

ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ И ВОЗМОЖНЫЕ ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

© 2021 Богатырева Ирина Вячеславовна
кандидат экономических наук, доцент
Самарский государственный экономический университет
E-mail: scorpion70@mail.ru

© 2021 Рожнова Ирина Михайловна
магистрант
Самарский государственный экономический университет

Ключевые слова: адаптация, организация, наставничество, тренинг, интерактивное обучение.

Статья посвящена анализу адаптации персонала как инструмента эффективного менеджмента на примере ООО «Клевер Плюс». Авторы проводят оценку процесса адаптации персонала в ООО «Клевер Плюс», анализируют проблемы адаптации новых сотрудников и предлагают пути их устранения.

В современных условиях для организаций большое значение приобретает формирование кадрового состава. Особенно важным становится обеспечение организации высококвалифицированным и вовлеченным в работу персоналом. Самая эффективная система подбора персонала не сможет обеспечить соответствующий результат, если организация не уделит достаточного внимания вопросу адаптации новых сотрудников¹. Это актуализирует проблему адаптации в современной организации, поиска новых управленческих средств, методов и технологий ее успешного осуществления.

Процесс адаптации является одним из распространенных предметов научных исследований. В научной и зарубежной литературе представлено множество определений понятия «адаптация персонала». Многие авторы определяют адаптацию как приспособление либо работника к организации, либо и работника, и организации друг к другу². Нельзя согласиться с мнением определенного круга управленцев, что если работник освоился со своими трудовыми обязанностями, то можно считать процесс его адаптации завершенным. Для полной адаптации сотрудника необходимо, чтобы он полностью влился в трудовой коллектив, разделал его ценности и следовал установившимся традициям и нормам поведения. Таким образом, под адаптацией персонала можно понимать процесс ознакомления сотрудника с деятельностью всей организации в целом, с ее целью и стратегией, с организационной культурой и взаимоотношениями сотрудников в коллективе, с содержанием и условиями труда, и выработки соответствующего поведения в соответствии с требованиями организациями. Важной задачей руководителя является умение управлять адаптацией персонала³

В данной статье нами рассмотрен опыт адаптации персонала в ООО «Клевер Плюс», основным видом деятельности которого является комплексное обслуживание помещений. В организации есть собственная онлайн платформа, на которой размещены различные заказы

(например, «требуется устранить протечку», «починить дверную ручку») от таких компаний как ПАО Сбербанк, Адидас, FixPrice, Пятерочка, а также различные предложения от исполнителей.

Основным методом адаптации персонала в рассматриваемой организации является наставничество. Период работы наставника с новым сотрудником составляет одну неделю. Далее адаптация проходит без участия наставника и использования других методов адаптации и совпадает со сроком испытания при приеме на работу (3 месяца).

Наиболее распространенной ошибкой, допускаемой на предприятиях, является мнение, что период адаптации соответствует испытательному сроку, который по ТК РФ составляет 3 месяца. Поэтому после прохождения испытательного срока новым работником, считается, что он уже адаптировался ко всем элементам производственной среды и не нуждается в дальнейшей опеке со стороны как наставника, так и руководства. Адаптационный срок может длиться до 6 месяцев, а для отдельных категорий работников (руководителей, специалистов) – до 1 года. Продолжительность адаптационного периода связана с особенностями содержания работы, сложностью выполнения трудовых функций, личностными качествами нового работника. На исследуемом предприятии время адаптации соответствует испытательному сроку что конечно является одной из причин отсутствия положительного воздействия действующей программы адаптации на новых сотрудников. Негативным последствием такого подхода может быть высокая текучесть кадров в первые месяцы работы. Новый сотрудник может испытывать чувство отчуждения и занять негативную позицию по отношению к организации с первого дня работы⁴.

В ООО «Клевер Плюс» адаптация новых сотрудников проходит стандартно в несколько этапов:

1. В первый день новому сотруднику рассказывается об организации в целом, об ее отделах, о месте отдела в организации;

2. В последующие дни новый сотрудник совместно с наставником выполняет свои рабочие задания. В конце каждого адаптационного рабочего дня новый сотрудник совместно со своим наставником пишет отчет для руководителя об итогах рабочего дня (что узнали в течении рабочего дня, что получилось сделать и где были допущены ошибки).

