УДК:331.108.38 DOI: 10.22394/2071-2367-2017-12-6-265-273

ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Колесниченко Е.А., Радюкова Я.Ю., Лапшин В.Ю.[1]

В статье обосновывается, что адаптацией персонала в организации необходимо управлять и выстраивать целую систему, которая будет оказывать воздействие на ход, сроки адаптации, а также снижать воздействие различных неблагоприятных факторов. Авторами обозначено, что выстраивая систему адаптации персонала, необходимо помнить, что она должна быть дифференцирована для рабочих, специалистов, руководителей среднего звена и топ-менеджеров. В результате изучения проблем построения системы адаптации персонала на российских предприятиях авторами сделаны следующие выводы: в современных условиях хозяйствования для российских предприятий характерны значительная текучесть персонала, появление дискомфорта у новых сотрудников, отсутствие у них позитивного и благоприятного отношения к работе, наличие чувства неуверенности, отсутствие четко прописанной системы наставничества. Авторами для решения указанных проблем предложенна программа по адаптации персонала; скорректирован к современным условиям справочник нового сотрудника, предложена система наставничества, позволяющая сократить дискомфорт нового сотрудника в первые дни работы, а также представленные меры позволят сократить текучесть кадров.

Ключевые слова: управление персоналом, адаптация персонала, инструменты адаптации персонала.

CONSTRUCTION OF EFFECTIVE SYSTEM OF ENTERPRISE PERSONNEL ADAPTATION

KOLESNICHENKO E.A. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Personnel Management, Tambov State University named after G.R.Derzhavin (Russian Federation, Tambov), e-mail: ekolesnichenko@live.ru

RADYUKOVA Y.Y. – Candidate of Economic Sciences, Docent, Head of the Department of Finance and Banking, Tambov State University named after G.R.Derzhavin (Russian Federation, Tambov), e-mail: radyukova68@mail.ru

LAPSHIN V.Y. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management, Tambov State University named after G.R.Derzhavin (Russian Federation, Tambov), e-mail: dissovet@tsu.tmb.ru

The article justifies that the adaptation of personnel in the organization needs to be managed and an entire system needs to be built that will have an impact on the course, timing of adaptation, as well as reduce the impact of various unfavorable factors. The authors indicate that to form the system of adaptation of personnel, it is necessary to remember that it has to be differentiated for workers,

Колесниченко Елена Александровна – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой кадрового управления, Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина, адрес: 392000, Россия, г. Тамбов, ул. Интернациональная, д. 33, e-mail: ekolesnichenko@live.ru

Радюкова Яна Юрьевна – кандидат экономических наук, доцент, зав.кафедрой финансов и банковского дела, Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина, адрес: 392000, Россия, г. Тамбов, ул. Интернациональная, д. 33, e-mail: radyukova68@mail.ru

Лапшин Вячеслав Юрьевич –доктор экономических наук, профессор, зав.кафедрой менеджмента, маркетинга и рекламы,Тамбовский государственный университет имени Г.Р.Державина, адрес: 392000, Россия, г. Тамбов, ул. Интернациональная, д. 33, e-mail: dissovet@tsu.tmb.ru

experts, heads of an average link and top managers. The study of the problems of building a system for the adaptation of personnel at Russian enterprises makes it possible to draw the following conclusions: in modern business conditions for Russian enterprises there is significant turnover of personnel, discomfort for new employees, lack of positive and favorable attitude to work, a sense of uncertainty, lack of a clearly defined system mentoring. The authors proposed a program for the adaptation of personnel to solve these problems; adjusted to the modern conditions of the handbook of the new employee, a mentoring system is proposed that allows to reduce the discomfort of the new employee in the first days of work, as well as the measures presented will reduce staff turnover.

