

Кириллова Дарья Дмитриевна

ФГБОУ ВО «Уральский государственный университет путей сообщения»

Россия, Екатеринбург

Магистр 1 курса заочной формы обучения кафедры Управления персоналом и социологии

Email: DANA010495@rambler.ru

Управление системой адаптация персонала на металлургическом предприятии

Аннотация. Приспособление исследуется как одно из главных направлений кадрового менеджмента. В предоставленной статье приводятся определения понятий «адаптация», «трудовая адаптация». Трудовая адаптация исследуется как двусторонний процесс, в ходе которого новенький адаптируется к новым для него обязанностям и условиям труда. В статье рассмотрены различные аспекты процесса трудовой адаптации. В работе рассмотрены главные составляющие, компоненты формирования действенной системы трудовой адаптации персонала на предприятии в передовых критериях. Представлен анализ системы адаптации на предприятии ООО "Валенторский медный карьер" (г.Карпинск) и пути ее улучшения.

Показаны основные формы подготовки и проведения адаптационных процедур, в том числе, Welcome-тренинг, наставничество, коучинг, *Secondment*, *Buddying*. Рассмотрены формальное и неформальное наставничество.

Ключевые слова: адаптация; трудовая адаптация персонала; кадровый менеджмент; этапы процесса адаптации; виды адаптации; формы проведения адаптационных процедур; Welcome – тренинг; наставничество; коучинг, ротация, *Secondment*, *Buddying*, система документаций, эффективная система.

Адаптация персонала на предприятии считается одной из весомых элементов всей системы технологии управления персоналом. Она выступает связывающей нитью между входом работника в фирму и итогом его трудовой деятельности в ней. Главная цель адаптации, связанная с приспособлением человека к новому рабочему окружению, заключается в уменьшении вещественных, психологических и временных расходов.

Эффективно организованная система адаптации персонала в организации способствует увеличению преданности сотрудников к организации, повышению удовлетворенности, мотивацию, сплоченность коллектива, так и повышению производительности труда. [7].

Вопросы привыкания считаются довольно актуальными при принятии в организацию новых работников, особенно в условиях высокой текучести персонала или при расширении бизнеса, что сопровождается в ростом в компании оборота по приему. В данных условиях необходимо обеспечивать молодым специалистам поддержку на начальном этапе вхождения в собственную должность.

Веснин В.Р. рассматривает адаптацию как приспособление нового работника к содержанию и условиям труда, общественной среде. В ее рамках происходит детализированное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стандартов поведения; ассимиляция - абсолютная адаптация к среде и, в конце концов, идентификация - отождествление собственных интересов и целей с общими [3].

Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л. в своей работе ее определяет как процесс знакомства работника с деятельностью и организацией и вероятное изменение личного поведения в соответствии с требованиями среды [1].

В предоставленной статье под трудовой адаптацией понимается один из мощнейших инструментов в кадровом менеджменте, который может

помочь приспособиться индивиду к окружающей среде с её изменяющимися условиями, что приводит к увеличению производительности его существования и функционирования.

В процессе адаптации, как правило, выделяют четыре основные стороны: профессиональную, психофизиологическую, социально-психическую и организационную и экономическую. Кроме этого возможно также обозначить такие стороны привыкания как: общественная, материальная, жилищно-бытовая, экономическая и культурно-бытовая. [2].

Совокупность устойчивых отношений, образующихся между новичками и микросредой предприятия, позволяет предложить следующую структуру адаптации:

- психофизиологическая адаптация – приспособление организма человека к санитарно-гигиеническим условиям предприятия, к новым эмоциональным и физическим нагрузкам;
- профессиональная адаптация – процесс освоения проф. деятельности, приобретения практических и теоретических умений и способностей, овладения важными знаниями для выполнения должностных обязательств на высоком профессиональном уровне;
- организационная адаптация – освоение работником комплекса организационных требований: соблюдения режима труда и отдыха, трудовой дисциплины, регламентируемых служебными документами, формальных отношений между подразделениями и отдельными работниками;
- экономическая адаптация – приспособление работника к системе финансовых критериев: оплате труда, материальному стимулированию, действующих на конкретном предприятии;

- социально-психологическая адаптация представляет собой адаптацию к трудовому социуму, нормам поведения, взаимоотношениям между работниками[8].