Оценкой результативности прохождения адаптации является выполнение новым сотрудником самостоятельно всех рабочих задач.

С целью анализа результативности действующей на предприятии программы адаптации нами проанализирована численность персонала за период 2019-2020 годов, количество новых сотрудников, которые оставались работать после прохождения испытательного срока (см. таблицу).

Численность персонала ООО «Клевер Плюс» за 2019-2020 гг.

| Показатель | 2019 | 2020 |
|--|-------------|-------------|
| Среднесписочная численность персонала в ООО «Клевер Плюс» | 120 | 100 |
| Численность новых сотрудников | 10 | 6 |
| Численность новых сотрудников, прошедших испытание при приеме на работу и проработавших после более месяца | 7 | 4 |
| Коэффициент прохождения испытания при приеме на работу (соотношение численности принятых на испытательный срок на прошедших испытательный срок и проработавших после более 1 месяца) | 0,7 | 0,66 |

Из таблицы видно, что после прохождения испытательного срока примерно 66% новых сотрудников остаются в компании. Также коэффициент прохождения испытания при приеме на работу должен стремиться к 1. Следовательно, действующую в организации программу адаптации нельзя считать эффективной.

После проведенного анализа процесса адаптации новых сотрудников в ООО «Клевер Плюс» нами выделено ряд недостатков:

1. Отсутствие документов, регламентирующих процесс адаптации.
2. У новых сотрудников нет четкого плана адаптации, все происходит по усмотрению наставника.
3. Нет документов (инструкций, принципов), определяющих выбор того или иного наставника для нового сотрудника.
4. Не было проведено описания работы (должности), то есть в организации нет фиксации информации о содержании работы по должности, обязанностях, ответственности и так далее, что является необходимым при составлении плана и программы адаптации.
5. Не предусмотрено инструкций по работе со специально разработанной для организации рабочей программой на ПК.

В связи с этим можно сделать вывод, что в организации отсутствует регламентация процесса адаптации, четкое определение и фиксирование должностных обязанностей, методов выполнения работы.

Для устранения выявленных недостатков адаптации персонала в ООО «Клевер Плюс» авторы предлагают следующие направления совершенствования:

1. Провести анализ и описание должностей.
2. Разработать положение о наставничестве или внести информацию о наставничестве в положение об адаптации.
3. Разработать положение (или инструкцию) об адаптации персонала.
4. Включить в методы адаптации наиболее современные методы.

Анализ работы (должности) проводится через интервью сотрудников и руководителей, занимающих определенные должностные позиции, наблюдение, ведение ежедневника, хронометраж. Описание должности будет включать в себя: вид работы, перечень выполняемых задач, степень сложности их выполнения, требуемые навыки для выполнения задач, ответственность, подчиненность, взаимоотношения.

Положение о наставничестве должно содержать в себе: цели, сроки, процедуру выбора и назначения наставника, его права и обязанности, описание процесса наставничества и оценку проведения наставничества.

Положение об адаптации должно включать в себя: общие положения (например, понятие и срок адаптации), цели и задачи адаптации (например, ускорение процесса вхождения в должность нового сотрудника, сокращение ошибок, снижение издержек), основные функции участников процесса адаптации (например, будут прописаны функции руководителя подразделения, специалиста отдела кадров, наставника), этапы адаптации (например, первый этап – знакомство с компанией, ее историей, целью и задачами, второй этап – знакомство с корпоративной культурой), виды адаптационных программ и процедуры их исполнения, контроль и подведение итогов процесса адаптации.

Остановимся подробнее на процедуре устранения выявленных недостатков адаптации персонала в ООО «Клевер Плюс».

