

## АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОДДЕРЖАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА: ОПЫТ РОССИЙСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2015 Канавина Наталья Ивановна

© 2015 Польшина Людмила Викторовна

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141

E-mail: kanni63@yandex.ru

Изложен опыт разработки системы адаптации персонала на российском предприятии оборонно-промышленного комплекса (ОАО «Салют»). В частности, описаны результаты проведенного аудита действующей системы адаптации. С учетом выявленных недостатков, а также с использованием опыта передовых предприятий предложена новая технология разработки системы адаптации, включающая несколько этапов; отражены первые итоги внедрения усовершенствованной системы адаптации, введение института наставничества и др.

*Ключевые слова:* адаптация персонала, системы адаптации персонала, предел адаптации, этапы построения системы адаптации, наставничество.

Базой, на которой строится любая современная организация, вне всякого сомнения, является качественно подготовленный персонал, так как именно профессиональные сотрудники обеспечивают максимально эффективное использование любого рода ресурсов, которые имеются в распоряжении компании, тем самым определяя ее основные экономические показатели и уровень конкурентоспособности<sup>1</sup>.

На большинстве российских предприятий остро стоит проблема адаптации персонала, как молодых специалистов, так и квалифицированных кадров. Как показывает российская практика, значительное количество увольнений происходит, как правило, в начальный период (первые несколько месяцев) работы. В этот период человек должен влиться в коллектив, чтобы почувствовать себя комфортно на новом месте. Также, естественно, требуется сохранить уже имеющихся работников. Таким образом, для поддержания кадрового потенциала необходимо сохранить опытных работников и привлечь свежие силы<sup>2</sup>.

Указанная проблема в настоящий момент действительно актуальна, так как кадровые службы многих предприятий не относятся к ней серьезно и пока не имеют и не разрабатывают даже элементарных адаптационных программ. Сразу после прихода нового работника на предприятие (в организацию) у него часто появляются определенные сомнения в том, правильно ли он выб-

рал новое место работы. Это происходит в том случае, если такой работник в данный период не ощущает никакой поддержки со стороны компании. Естественно, что каждый вновь принятый сотрудник нуждается в некотором роде в индивидуальном подходе, который должен осуществляться непосредственно руководством, но вместе с тем базовая система адаптации необходима как основа, как отправная точка для проведения всех требуемых мероприятий<sup>3</sup>. Указанные проблемы в полной мере представлены (существуют) и в ОАО «Салют».

Открытое акционерное общество «Салют» (ранее - Куйбышевский механический завод) является одним из лидеров отечественного оборонно-промышленного комплекса. На заводе работает высокопрофессиональный персонал, который способен осуществить планируемую миссию предприятия: обеспечить более высокий уровень обороны страны, государственной безопасности путем выпуска конкурентоспособного вооружения.

На заводе, образованном в начале Великой Отечественной войны, сложились крепкие традиции наставничества, которые можно считать первоначальным этапом зарождения адаптационной системы. В период перестройки, катастрофически сказавшейся на большинстве промышленных предприятий страны, завод «Салют», во многом благодаря этим традициям, смог сохранить самое главное - работоспособный коллектив про-

фессионалов. В дальнейшем данный успех решили закрепить и создать всесторонне развитую адаптационную систему.

В ОАО “Салют” практикуются следующие адаптационные мероприятия: собеседование; разъяснения, касающиеся системы оплаты труда и графика работы; инструктаж по охране труда; экскурсия по отделам с кратким представлением новичка сотрудникам; знакомство с персоналом подразделения и рабочим местом, процедурами, правилами, инструкциями, предписаниями, основными целями и задачами подразделения; информирование об основных задачах рабочего процесса и технологических процедурах подразделения.

Для того чтобы понять, насколько эффективно функционирует система адаптации в ОАО “Салют”, был проведен аудит данной системы, который показал, что адаптация сотрудников в ОАО “Салют” требует проведения ряда мероприятий, направленных на ее совершенствование.

Из проведенного аудита системы управления персоналом и, в частности, эффективности существующей системы адаптации, выяснено, что наибольший процент увольнения работников приходится на первый год работы, что составляет 60 %.

Анкетирование выявило как позитивные, так и негативные стороны адаптационной системы.

К положительным моментам можно отнести следующее:

- проводится беседа с непосредственным руководителем у новых работников, в ходе которой разъясняются их функциональные обязанности, проходит в первый же день работы (у 100 % опрошенных);

- результаты работы обсуждаются с непосредственным руководителем еженедельно, с наставником (у рабочих) чаще одного раза в неделю (75 %);

- в случае возникновения каких-либо вопросов сотрудники имеют возможность сразу же обращаться за необходимыми разъяснениями и к своему наставнику, и к непосредственному руководителю (100 %).

Существенными недостатками можно считать то, что:

- наставники имеются только у сотрудников, принятых на рабочие специальности (100 %);

- работа у подавляющего большинства сотрудников изначально осложняется отсутствием

необходимой документации и несогласованностью работы между отделами (86 %);

- итоги за первые месяцы не подводятся ни непосредственным руководителем, ни специалистом по персоналу (95 %).