Каждый из представленных аспектов связан с рядом трудностей, которые необходимо принимать во внимание в работе с новыми сотрудниками. При приеме новичка на работу необходимо следовать некоторым советам.

В самом начале следует разъяснить новому работнику основного содержания работы, его должностных обязанностей, инструктажа по технике безопасности и технике пожарной безопасности, знакомство с рабочим местом и какими-либо специфическими условиями работы.

Необходимо, чтобы приобретенные знания и навыки сотрудники успешно использовали на практике. В том случае, если необходимо принимать в организацию несколько сотрудников в одно и тоже , то для них всех возможно проводить специальные адаптационные занятия, на которых они имеют все шансы получить всю необходимую информацию о содержании работы и структуре предприятия. Адаптироваться всем вместе станет значительно легче. Удобно и для новичка и для сотрудника, ответственного за процесс адаптации, когда есть контрольный лист, где перечислены темы, которые он обязан овладеть, указаны определенный срок выполнения и ответственные за выполнение.

До начала адаптации необходимо понять степень подготовленности нового сотрудника, так как от этого будет зависеть индивидуальный набор адаптационных мероприятий. В случае, если есть вероятность дифференциации, то заполнение адаптационного курса лучше всего сделать различным.

Большинство руководителей забывают, что собственно адаптация – это не однодневное мероприятие, а многоступенчатый, разносторонний процесс. Из вышеперечисленных описаний работы с новичком видно, что проблемой адаптаций является многоэтапность данного процесса. Данный аспект является причиной более детального рассмотрения каждого этапа процесса адаптаций:

Алгоритм действий при проведении процесса адаптаций выглядит следующим образом:

- 1-Знакомство
- 2-Вхождение в должность
- 3-Действенная ориентация
- 4-Функционирование

Этап 1. На данном этапе происходит ознакомление нового сотрудника с организацией, корпоративными правилами, историей, структурой, трудовым распорядком, традициями, политиками в области управления персоналом и т.д. Оценка уровня подготовленности нового сотрудника важна для разработки наиболее эффективной программы адаптации. В случае, если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в подобных подразделениях иных компаний, период его адаптации будет минимальным. Инструменты, используемые на первом этапе - вводные тренинги и инструктажи, корпоративная документация.

Этап 2. Вхождение в должность. Второй этап включает в себя ознакомление с функциями и целями подразделения, целями и задачами самого нового сотрудника, процедурами и правилами, а еще установление отношений с коллегами. К данной работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Инструментами данного этапа считаются: положение о подразделении, должностная инструкция сотрудника, составленный план работы нового сотрудника на первые три месяца, утвержденные регламенты и правила. *m*

Этап 3. Действенная ориентация. На данном этапе у новичка появляется вероятность применить имеющиеся или только что приобретенные знания и получить обратную связь от начальника или наставника. Данный период начинается не ранее чем через неделю после выхода сотрудника на работу.

Этап 4. Функционирование. В любой организации будет полезным вести учет и статистику по должностям относительно средней продолжительности адаптационного периода, то есть того, через какое время после трудоустройства работник имеет возможность начать работать в полную силу. Эти данные достаточно не просто собрать по позициям высшего звена, но если речь идет о более распространенных должностях, то процесс не окажется затруднительным. В противном случае, многие мероприятия по подбору и адаптации могут оказаться совершенно нерентабельными с финансовой точки зрения [4].

Смена этапов вызывает проблемы, называемые «адаптационные кризисы», например как влияние социальной среды постоянно резко возрастает. В результате чего, у работника возникает состояние волнения, сопротивляемости, стресса, поиска выхода, возникновение необходимости в более активном освоении ранее неизвестного.