На первом этапе отдел кадров дает новому сотруднику посмотреть ознакомительное видео об организации, ее истории, стратегии, цели. Далее отделом кадров выдается определенный пакет документов: структура организации, список служебных телефонов, фирменные стандарты компании, должностная инструкция, положение об отделе, инструкция об охране труда и технике безопасности. Для более быстрого доступа к документам и удобного их прочтения предполагается разместить их в электронном виде на корпоративном сайте или просто в электронном формате на каждом рабочем компьютере. Это позволит сохранить документы в хорошем состоянии, облегчит поиск нужной информации (документа) и создаст возможность доступа. Также желательно упорядочить всю информацию в интерактивном виде, чтобы, нажав на определенную кнопку, сотрудник смог либо посмотреть видео, либо обратиться к интересующему его документу. После каждого такого просмотра должен быть предусмотрен тест. Так руководитель будет точно знать, что понял новый сотрудник, что ему больше запомнилось и с чем его надо будет непосредственно ознакомить.

На втором этапе предполагается знакомство с коллективом в общем и с отделом, в котором должен работать сотрудник. Порой у руководителей подразделений, сотрудников отделов кадров нет времени и желания водить новичка по офису, то также можно сделать все в интерактивном виде. Особенно актуально это будет для сотрудников, работающих дистанционно.

Третий этап подразумевает непосредственное вхождение в должность, получение необходимых знаний и навыков для работы и практическое применение этих знаний. Здесь предполагается метод адаптации наставничество, который желательно увеличить с 1 недели до двух месяцев, различные тренинги, просмотр обучающих видео. При этом должен быть разработан отделом кадров поэтапный план адаптации, который будет включать все этапы адаптации, конкретные действия и результаты. Наставник же будет в нем отмечать, как и что сделано.

Четвертый этап предполагает подведение итогов работы нового сотрудника. Следует оценивать все отметки наставника в плане по адаптации, оценить насколько сотрудник освоился в коллективе, поддерживает ли ценности организации.

Оптимальнее всего проводить тестирование, вести учет результатов адаптации в электронном виде и с помощью различных программ систематизировать результаты. Данный подход позволит сэкономить время на анализ результатов и на их занесение.

В итоге предложенные мероприятия будут способствовать повышению качества подбора персонала, снижению текучести персонала за счет определения требований к кандидатам; регламентации и упорядочению всех процедур адаптации персонала; более быстрому вхождению в должность за счет быстрого доступа ко всем документам, продуманного плана адаптации, правильно подобранного наставника; удержанию сотрудников за счет выстраивания четкого процесса адаптации; повышению вовлеченность как новых сотрудников, так и уже работающих, так как при внесении всех документов в корпоративную базу облегчается доступ к ним всех сотрудников; формированию положительного ИБ-бренда организации.

¹ Богатырева И.В., Тиханова Д.Ю. Исследование процесса адаптации персонала в организации// Проблемы развития предприятий: теория и практика: материалы 12-й международной научно-практической конференции 21-22 ноября 2013 г. Ч.3. – Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2013. – С. 7-10

² Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Баткаева И.А. Управление персоналом организации. – М.: ИН-ФРА-М, 2020. – 695 с.

³ Рожнова И.М. Современные формы и методы адаптации персонала в зарубежных и российских компаниях// Актуальные аспекты развития современной науки. Сборник научных статей II Международной научной конференции. Самара, 2021. С. 339-343.

⁴ Богатырева И.В., Халикова Г.Р. Адаптация молодых специалистов в АО «Транснефть – Приволгга»// Российская наука: актуальные исследования и разработки: сб. науч. ст. V Всерос. науч.-практ. конф. 13 апр. 2018г.: в 2 ч. Ч.2. Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2018. С. 332-338

PROBLEMS OF ADAPTATION OF NEW EMPLOYEES IN THE ORGANIZATION AND POSSIBLE WAYS TO SOLVE THEM

© 2021 Bogatyreva Irina Vyacheslavovna
Candidate of Economics, Associate Professor
Samara State University of Economics
E-mail: scorpion70@mail.ru
© 2021 Rozhnova Irina Mikhailovna
Undergraduate
Samara State University of Economics

Keywords: adaptation, organization, mentoring, training, interactive learning.

The article is devoted to the analysis of personnel adaptation as an effective management tool on the example of LLC «Clover Plus». The authors evaluate the process of personnel adaptation in Clover Plus LLC, analyze the problems of adaptation of new employees and suggest ways to eliminate them.