Keywords: personnel management, personnel adaptation, personnel adaptation tools

В последние годы в управлении персоналом значительная роль стала отводиться адаптации персонала. Большинство современных ученых и руководителей организаций[1] считают, что адаптация персонала в компании – ключевое звено кадрового менеджмента, поскольку организация – достаточно сложный организм, внутри нее переплетаются интересы сотрудника, групп и самой организации в целом, правила поведения внутри организации и свобода деятельности, неформальные движения и нормативные требования. Вступая в новую организацию, сотрудник часто жертвует своими интересами или привычным укладом жизни. Чтобы смягчить данный процесс, во многих компаниях предусмотрена система адаптации персонала. Под адаптацией персонала в организации предусматривается максимально быстрое приспособление работника к условиям труда, правилам и нормам поведения в организации, установление отношений сотрудничества с руководством и коллективом, а также налаживание каналов коммуникации внутри компании.

Внедрение системы управления адаптацией в компании – достаточно сложная задача, но именно от ее нее зависит, какими для компании будут стартовые издержки на подбор персонала и текучесть кадров[2].

Опыт зарубежных и российских компаний по адаптации персонала

Необходимо также помнить, что компании в России и за рубежом имеют совершенно разный подход адаптации персонала. В Японии во время адаптации сотрудника руководство компании ставит основную ставку на наставничество. Руководители компаний стремятся привлекать молодых сотрудников сразу после окончания школы. Отсутствие опыта у потенциального работника говорит об отсутствии постороннего влияния, и, не имея опыта, сотрудник будет готов воспринять принятые в конкретной организации правила поведения. За каждым молодым специалистом, принятым на работу в японскую компанию, закрепляется наставник, имеющий широкие полномочия. Всевозможные вопросы, связанные с перемещением молодого сотрудника по карьерной лестнице внутри организации, решаются только при участии закрепленного за ним наставника. Наставник курирует молодого специалиста до 35 лет[3].

Компании же США придерживаются индивидуализма в этом вопросе. В небольших американских компаниях программа по адаптации персонала проводится менеджером-практиком, нередко с привлечением работника профсоюза. Во время адаптации используются всевозможные программы – от неформализованных программ, предусматривающих

[1]Калинина Л.А. Процесс адаптации и его мероприятия // Управление развитием персонала. – 2008. – №3(15). – С. 226–231.

[2]Мартынова М.А. Методы адаптации: арсенал возможностей компании // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – №3(11). – С. 222–233.

[3]Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2013. – 416 с.

исключительно устную информацию, до четко прописанных формализованных процедур. Неотъемлемой частью формальных программ адаптации является наглядный материал: презентации и брошюры.

В Германии принят «Закон о правовом режиме предприятия». Данный документ обязывает работодателя ознакомить своего нового работника с условиями труда[1]. Работник любой организации в Германии обязан знать условия труда и режим работы, а также все свои обязанности. Для этого используются адаптационные беседы. Новый сотрудник знакомится со всевозможными процедурами и правилами компании. Также он получает советы и наставления со стороны старших сотрудников.

Опыт российских организаций говорит о том, что в стране практически не уделяется внимание профориентации и адаптации кадров. Руководители организаций, к сожалению, не считают данные методы управления персоналом значимыми. Так же остро стоит финансовый аспект данного вопроса, именно им часто объясняют отсутствие внимания со стороны руководства к такому значимому вопросу, как адаптация персонала[2].

Специфика управления адаптацией персонала на российских предприятиях

Система управления адаптацией персонала выполняет рад следующих задач[3]:

- снижает уровень беспокойства и нервного напряжения нового сотрудника;
- новый сотрудник, приходя в организацию, получает актуальную информацию о компании, которая особенно необходима ему для успешной деятельности и коммуникации внутри коллектива в первые дни работы в компании;
- новый сотрудник успешно знакомится с корпоративной культурой организации;
- появляется возможность уже в первое время работы максимально проявить себя.

Эффективное управление адаптацией персонала зависит от ряда некоторых условий[4]:

– в организации, в зависимости от количества ее сотрудников, должен быть работник или целое подразделение, которое непосредственно должно отвечать за адаптацию персонала в компании. Если речь идет о целом подразделении, то в нем необходимо собрать сотрудников, которые будут отвечать за адаптацию сотрудников, относящихся к любому подразделению компании. Так же подобное подразделение должно курировать наставничество;

– необходимо постоянно контролировать адаптацию: выстроить систему контроля деятельности работы нового сотрудника и наставника (например, в виде контрольных тестирований и отчетов).