Организационная адаптация связана с принятием новым сотрудником своего организационного статуса, структуры организации и имеющихся механизмов управления. Серьезные трудности организационной адаптации появляются у тех сотрудников, которые устраиваются на работу первый раз. У этих работников возникают сложности при работе со служебной документацией, обращением к коллегам или руководителю по тому или иному вопросу.

Для того чтобы не появлялось подобных проблем в период адаптации, необходимо ознакомить новых сотрудников с историей развития организации, ее миссией, целями, конкурентными преимуществами, положением на рынке, корпоративной культурой, социальной политикой, особенностями служебных взаимоотношений между сотрудниками, системой документооборота.

Рекомендуется для каждого новичка составить пакет документов и информационных материалов, который включал бы в себя:

- должностную инструкцию;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- список важных телефонов;
- рекомендации по внешнему виду; полезные ссылки организации и т.п. [10].

С помощью этих и других документов новый сотрудник может ознакомиться со своими должностными обязанностями, правами и ответственностью, структурой отдела, особенностями его работы. Все это облегчит вхождение принятого специалиста в организацию. У большинства новых сотрудников основные сложности связаны с профессиональной адаптацией. Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии. Руководители многих организаций ошибочно полагают, что если они приглашают специалиста с опытом работы, то заниматься его адаптацией не стоит. Однако на практике любой квалифицированный сотрудник не может знать особенностей работы в конкретной компании. Сложность профессиональной адаптации зависит не только от опыта, индивидуально-психологических свойств личности, но и от широты и разнообразия деятельности, содержания труда.

В настоящее время было замечено достаточно большое количество способов решения проблем трудовой адаптации, однако, самыми распространенными являются: наставничество, инструктаж, ротация, и использование адаптационных тренингов типа «Welcome-тренинг», коучинг.

В профессиональной сфере трудности адаптации решаются с помощью инструктажа, наставничества и ротации. Инструктаж, как правило, понимается как первичное ознакомление работника с его должностными инструкциями и правилами техники безопасности на рабочем месте. Инструктаж включает в себя: во-первых, представление нового работника остальным сотрудникам и руководителям, во-вторых, месторасположение оргтехники и помещений для отдыха, в-третьих, осведомление о целях и средствах фирмы, в-четвертых, обсуждение корпоративных правил и норм. Наставничество – это процесс обучения нового сотрудника более опытным на рабочем месте, целью которого является вовлечение новых сотрудников в осуществление новых профессиональных обязанностей и деятельность организации [5].

Под ротацией понимают краткосрочную работу новичка на различных должностях в разных отделениях. Это позволяет сотруднику в кратчайшие сроки изучить работу предприятия в целом и приобрести многостороннюю квалификацию.

Наставник объясняет способы работы, ее тонкости и нюансы подопечному, делится опытом в решении практических производственных задач, проводит наглядную демонстрацию приемов работы, что поможет внедрению нового сотрудника в коллектив, обеспечит ему психологическую поддержку.

Так же, в последние годы распространение принимают современные способы, такие как «Welcome-тренинг», и коучинг.

Современным перспективным направлением в оказании психологической поддержки в период адаптации является коучинг. Значение коучинга заключается в профессиональной поддержке и воодушевлении, совместной работе по достижению цели. Коучинг поддерживает профессиональный рост и позволяет добиться экстраординарных результатов, которые связаны с успешностью личности.

Но коучинг отличается от наставничества. Различие заключается в том, что собственно наставничество – это работа под руководством опытного коллеги, а коучинг – это индивидуальный тренинг с целью развития определенных качеств или изменения установок.

Основные задачи коучинга:

- 1 Раскрыть потенциала сотрудника; коуч помогает обнаружить лучшее, что есть в нем, и научиться эффективно это применять.
- 2 Помочь устранить препятствия: страхи, предположения, стереотипы.
- 3 Помочь сотруднику максимально эффективно использовать свои сильные стороны, о которых он, как правило, не догадывается и потому не использует.
- 4 Помочь сотруднику определить его важнейшие цели и затем достигать их с наименьшими усилиями.[6].

