



Приведенные данные свидетельствуют о том, что существует значительный потенциал адаптационных ресурсов даже на уровне предприятий.

Важным фактором, существенно тормозящим процессы эффективного использования адаптационных ресурсов, являются традиции жесткого, централизованного управления, длительное время господствовавшего в стране. В рамках старой технологии власти воспитаны миллионы работников и руководителей в центре и на местах, поэтому не исключены сегодня и субъективизм при принятии государственных решений и принятие некомпетентных, прямо противоречащих демократическому обновлению страны решений.

Поэтому мы и ставим вопрос об эффективном использовании адаптационных ресурсов общества не только «сверху» методами властного регулирования, но и снизу от самих работников, способ-

ных адаптироваться к нововведениям и реально «вписаться» в новые условия жизнедеятельности современного российского общества.

#### Примечания

- <sup>1</sup> Опрос проводился по районированной, квотно-стратифицированной выборке. Районирование производилось по признаку расположения подразделений (Ленинский, Заводской, Кировский районы). Квотными критериями являлось соотношение рабочего места с одним из 20 подразделений муниципального предприятия «Саратовгорэлектротранс» (трамвайные депо, троллейбусные парки и пр.). Репрезентативный объем выборочной совокупности был определен в 10% от численного состава работников муниципального предприятия (3800 человек) и составил 382 респондента.

УДК 316.6

## ОРГАНИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ ЗАПАДА

А. А. Воронов

Саратовский государственный университет,  
кафедра теории и истории социологии  
E-mail: DylnovGV@info.sgu.ru

В статье рассматриваются способы и методы адаптации служащих к условиям работы коммерческих банков на примере западных корпоративных структур, прежде всего немецких. Этот опыт может быть использован в развитии банковской системы современной России.

**Ключевые слова:** адаптация, технология адаптации, организация.

### Organization of Socio-Professional Adaptation in Western Commercial Banks

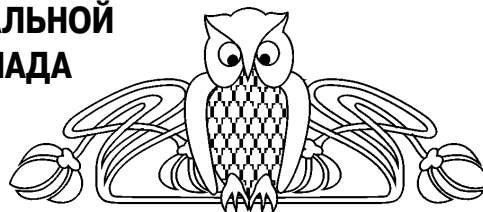
A. A. Voronov

The article examines the ways and methods of adaptation of clerks to the labor environment in commercial banks using the example of Western corporate structures, primarily German. This experience can be used in developing the banking system of modern Russia.

**Key words:** adaptation, adaptation technology, organization.

На Западе уже давно поняли высокую значимость инвестиций в человеческий капитал, роль хорошего производственного климата в организации и разработали системы адаптации своих сотрудников. При этом можно говорить об американской, европейской, японской моделях социально-профессиональной адаптации.

Каждый зарубежный банк имеет свою узкую и углубленную специализацию, представляет специфические услуги клиентам. Кандидат на



вакантную должность тщательно изучается на предварительном этапе отбора, его подвергают различного рода тестам, не всегда дающим объективные характеристики соискателей. Менеджеры не желают тратить усилия, время, деньги на разработку сложных адаптационных систем. Социально-профессиональная адаптация сводится в таких финансово-кредитных институтах к длительному переобучению кандидата.

Как правило, такие финансово-кредитные организации характеризуются отрицательной корпоративной культурой. Результатом этого становятся высокая текучесть кадров, неэффективная работа по планированию персонала и карьерного роста сотрудников, отчуждение работника от организации, услуг и товаров, производимых организацией.

В некоторых западных банках система социально-профессиональной адаптации регламентирована государством и контролируется высшими государственными органами, отдельные коммерческие банки не имеют права разрабатывать свои собственные технологии и методики выполнения финансово-кредитных операций. Это приводит к централизованной регламентации технологий и форм социально-профессиональной адаптации персонала. Адаптация вновь принятых сотрудников проходит в учебных центрах банка по двум программам: социально-профессиональная адаптация выпускников профильных вузов; профессиональная



переподготовка и социальная адаптация сотрудников, не имеющих опыта работы в банке.

Особое внимание в таких центрах уделяется социальной адаптации, развитию социальных компетенций, коммуникативных навыков. Все банковские служащие обязательно проходят тренинг-семинары, которые имеют ряд преимуществ по сравнению с первой моделью. Результатом этой системы становится снижение текучести кадров, более эффективная работа по планированию персонала и карьерного роста сотрудников, повышение организационной приверженности банковских специалистов. Но данная модель имеет существенный недостаток: избыточную централизацию и унификацию технологий и методик социально-профессиональной адаптации. Как показал анализ, средние и мелкие региональные банки не в силах нести это тяжелое финансовое бремя, тратить почти 12% годового банковского бюджета на адаптацию и переподготовку персонала.