Совершенствуя адаптационный процесс компании, необходимо брать во внимание настоящие возможности предприятия (гибкость рабочего времени, условия труда, организация труда) и возможные ограничения в развитии работника (ограничение психофизических способностей, отрицательные привычки).

Адаптация различных категорий персонала имеет свои особенности[5]:

[1]Куроленкина Н.Е. Адаптация персонала: ее роль в компании // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – №3(11). – С. 204–210.

[2]Реан А.А. Психология адаптации личности / А.А. Реан, А.Р. Кудашев, А.А. Баранов. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2008. – 479 с.

[3]Колесниченко Е.А., Сальникова М.С. Процесс адаптации как важнейший элемент системы управления персоналом предприятия // Проблемы современной науки: материалы II Всероссийской научно-практической конференции. – 2016. – С. 89–93.

[4]Дудина О.И. Карьерный рост и адаптация молодых специалистов // Кадры предприятия. – 2007.– №12.–С. 69–85.

[5]Тюлькина Ю.С. Комплексный экономический анализ результатов адаптации персонала в организации // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – №2. – 2010. – С. 55–60.

1. Рабочие, исполнители, служащие, специалисты без опыта работы – характер работы сотрудников данной категории предполагает четкое выполнение инструкций и указаний непосредственного руководителя или наставника. Из этого следует, что, разрабатывая план адаптации для сотрудников данной категории, особое внимание необходимо уделить общему знакомству с компанией и сотрудниками, с корпоративными правилами и стандартами, с рабочим местом и документацией. В данном случае адаптации нужно уделить два – три месяца. За это время новичок может освоить свои обязанности и эффективно вовлечься в трудовой процесс.

2. Специалисты разнообразных категорий, имеющие опыт работы – сотрудники данной категории, в отличие от предыдущей, выполняя свои обязанности, как правило, имеют понимание о бизнес-процессах, происходящих в организации. Также данные специалисты решают более сложные задачи, имеют более широкий круг ответственности. Сотрудники данной категории должны владеть разнообразной информацией и способами ее получения. Длительность адаптации для данной категории сотрудников зависит от масштаба бизнеса и размеров организации, так как важно обеспечить для сотрудников каналы подключения к внутриорганизационным коммуникациям. Срок адаптации для данных сотрудников от двух до четырех месяцев.

3. Руководители среднего звена и линейные руководители – сотрудники данной категории – для успешной адаптации должны изучить специфику бизнеса, долгосрочные и краткосрочные цели организации. Также работники этой категории должны хорошо ориентироваться во внутриорганизационных коммуникациях. Но также необходимо понимать, что линейные руководители сами должны отвечать за адаптацию. Длительность по адаптации для линейных руководителей может составлять от трех до шести месяцев (зависит от масштаба бизнеса).

4. Топ-менеджеры – наиболее сложная для адаптации категория. Решать проблемы адаптации сотрудникам данной категории приходится самостоятельно. Это оправдано тем, что у топ-менеджеров высоко развиты управленческие и профессиональные компетенции. Именно это позволяет им самостоятельно осознать особенности организации и коммуникаций внутри нее.

Как правило, руководители и подчиненные имеют свои ожидания и интересы в отношении нового сотрудника. Новый руководитель имеет давление с двух сторон: сверху и снизу. Следовательно, перемены в коллективе не должны быть резкими, так как возникает возможность нарушить работу остальных подразделений. Необходимо дать понять всем заинтересованным лицам, что их интересы будут учтены, но с практическими действиями рекомендуется не спешить.

Направления совершенствования адаптации персонала в организации

Авторами было проведено выборочное исследование динамики высвобождения персонала на крупных промышленных предприятиях Тамбовской области. Стопроцентный охват данных предприятий позволяет сделать вывод о возможности распространения полученных результатов на предприятия России. Исследование было проведено в виде анкетирования выбывших сотрудников предприятий. Анализ структуры выбывших сотрудников крупных предприятий свидетельствует о том, что большинство сотрудников уволилось во время прохождения испытательного срока.