Welcome-тренинг – процедура внутреннего обучения в организаций, нацеленная на адаптацию новичков. Welcome-тренинг, прежде всего, выступает семинаром, главная задача которого заключается в том, чтобы в максимально короткие сроки быстро помочь новичку адаптироваться к новой компании, познакомиться с другими новыми сотрудниками, уменьшить первоначальные страхи и напряженность сотрудников перед работой в новой фирме, познакомить начинающих с корпоративной культурой, правилами и

ценностями компании. Информационные блоки разбавляются упражнениями на знакомство членов тренинга, разминками, иногда ролевыми играми в соответствии со спецификой будущей работы участников. Обычно, в крупных компаниях Welcome-тренинги проводятся раз в месяц, а в небольших – по необходимости, иногда – индивидуально для каждого сотрудника.

К числу наиболее распространенных вариантов проведения Welcome – тренинга относятся:

- аудиторный тренинг. Все проводится в помещении (аудитории). Это могут быть и встречи со старожилами организации, и игры, бизнес-симуляции, когда надо предложить, как действовать в конкретной ситуации;
- электронный курс (e-learning). Подходит на тот случай, если невозможно провести тренинг очно. Минус такого способа в том, что невозможна обратная связь, участники являются пассивными слушателями, у них не формируется чувство сопричастности;
- вебинар. Эта форма хороша для компаний, имеющих праспределенную филиальную сеть. Технология вебинара позволяет сохранить элементы живого контакта;
- смешанная форма. Сочетает все виды тренингов, перечисленные выше. Программа получается сбалансированной, часть курса новички изучают самостоятельно, часть – в общении с коллегами и руководителями.

Наставничество и коучинг помогают ускорить личностное развитие новых сотрудников.

Помимо привычных отечественных методик, компании используют также зарубежный опыт адаптации сотрудников, такие как:

***Secondment** -Данный метод представляет собой своеобразный обмен сотрудниками, когда новый работник для приобретения необходимых навыков переходит в другой отдел или даже организацию.

В процессе применения подобной технологии сотрудник **приобретает следующие преимущества:**

- осваивает новые навыки и повышает работоспособность и творческий подход, решая нестандартные для него задачи;
- повышает адаптивность к изменения среды и коллектива.

Безусловно, этот метод достаточно необычный и требует учитывать множество нюансов, но, как показывает практика, эффективность адаптации в данном случае очень высока.

***Buddying** - Наиболее социальный метод адаптации сотрудников к работе. Заключается в взаимоподдержке, взаимопомощи между сотрудниками в достижении их целей.

Преимущества этого метода таковы:

- командные чувства сотрудников упрочняются, улучшаются отношения внутри коллектива;
- сотрудники получают возможность передавать друг другу полученную информацию и опыт;
- появляются возможности для личностного роста работников.

Этот метод помогает победить расслоение кадров, ненавязчиво подводя их к работе на единую цель – цель компании.

Результаты, полученные в результате изучения процесса адаптации новых работников, позволяют внести коррективы не только в саму работу по адаптации, но и в процедуру отбора и в критерии, на основании которых были отобраны работники в организацию.

Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника. Чем сложнее среда, чем больше отличие ее от привычной среды, чем больше связано с ней изменений, тем труднее проходит процесс адаптации.

Сложность профессиональной адаптации заключается еще и в том, собственно что не всякий раз ясно, какие навыки должен приобрести принятый сотрудник в процессе обучения. Для этого необходимо разработать четкий план профессиональной адаптации, прописать, что должен усвоить новичок во время стажировки в организации.

