеджера-операциониста дополнительного офиса за подготовку каждого стажера, при условии, что наставник и стажер выполнили условия:

- Выполнение целей и задач новым работником в период стажировки в соответствии с Планом развития стажера;
- Успешное прохождение стажером тестирования по окончании периода стажировки у Наставника;
- Выполнение ежемесячных планов продаж Наставником (показатель IPI не ниже минимальной установленной величины в период стажировки).

Разработан план проведения обучения новых

сотрудников

Вид обучения	Место обучения	Трудоемкость, час	Распределение часов обучения по месяцам года/форма контроля												Максимальное кол-во человек в группе
			январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	
			1 квартал			2 квартал			3 квартал			4 квартал			
Очное обучение для новых сотрудников															
Ознакомительный курс	Офис банка	72 часа	Тест	Тест	Тест	Тест	Тест	Тест	Тест	Тест	Тест	Тест	Тест	Тест	15
Продукт банка	Центр корпоративного обучения	144 часа	Тест	Тест	Тест	Тест	Тест	Тест	Тест	Тест	Тест	Тест	Тест	Тест	15
Способы продажи комиссионного продукта *	Центр корпоративного обучения	72 часа	Кейс-задачи экзамен		Кейс-задачи экзамен		Кейс-задачи экзамен		Кейс-задачи экзамен		Кейс-задачи экзамен		Кейс-задачи экзамен		30
Способы продажи банковского продукта*	Центр корпоративного обучения	72 часа	Кейс-задачи экзамен			Кейс-задачи экзамен			Кейс-задачи экзамен			Кейс-задачи экзамен			20
Работа с возражениями *	Центр корпоративного обучения	72 часа	Кейс-задачи экзамен			Кейс-задачи экзамен			Кейс-задачи экзамен			Кейс-задачи экзамен			30
Работа в команде	Офис банка	16 час	Кейс-задачи тест			Кейс-задачи тест			Кейс-задачи тест			Кейс-задачи тест			30
Очное обучение наставников															
Тренинг эффективного наставничества	Центр корпоративного обучения	36 часов	Кейс-задачи тест			Кейс-задачи тест			Кейс-задачи тест			Кейс-задачи тест			30
Тренинг эффективные коммуникации	Центр корпоративного обучения	36 часов	Кейс-задачи тест			Кейс-задачи тест			Кейс-задачи тест			Кейс-задачи тест			30

Планирование min порога выполнения плана нового сотрудника и стимулирования его наставника

Период работы	Min порог выполнения плана, %	Порог стимулирования наставника, % от минимальной ставки оклада	Изменение	
			Порога плана	% вознагр
≤ 1 месяц	60	30	-	-
≤ 2 месяца	70	30	+10	0
≤ 3 месяца	80	30	+10	0
От 3-х до 6 месяцев	100	-	+20	0
От 6 до 12 месяцев	100-150*	-	+50	

Сумма расходов на совершенствование системы адаптации

- *Расходы на обучение*

$$(12*4000)+(12*6000)+(6*9000)+(4*12000)+(4*5000)+(4*6000)+(4*7500)+(4*6500)=48000+72000+54000+48000+20000+24000+30000+26000=322000 \text{ рублей}$$

- *Расходы на наставничество*

$$\frac{\text{Чнс} * \text{Окл.мин} * \text{Копл} * \text{Ксн}}{\text{Нн}} = \frac{212 * 30000 * 0,30 * 1,3}{3} = 819000 \text{ рублей}$$

Сумма расходов на совершенствование системы адаптации составили = Расходы на обучение + расходы на наставничество = 322000 + 819000 = 1141000 тыс. рублей.