**Основная часть опрошенных (85,7 %) выделила как адаптационный период первые 3-4 месяца работы.**

Также проведенный аудит позволил выделить следующие недостатки существующей системы адаптации на ОАО “Салют”, не вскрытые в ходе анкетирования:

- система наставничества не оформлена документально для всех подразделений и отделов на предприятии;

- на предприятии отсутствует детально проработанная программа адаптации новых сотрудников (не прописана схема действий наставника на период вхождения в должность нового сотрудника);

- нет критериев оценки деятельности новичка;

- отсутствует система вознаграждения для наставника и его подопечного;

- не всегда рабочее место укомплектовано к моменту прибытия нового сотрудника на работу;

- важным недостатком адаптационных мероприятий является то, что перед новым сотрудником не ставятся конкретные задачи на испытательный срок.

Все перечисленное объясняет необходимость совершенствования системы адаптации.

Для развития системы адаптации в ОАО “Салют” был учтен опыт передовых российских предприятий, который предполагает несколько этапов:

1. Аналитический этап, в ходе которого были проанализированы существующие в компании инструменты адаптации, оценена эффективность их применения и (или) необходимость их обновления.

2. Практический этап, который включал в себя разработку процедур адаптации и алгоритмов, соответствующих стратегии развития организации и основным потребностям конкретного бизнеса. Такие адаптационные процедуры были тщательно спланированы, имели логичное содержание, четко определяли роли участников проекта.

Качественное управление процессом адаптации требует серьезной организационной работы. Наилучшим вариантом был признан такой, при

котором со стороны предприятия в разработке адаптационной системы участвовали бы три стороны: служба персонала, непосредственный руководитель и наставник<sup>4</sup>.

Все указанные выше стороны (руководство, наставники, кадровая служба) были задействованы в процессе адаптации новых сотрудников, и каждая выполняла свои функции.

Так, непосредственные задачи службы персонала заключались в том, что имеет отношение к новым сотрудникам и касается наставников и линейных руководителей.

В общие задачи службы персонала включены: разработка и внедрение в практику эффективной адаптационной системы, инструментов адаптации и соответствующих мероприятий; оценка их эффективности.

Были определены:

а) задачи руководителей: определение целей и задач для новых работников в период испытательного срока; мониторинг промежуточных результатов; оценивание уже выполненных заданий; окончательное решение по принятию на постоянную работу новых сотрудников в организацию;

б) действия, которые необходимо выполнять наставникам в процессе адаптации: подготовка к первому дню рабочего места для нового сотрудника; поздравление нового сотрудника с началом работы в организации; ознакомление новичка с функциями подразделения и знакомство его с коллективом, рабочим местом, оборудованием; обучение нового сотрудника в процессе работы.

Конечным результатом является разработка ряда документов: Положение об адаптации нового сотрудника и Положение о наставничестве, которые позволили закрепить стимулирование наставника, что, в целом, привело к повышению результативности адаптации и обучения вновь принятого работника.

Реализация указанных пунктов привела к уменьшению текучести кадров за последние полтора года на 7-8 %, к более быстрому достижению рабочих показателей (на 13 %), развитию у новых работников чувства удовлетворенности работой, снижению у них тревожности и неуверенности (согласно проведенным опросам, беседам, отчетам).

Большое внимание было уделено такому понятию, как предел адаптации.

Непосредственно пределом адаптации можно считать точку отсчета завершения адаптационного процесса, после которой у работника появляется определенный уровень (стабильность) количественных показателей труда (систематическое выполнение норм, качественное изготовление продукции, отсутствие нарушений в ритме работы конвейерной или поточной линии, профессиональная устойчивость, рост квалификации, уровень трудовой дисциплины), а также уровень удовлетворенности у новых работников профессией, непосредственными условиями труда, коллективом в целом<sup>5</sup>. В качестве экспериментального по ОАО "Салют" был принят предел адаптации до полутора лет.

Разработанные рекомендации показали свою практическую значимость для ОАО "Салют", так как позволили обратить внимание руководства организации и сотрудников на важность проблемы адаптации персонала в организации, помогли систематизировать сведения и мероприятия по адаптации персонала и тем самым оптимизировали деятельность каждого сотрудника и организации в целом.

<sup>1</sup> Магомедов К.О. Социология государственной службы. Москва, 2010.

<sup>2</sup> Илюхина Л.А. Компетенции на рынке труда сегодня: взгляд работодателя // Наука XXI века: актуальные направления развития : междунар. науч.-практ. конф., Самара, 21 апр. 2015 г. Самара, 2015. С. 393.

<sup>3</sup> Володина Н.А. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы. Москва, 2009.

<sup>4</sup> Жабин А.П., Митрофанов А.Г., Полюнова Л.В. Практика управления развитием человеческих ресурсов в условиях кризиса // Вестн. Самарского государственного экономического университета. 2012. № 12. С. 35-36.

<sup>5</sup> Жабин А.П., Митрофанов А.Г. Адаптация персонала как элемент стратегии развития человеческих ресурсов в организации (на примере Поволжского банка Сбербанка России) // Вестн. Самарского государственного экономического университета. 2013. № 5. С. 39.

Поступила в редакцию 05.08.2015 г.