Процесс адаптации можно считать законченным, если:

- работа не вызывает у сотрудника чувства напряжения, страха, неуверенности, стала привычной для него;
- он овладел необходимым объемом знаний и навыков;
- поведение новичка отвечает требованиям его должности и руководителя;
- его профессиональные показатели устраивают непосредственного руководителя (соответствуют установленным нормативам);
- у работника выражено желание совершенствоваться в профессии, с которой он связывает свое будущее;
- трудовой вклад и его оценка со стороны организации вызывают у сотрудника чувство удовлетворения;
- достижения в профессиональной деятельности он связывает с жизненным успехом.

В качестве примера реализаций системы адаптации приведем в пример предприятия ООО "Валенторский медный карьер", занимающееся добычей руд и песков драгоценных металлов.

С целью создания необходимых условий для вхождения новых сотрудников и наиболее быстрого достижения ими эффективных результатов работы в процессе адаптации в ООО "ВМК" предусмотрены:

-наставничество; -тренинги и семинары, которые проводятся вне компании ежегодно; -курсы по повышению квалификаций специалистов;- лекций и практические занятия внутри предприятия для новичков и молодых специалистов с целью их быстрого приспособления к новым условиям труда и работы.

Предполагается всестороннее знакомство нового сотрудника с организацией с помощью обучающего фильма, брошюры-руководства, посещения других отделов, назначения кураторов, а также получения новичками обратной связи от коллег, система адаптации периодически проходит оценку и корректировку, измеряются такие показатели, как текучесть кадров и расходы на оплату обучения.

В последние годы на предприятии часто меняется руководство и совершаются изменения в системе управления предприятием и самой структуре. Но со сменой руководства изменений и новшеств в системе адаптация молодых сотрудников не наблюдается, что негативно сказывается на кадровой политике и работе на предприятии новичков, так как им необходима помощь и поддержка в начале трудовой деятельности.

В рамках данной работы было проведено эмпирическое исследование, направленное на определение уровня удовлетворенности сотрудниками действующей системой трудовой адаптации. Была разработана анкеты,

включающая вопросы о удовлетворенностью процесса адаптации, проблемах при прохождении адаптаций, ясности своих должностных обязанностей, пожеланий по улучшению процесса адаптаций для будущих новичков.

В результате проведенного активирования среди специалистов и рабочих (шахтеры, геодезисты, механик, геологов и т.д.) ,было выявлено, что из числа опрошенных только 42,5% довольны действующей системой адаптаций и методами, которыми она проводится. Остальные же 57,5% опрошенных не совсем довольны системой адаптаций и хотели бы увидеть в ней новшества и современные , более эффективные методы обучения специалистов.

С целью повышения корпоративного внимания к проблемам адаптации новых сотрудников, снижения текучести кадров и неудовлетворенности трудом необходимо предложить новую систему адаптаций молодых специалистов с поддержкой их на началах и совершенствования системы с помощью новых методов.

Предлагается на данном предприятии внедрить современные методы адаптаций молодых сотрудников и новых сотрудников с опытом работы.

Следует расширить круг, используемых методов и обратить внимание на современные методы используемые в России, такие как:

- беседа (личная беседа нового сотрудника с менеджером по персоналу, непосредственным руководителем, специалистом отдела кадров, в ходе которых новички получают ответы на возникающие вопросы);
- специальная программа (ролевые игры, специально разработанные программы для укрепления командного духа, сплочения коллектива);

- экскурсия (ознакомительная экскурсия по структурным подразделениям организации, ее территории, знакомство с историей компании, ее сотрудниками, корпоративной культурой);
- анкетирование (новому сотруднику предлагают заполнить анкету-отзыв после завершения периода адаптации и прохождения испытательного срока).

Так же можно применить и описанные выше новые зарубежные методы адаптаций для успешного прохождения испытательного срока: Secondment, Buddying.

Результаты после внедрения предложенных мероприятий:

Применение данных методов на предприятии позволит сократить время привыкания сотрудника к новой работе, понимания своих обязанностей и сути работы, уменьшить вероятность ошибок при исполнении заданий руководства и в целом сделает интересным процесс адаптации и прохождения испытательного срока сотрудника нового опытного либо молодого специалиста.