На «выходе» из компании данные сотрудники заполняли анкету, в которой отмечали, с какими проблемами они столкнулись во время работы, и на испытательном сроке в том числе (рис.1).

На основании полученных данных был сделан вывод, что адаптацией персонала в организации необходимо управлять и выстраивать целую систему, которая будет оказывать воздействие на ход, сроки адаптации, а также снижать воздействие неблагоприятных факторов.

Кроме того, исследователи из зарубежных компаний, оценивавшие эффективность адаптации, пришли к выводу, что качественная программа адаптации персонала в среднем уменьшает текучесть кадров на 30–40% в год[1].



Рисунок 1 – Результаты анкетирования уволившихся сотрудников российских предприятий
Figure 1 – Results of the survey of the resigned employees of Russian enterprises

Всю процедуру адаптации целесообразно делить на три этапа, каждый из которых предполагает выполнение определенных мероприятий.

В первый рабочий день нового сотрудника менеджер по персоналу заполняет титульный лист плана адаптации, представленный в таблице 1.

Таблица 1 – Титульный лист плана адаптации персонала
Table 1 – Title page of the adaptation plan for staff

ФИО и должность стажёра, подразделение	Иванова А.А., бухгалтер	Период адаптации	
ФИО руководителя	Петров И.И.	Начало адаптации	11.04.2017
ФИО наставника	Сидоров С.С.	Окончание адаптации	11.06.2017

План адаптации и все входящие в него мероприятия рассчитаны на два месяца. Срок начала и предполагаемого окончания адаптации вносится в титульный лист. Менеджеру по персоналу следует хранить архив с планами адаптации всех сотрудников компании[2].

На первом этапе адаптации, который называется «Введение в компанию», с новым сотрудником работает исключительно менеджер по персоналу. Данный этап длится два рабочих дня с момента прихода сотрудника в организацию (табл.2).

[1]Лазарева С.С. Эффективная система адаптации персонала: компоненты и этапы построения // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – №3(11). – С. 212–220.
[2]Шлаина В.М. Молодые специалисты: трудности адаптации после вуза // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. – 2009. – № 7. – С. 22–23.

Таблица 2 – Этапы адаптации сотрудника в организации
Table 2 – Stages of adaptation of the employee in the organization

Исполнитель	Дата	Мероприятия
Первый этап адаптации: «Введение в компанию»		
Менеджер по персоналу	11.04.2017	первые шаги в офисе
		представление нового сотрудника сотрудникам компании
		знакомство с рабочим помещением: кабинеты, комната для приема пищи, рабочее место
Менеджер по персоналу	11.04.2017	оформление стажера
		сбор и подготовка копий всех необходимых документов
		ознакомление с локально-нормативными актами
		подписание кадровых документов
		ознакомление с системой выплаты заработной платы (сроки, способы)
		заказ необходимых канцелярских товаров
Менеджер по персоналу	11.04.2017-12.04.2017	знакомство с Компанией (справочник нового сотрудника):
		история Компании
		орг. структура
		список контактов сотрудников
		знакомство с деятельностью Компании
Второй этап адаптации: «Знакомство с документооборотом и техникой»		
Системный администратор	11.04.2017	Организация доступа к IT ресурсам Компании
		подготовка рабочего места
		1С: подготовка работы в базах данных
		Настройка подписи (С логотипом), папок и фильтрации почты
		список контактов на рабочий стол
		установка сетевых папок (папки отдела, скан и т.д.)
Наставник	12.04.2017	обучение навыкам работы с IT ресурсами Компании
		1С, почта
		орг. техника (печать, сканирование, копирование)
Менеджер по персоналу	12.04.2017	ознакомление с кадровыми процедурами (отдел кадров)
		ДМС
		отпуска (заявления, сроки выплат)
		кадровая документация (бланки заявлений, сроки, копии ТК и т.д.)
		место и роль подразделения в Компании;
		задачи и функции подразделения;
		взаимосвязь с другими отделами (с подробным описанием должностей, решаемых вопросов, Ф.И.О., телефонов и сроков принятия решений)
		как принято проводить корпоративные мероприятия
Третий этап адаптации: «Введение в должность»		
Руководитель стажёра или наставник	12.04.2017-15.04.2017	Ознакомление с задачами на данной должности и функциональными обязанностями, в т.ч. сроками выполнения работ
		Ознакомление с системой оплаты труда (оклад, бонус)
Руководитель стажёра	15.04.2017, 11.05.2017. 11.06.2017	Беседы с руководителем по результатам и качеству адаптации
		результаты 1 недели
		результаты 1 месяца
		заключительная беседа, сообщение о результатах прохождения испытательного срока
Менеджер по персоналу	11.06.2017	беседа с сотрудником об окончании исп. срока
		анкетирование