Планирование показателей устойчивости «новых» сотрудников с учетом совершенствования системы адаптации персонала

Коэффициенты по приему и увольнению за 2019-2020 гг

Показатель	2019 г.	2020	Абс. изм. т.	Относ. % Темп роста
1 Численность персонала на начало года, чел.	6412	6715	303	104,73
2 Принято, чел.	804	804	0	100,0
3 Уволено всего, чел.	628	291	-337	46,34
В том числе:				
4- по собственному желанию, чел.	256	129	-127	50,39
в том числе новых сотрудников, чел.	212	120	-92	56,60
5- за нарушение трудовой дисциплины, чел.	8	2	-6	25,0
6 – в связи с выходом на пенсию, по состоянию здоровья и прочим причинам, чел.	364	40	-324	10,99
6 Численность персонала на конец года, чел.	6588	7340	752	111,41
7 Среднегодовая численность персонала, чел.	6500	7028	528	108,12
8 Коэффициент оборота по приему, чел.	0,123	0,144	0,021	117,07
9 Коэффициент текучести кадров, чел.	0,041	0,019	-0,022	46,34
10 Коэффициент оборота по выбытию, чел.	0,096	0,041	-0,055	42,71
в том числе: новых сотрудников, чел.	0,033	0,017	-0,016	51,52

Прогноз отработанного времени новых сотрудников в организации

Показатели	2019 г.		2020 г.		Изменения абсолютные +,-		Изменя относительные. % Темп роста	
	чел	Уд. вес, %	чел	Уд. вес, %	чел	Уд.вес, %	чел	Уд.вес
Численность персонала	804		804					
Период работы:								
≤30 дней	9	4,25	0	0	-9	-4,25	0	0
≤90 дней	10	4,72	4	3,33	-6	-1,39	40,0	70,55
≤180 дней	66	31,13	6	5,00	-60	-26,13	9,09	16,06
≤270 дней	62	29,25	10	8,33	-52	-20,92	16,13	28,48
≤360	65	30,65	100	83,34	+35	+52,69	153,8 5	271,91
Итого уволенных новых сотрудников	212	100	120	100	-92		56,60	
Коэффициент постоянства	0,08		0,12		+0,04		150,0	

Расходы на адаптацию сотрудников

Показатели,	Период		Абсолютное изменение, +,-	Относительное изменение, темп роста%
	2019	2020		
ФОТ без учета новых сотрудников	5674291,2	6242539,3	+568248,1	110,01
Средняя месячная плата 1 сотрудника, тыс. руб.	75,20	76,32	+1,12	101,50
ФОТ новых сотрудников, тыс. руб.	247,70*2	306,60*2	+58590,0	123,65
Средняя оплата труда нового сотрудника, тыс. руб.	30,00*3	33,35*3	+3,35	111,17
Расходы на адаптацию, всего, тыс. руб. в т.ч., в том числе:	3507,54	4648,54	+1141,0	132,53
Оплата наставника в год, тыс. руб.	1705,54	2524,54	+819,0	148,02
Обучение, тыс. руб.	1802,0	2124,0	+322,0	117,87
Расходы на адаптацию на одного нового сотрудника, тыс. руб.	5,096*4	6,073*4	+0,977	119,17
Годовой доход, тыс. руб.	230795,851	253875,426	+23079,575	110,0
Доля расходов на адаптацию в составе доходов, %	1,52	1,83	+0,31	120,40
Доход на 1 нового сотрудника, тыс. руб./чел.	335,34	331,65	-3,69	98,90
Ср. спис. чис. новых сотрудников	212	120	-92	56,60