После внедрения данных методов на данном предприятии был проведен повторный опрос сотрудников на тему удовлетворенности способами новыми способами адаптаций. Результаты опроса таковы: довольны стали уже 72% сотрудников, а недовольны только 28%.

Таким образом, после применения современных способов улучшаться показатели обеспеченности персоналом данного предприятия и число уволенных сотрудников уменьшиться.

В 2016г. число уволенных сотрудников составляло 16 человек, после проведенных мероприятий число уменьшилось и стало равно 7 человек.

Таким образом, наблюдается положительная динамика ряда показателей по оценке персонала. Что положительно повлияло на работу предприятия и повысило эффективность работы менеджеров по персоналу.

Данные изменения в системе адаптации и применение современных методов улучшают атмосферу в коллективе, помогают с легкостью влиться в коллектив новым сотрудникам и изучить само предприятие и принцип работы в нем.

Таким образом, система трудовой адаптации в высшей степени важна на любом предприятии. Лишь только полное решение задач, связанных с прохождением каждым новым сотрудником периода адаптации на предприятии, имеет возможность позволить организации работать на должном уровне, привлекать новые кадры, осуществлять успешную внутреннюю политику и содействовать сплочению коллектива.

Хочется отметить, собственно что даже если адаптационная программа разработана с учетом всех важных для компании факторов и успешность ее подтверждена временем и положительным результатом, а именно, новые сотрудники проходят испытательный срок и остаются работать на благо компании, – безусловно, нельзя забывать о работниках и после трех месяцев первичной адаптации, нужно заботиться об их развитии, наблюдать за мотивацией, и тогда в вашей фирме будет здоровый и плодотворный коллектив, эффективно работающий и повышающий конкурентоспособность компании на рынке.

В заключении, хотелось бы сказать, что адаптация выступает связывающим и необходимым звеном между образованием и производством. Она призвана удовлетворять необходимость предприятия в количественном и качественном составе сотрудников. Чем быстрее работник сможет верно

исполнять возложенные на него прямые обязанности, тем лучше будет результат для предприятия. Грамотно применяя и накапливая новые знания, опыт, навыки и способности, персонал создает конкурентные преимущества организации, тем самым обеспечивая ей стабильное функционирование во внешней среде.

Список литературы

1. Базарова Т.Ю, Еремина Б.Л. Управление персоналом: учебное пособие.- М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2015.– 421 с.
2. Буценко И.Н., Вельгош Н.З. Менеджмент персонала, 2007. Сайт «Национальная энциклопедическая служба» [Электронный ресурс]. URL: <http://vocable.ru/dictionary/917> (дата обращения 10.01.2018).
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: учебное пособие. -М.: Изд-во Юристъ. -2013. - 496с.
4. .Володина Н.А. Путеводитель по кадровому менеджменту. - Выпуск 4. - Адаптация персонала.- М.: Изд. HeadHunter. - 2016. - 117 с.
- 5.Казарин М. Адаптация персонала: наставничество и коучинг. Сайт «Проект iTeam Технологии корпоративного управления». [Электронныйресурс]URL: http://www.iteam.ru/publications/human/section_46/article_3623 (дата обращения 9.01.2017) .
- 6.. Казначеева С.Н., Репина Р.В. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №5 (2015) [Электронный ресурс] URL <http://naukovedenie.ru/PDF/195EVN515.pdf> .
- 7.Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала: учебное пособие. — Вологда: Легия, 2015. —128с.
8. Науменко Н. Встретить по уму, или Welcome-тренинг [Электронный ресурс]. URL:<http://www.hr-portal.ru/article/vstretit-po-umu-ili-welcome-trening?page=0> .
9. Чекин А. Н. Управление персоналом в России: современные исследования, проблемы и решения - Сборник научных трудов / Материалы Всероссийской научно-практической конференции.- Ульяновск: УлГТУ, 2013. - 170 с.
10. кафедра!