После всех организационных моментов производится информирование о всех бизнес-процессах в компании. Для этого разработана специальная матрица, представленная на табл. 3.

Таблица 3 – Матрица информирования о бизнес-процессах
Table 3 – Matrix of Business Process Information

Матрица информирования персонала о бизнес-процессах и стандартах											
	Офис	Административный директор	Менеджер по персоналу	Юрист	Системный администратор	Офис-менеджер	Водитель	Уборщица	Финансовый директор	Главный бухгалтер	Бухгалтер
Стандарты											
1	Расчет выплат сотрудникам										
2	Социальный пакет										

Для каждого из подразделений должна быть разработана своя матрица информирования о бизнес-процессах и стандартах.

Для успешной реализации предлагаемых направлений эффективной адаптации персонала необходимо:

1.Закрепление ответственности за управление адаптацией, которое может идти по следующим направлениям:

- выделение соответствующего структурного подразделения (отдела) в системе управления персоналом;
- определение специалистов, которые будут заниматься управлением адаптацией, распределить по организационным подразделениям;
- сделать ставку на развитие наставничества.

2. Отделу кадров – воспользоваться всевозможными разнообразными эффективными методами отбора кандидатов на вакантные должности. Конкурсная трехступенчатая система отбора персонала будет наиболее эффективна. Она должна включать в себя:

- собеседование с менеджером по персоналу;
- тестирование, выполнение пробных заданий;
- собеседование с непосредственным директором.

3.Разработать адаптационный пакет, в котором были бы прописаны не только миссия и основные ценности организации, но и раскрыты ответы на основные вопросы, возникающие у новых сотрудников организации в первые дни их работы.

4. Наставнику или менеджеру по персоналу в первые дни работы – обсудить с новичком возможности получения новых знаний и повышения квалификации. Это позволит мотивировать сотрудника, ведь если он увидит, насколько организация заинтересована в его развитии и повышении его квалификации, то он постарается оправдать ожидания руководства. Сотрудник, введенный в курс дела, познакомленный с коллективом и четко понимающий свои задачи на определенный период, будет комфортно себя чувствовать в коллективе и эффективно выполнять свои обязанности.

Необходимо помнить, что потеря вновь принятого специалиста обходится значительно дороже для организации, чем затраты на его подбор. Те руководители, которые считают, что адаптационная программа со стороны организации является необязательной и новичок сам

должен найти в себе силы, чтобы завоевать свое место в организации, должны понимать, что новичок так же может найти в себе силы, чтобы организацию покинуть.

Предложенная программа по адаптации персонала делает упор на решение тех проблем, с которыми сталкивается компания сегодня. Система четко прописана, разработан справочник нового сотрудника, введена система наставничества, которая позволяет сократить дискомфорт нового сотрудника в первые дни работы, предложенные меры позволят сократить текучесть кадров.