Более плодотворна следующая модель адаптации, когда методики и технологии социально-профессиональной адаптации разрабатываются самим предприятием, исходя из своих собственных нужд, исходя из особенностей товаров и услуг. Основные особенности этой модели состоят в следующем. Прежде всего это наличие пропедевтической фазы во всех адаптационных технологиях: организуются дни открытых дверей, экскурсии на предприятия, предварительное интервьюирование, демонстрация описаний рабочих мест. Крупные банки, заинтересованные в притоке молодых специалистов, организуют бесплатные практики для студентов, включают самых перспективных из них в работу над проектами, проводят бесплатные тестирования.

Отбор будущих работников происходит на первых курсах специализированных учебных заведений. Кандидаты на работу в банки дополнительно слушают лекции практиков из числа руководящего состава банков. Банки выделяют для перспективных студентов дополнительные средства для полной и частичной оплаты учебы и повышения квалификации, на повышенные стипендии.

Адаптация и переподготовка ведутся в учебных центрах с отрывом от производства: происходит постоянный мониторинг адаптации испытательного срока путем тестирования и адаптационных бесед; применяется ранговая система продвижения по службе, каждому рангу соответствует определенная технология адаптации и переподготовки; постоянно практикуются горизонтальные перемещения работников, способствующих изучению смежных профессий; в штате банков имеются опытные менеджеры, которые осуществляют наставничество над молодыми сотрудниками в течение нескольких лет.

Социально-профессиональная адаптация представляет собой сложную многоступенчатую систему. Существуют две технологии социально-профессиональной адаптации. Первая – адаптация

вновь поступающих сотрудников из других отраслей народного хозяйства и технология для выпускников профильных вузов и женщин, находящихся в отпуске по беременности и родам, в отпуске по уходу за ребенком.

Топ-менеджеры считают, что наиболее важен для успешной последующей адаптации и для полного включения в рабочий коллектив первый день работы. В первый день новый сотрудник знакомится с предприятием. В торжественной обстановке ему вручается пропуск на предприятие. Потом он беседует с начальником отдела кадров и со своим непосредственным руководителем. Затем проходит экскурсия по предприятию, в ходе которой новичок знакомится со своими коллегами. В первый день проходят лекции по истории организации, по деловой культуре предприятия, организуются курсы по введению в должность, в ходе которых новичок знакомится с организационной структурой, со своей должностной инструкцией, с положением о подразделении, в котором он будет работать.

В конце первого рабочего дня новичок еще раз беседует со своим непосредственным руководителем, руководитель отвечает на его вопросы и знакомит сотрудника с социальным пакетом предприятия, с системой оплаты труда и наставником, на которого возложена ответственность за успешное прохождение процесса адаптации на предприятии.

Наставник проводит производственный инструктаж, в котором затрагиваются три основных вопроса: 1) почему надо выполнять данную работу, 2) как следует выполнять ее, 3) где необходимо выполнять работу. Наставник знакомит новичка с технологией работы, разбивает ее на этапы, технологические цепочки<sup>1</sup>.

Приведем пример технологии адаптации такой важной позиции, как «менеджер по клиентам», в немецких банках. Данная технология состоит из четырех крупных блоков.

I. Начальный курс (лекции по истории банка, беседы с начальником отдела кадров и непосредственным руководителем по системе оплаты труда, по социальному пакету, экскурсия по банку), семинары на базе банка. Последние включают: семинар в кредитном управлении; семинар в управлении ценных бумаг; семинар в операционном отделе и бухгалтерии; семинар в отделе клиентского обслуживания.

II. Обучение непосредственно на рабочем месте. Оно представляет собой обучение на рабочих местах, стажировки в филиалах и головном банке.

III. Компьютерная подготовка, которая состоит из пяти этапов, представленных в виде тренингов по определенным программам: финансовый бизнес; инвестиционный бизнес; платежный оборот; экономика народного хозяйства; финансовые расчеты.

IV. Развитие технологических, управленческих и социальных компетенций. Данный блок состоит из пяти последовательных тренингов: структурированное консультирование клиента; методика проведения инициативного диалога с клиентом (тренинг



с использованием видеофильмов, аудиозаписи, деловых игр); методика беседы по согласованию цены и рекламации; тренинг «язык тела и жестов»; деловая игра-тренинг «открытие счета».