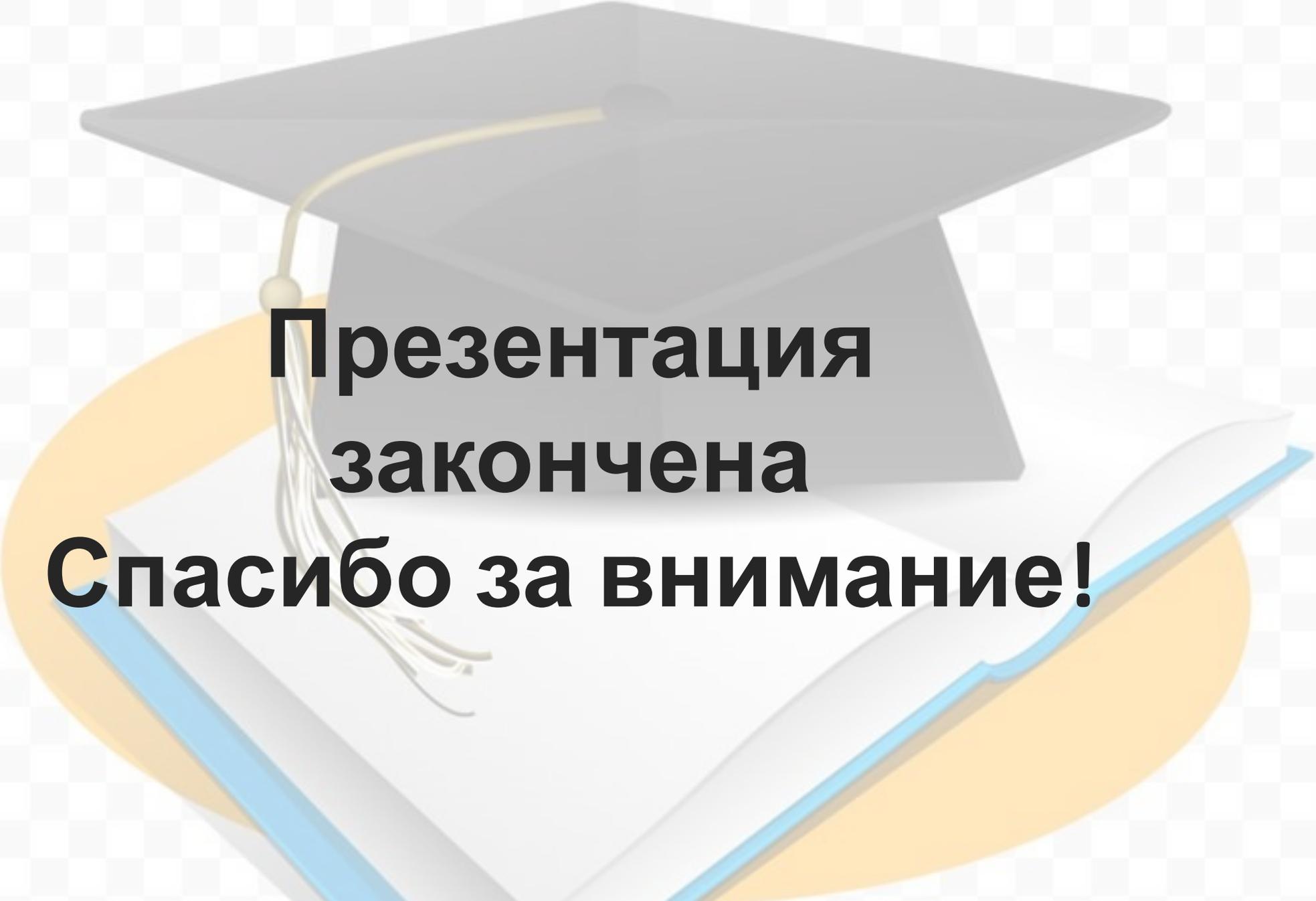
Социальный эффект достигается за счет полной занятости

в течение года 77 человек и увеличения доходов занятого

Мультипликатор-эффективность расходов на адаптацию

=(Δ дохода всего)/(Δ расходов на адаптацию всего)

=23079,575/1141=20,23 тыс. руб.

A 3D-style illustration of a grey graduation cap with a gold tassel, resting on an open book with light blue pages. The background is a light grey and white checkerboard pattern. The text is overlaid on the cap and book.

**Презентация
закончена
Спасибо за внимание!**