Библиография/References:

1. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2013. – 416 с.
2. Дудина О.И. Карьерный рост и адаптация молодых специалистов // Кадры предприятия. – 2007. – № 12. – С. 69–85.
3. Калинина Л.А. Процесс адаптации и его мероприятия // Управление развитием персонала. – 2008. – № 3 (15). – С. 226–231.
4. Колесниченко Е.А., Сальникова М.С. Процесс адаптации как важнейший элемент системы управления персоналом предприятия // Проблемы современной науки: материалы II Всероссийской научно-практической конференции. – Воронеж, 2016. – С. 89–93.
5. Куроленкина Н.Е. Адаптация персонала: ее роль в компании // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – № 3 (11). – С. 204–210.
6. Лазарева С.С. Эффективная система адаптации персонала: компоненты и этапы построения // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – № 3 (11). – С. 212–220.
7. Мартынова М.А. Методы адаптации: арсенал возможностей компании // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – № 3 (11). – С. 222–233.
8. Реан А.А., Кудашев А.Р., Баранов А.А. Психология адаптации личности. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2008. – 479 с.
9. Тюлькина Ю.С. Комплексный экономический анализ результатов адаптации персонала в организации // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2010. – № 2. – С. 55–60.
10. Шлаина В.М. Молодые специалисты: трудности адаптации после вуза // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. – 2009. – № 7. – С. 22–23.

1. Bol'shakov, A.S., Mikhailov, V.I. (2013) Sovremennyi menedzhment: teoriia i praktika [Modern management: theory and practice]. – SPb.: Piter. – 416 p. (In Russ.)
2. Dudina, O.I. (2007) Kar'ernyi rost i adaptatsiia molodykh spetsialistov [Career development and adaptation of young specialists] // Kadry predpriiatiia [Personel of the enterprise]. – № 12. – P. 69–85. (In Russ.)
3. Kalinina, L.A. (2008) Protsess adaptatsii i ego meropriiatiia [Process of adaptation and its action] // Upravlenie razvitiem personala [Personnel development management]. – № 3 (15). – P. 226–231. (In Russ.)
4. Kolesnichenko, E.A., Sal'nikova, M.S. (2016) Protsess adaptatsii kak vazhneishii element sistemy upravleniia personalom predpriiatiia [Adaptation process as the most important element of a personnel management system of the enterprise] // Problemy sovremennoi nauki [Problems of modern science]: materialy II Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. – Voronezh. – P. 89–93. (In Russ.)

5. Kurolenkina, N.E. (2007) Adaptatsiia personala: ee rol' v kompanii [Adaptation of personnel: its role in the company] // Upravlenie chelovecheskim potentsialom [Management of human potential]. – № 3 (11). – P. 204–210. (In Russ.)

6. Lazareva, S.S. (2007) Effektivnaia sistema adaptatsii personala: komponenty i etapy postroeniia postroenija [Effective system of adaptation of personnel: components and stages of construction] // Upravlenie chelovecheskim potentsialom [Management of human potential]. – №3(11). – P. 212–220. (In Russ.)

7. Martynova, M.A. (2007) Metody adaptatsii: arsenal vozmozhnostei kompanii [Adaptation methods: arsenal of opportunities of the company] // Upravlenie chelovecheskim potentsialom [Management of human potential]. – № 3 (11). – P. 222–233. (In Russ.)

8. Rean, A.A., Kudashev, A.R., Baranov, A.A. (2008) Psikhologiia adaptatsii lichnosti [Psychology of adaptation of personality]. – SPb.: Praim-EVROZNAK. – 479 p. (In Russ.)

9. Tiul'kina, Iu.S. (2010) Kompleksnyi ekonomicheskii analiz rezul'tatov adaptatsii personala v organizatsii [The complex economic analysis of results of adaptation of personnel in the organization] // Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriia: Ekonomika i upravlenie [Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management]. – № 2. – P. 55–60. (In Russ.)

10. Shlaina, V.M. (2009) Molodye spetsialisty: trudnosti adaptatsii posle vuza [Young specialists: difficulties of adaptation after higher education institution] // Menedzhment i kadry: psikhologiia upravleniia, sotsionika i sotsiologiia [Management and shots: psychology of management, socionics and sociology]. – № 7. – P. 22–23. (In Russ.)