В плане развития необходимых социальных и личностных компетенций организуются семинары по конфликтологии, аргументации и личностному развитию.

Перед проведением семинаров проводится тестирование и по результатам тестирования составляются индивидуальные программы, которые курируют наставники.

По завершении четвертого блока проводятся две деловые контрольные игры: «продажи» и «поведение на переговорах»<sup>2</sup>.

Каждый блок предваряет и завершает профессионально ориентированная беседа с наставником, в ходе которой ставятся конкретные цели и задачи, происходит контроль и самоконтроль их выполнения, определяется достаточно ли знаний для достижения поставленных целей и задач, происходит оценка качества работы и определяются сильные и слабые стороны нового сотрудника.

Адаптация к изменяющейся профессиональной среде женщин, находящихся в отпуске по уходу за ребенком, происходит значительно проще. Банк устанавливает дома у женщины компьютер и по корпоративной сети регулярно высылает сотруднице новые инструкции, положения, изменения в технологии работы, деловые игры, задания, выполняющие которые, женщина сохраняет социальные контакты с предприятием и поддерживает свои знания на достаточно высоком уровне.

Для успешности адаптации создана соответствующая система мотивации. Весь персонал банка разделен на пять групп, каждая из которых имеет соответствующую вилку окладов. Структура окладов каждой профессиональной группы имеет 35 ступеней, соответствующих примерно полному стажу работы в банке с момента начала работы молодого специалиста до его выхода на пенсию.

В случае, если сотрудник успешно проходит годовую аттестацию, он получает ежегодное гарантированное повышение оклада. Эта процедура дает сотруднику уверенность в завтрашнем дне, повышает его доверие к работодателю и в результате повышает уровень успешности социально-профессиональной адаптации.

Первая группу – неквалифицированные сотрудники без специального профессионального образования; практиканты; люди, выполняющие тяжелый физический неквалифицированный труд; вспомогательный персонал (рабочие, водители, уборщицы, дворники).

Вторая группа – сотрудники с окончанным средним образованием, сотрудники со среднеспециальным образованием (сотрудники канцелярии, простые исполнители в непрофильных отделах, сотрудники безопасности, кассиры).

Третья группа – сотрудники с полным средним образованием, со среднеспециальным и высшим

образованием, но без банковского образования и руководящих полномочий (начинающие экономисты, юристы, сотрудники отдела кадров).

Четвертая группа – люди с высшим экономическим образованием и с банковским опытом работы, профессионалы с руководящими полномочиями (зам. начальников отдела, начальники отделов, зам. директора дополнительного офиса, директор дополнительного офиса).

Пятая группа – фундаментально образованные опытные банковские специалисты с многолетним банковским стажем, широким общим кругозором и банковским мировоззрением (начальники управлений, дивизионов, директора филиалов и члены правления).

Фактором, мотивирующим адаптацию, является система оплаты труда. Доход немецкого банковского сотрудника состоит из четырех частей: фиксированного должностного оклада; премий, зависящих от успеха всего предприятия; премий, зависящих от успеха команды, и от личного вклада. Пока сотрудник не полностью адаптирован к банку и не приносит вклад в его развитие и процветание, он не получает переменной премиальной надбавки.

Адаптация отдельных сотрудников к горизонтальным и вертикальным перемещениям в западной банковской практике получила название «вторичная адаптация». Она состоит, как правило, из нескольких этапов: пропедевтический этап, работа с резервом, аттестация; профессиональное переобучение в учебном центре, работа с компьютерными программами, виртуально представляющими проблемы на новом рабочем месте; введение в должность.

Особенность этой модели заключается в отсутствии наставника, так как западные менеджеры уверены в том, что при наличии определенного опыта работы на прежних должностях специалист в состоянии определить приоритетные цели и задачи своей социально-профессиональной адаптации к новой должности.

Таким образом, проанализировав зарубежный опыт социально-профессиональной адаптации банковских служащих, можно определить модель разработки методик и технологий адаптации на отдельных предприятиях как наиболее полезную. Как показывает практика, при использовании зарубежного опыта адаптации на предприятии существенно повышается уровень успешности социально-профессиональной адаптации в условиях регионального коммерческого банка, в результате чего повышается производительность труда, доверие сотрудников к работодателю, улучшается психологический климат в коллективе и понижается текучесть кадров.

#### Примечания

- 1 См.: Семенов Ю., Рыков А. Адаптация персонала на предприятиях // Кадры. 1996. № 10. С. 29–35.
- 2 См.: Граве П. С., Шнайдерман М. Р. Адаптивные системы. Рига, 1972. С. 30.