

УДК 331.108.38

**УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ
ООО «ТМХ-СЕРВИС»**

© **Непомнящая Д. О., 2018**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Персонал является самым ценным ресурсом для компании, поэтому руководителю необходимо понимать, что правильный подход к управлению человеческими ресурсами является решающим фактором в повышении экономической прибыли предприятия. В современных условиях непросто найти квалифицированных специалистов, ещё сложнее — удержать их, поэтому адаптация персонала — необходимое условие для успешного функционирования компании. Таким образом, актуальность работы заключается в том, что руководство любой компании заинтересовано в удержании сотрудников, так как принятие нового персонала — трудный и дорогостоящий процесс. Именно в процессе адаптации становится понятно, соответствуют ли сотрудник и компания ожиданиям друг друга.

В данной работе автором были проанализированы теоретические аспекты заданной темы, изучена кадровая политика компании ООО «ТМХ Сервис» в области адаптации; предложены рекомендации по улучшению системы адаптации персонала компании ООО «ТМХ Сервис».

Ключевые слова: адаптация персонала, этапы адаптации, ООО «ТМХ Сервис»

Удержание сотрудников является центральной задачей системы управления человеческими ресурсами. Для удержания сотрудника важно понимать, что такое адаптация и успешно применять адаптационные инструменты, учитывая все особенности компании.

В своей работе Кибанов А. Я. даёт следующее определение адаптации: «взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха» [1]. Таким образом, адаптация — это сложный, многосторонний процесс, который содержит в себе много аспектов.

Авторы научных статей обычно различают четыре вида адаптации по содержанию: организационная, социально-психологическая, профессиональная и психофизиологическая. Кроме того, Крутцева М. Н. в своем исследовании разделяет адаптацию по уровням: «первичная [адаптация] — человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии, вторичная — адаптация при последующей смене работы» [2]. Очевидно, при построении системы адаптации следует учитывать особенности первичной адаптации молодых сотрудников и уделять им особое внимание, т. к. это их первый рабочий опыт.

Также немаловажным аспектом адаптации является категория сотрудников — в каждой категории есть свои нюансы, которые необходимо учитывать при разработке и развитии системы адаптации персонала. При определении категории работника нужно исходить из особенностей компании, например, Анучкина А., директор по управлению персоналом, в разработанной системе адаптации для компании ОО «Международный финансовый клуб» разделяет весь персонал на следующие категории: «молодые специалисты, рядовые сотрудники, специалисты, руководители среднего уровня, топ-менеджеры» [3]. У разных категорий персонала сроки адаптации и акценты на видах адаптации будут, соответственно, различны.

ООО «ТМХ Сервис» — сервисное подразделение «Трансмаршхолдинга», одной из

крупнейших в России компаний в сфере машиностроения, созданной в 2010 г. ООО «ТМХ Сервис» занимается сервисным обслуживанием локомотивов [4].

При анализе возрастной структуры персонала автором статьи было выявлено, что средний возраст всего персонала компании составляет 40 года (см. рис. 1), наблюдается недостаток молодых специалистов.



Рис. 1. Возрастная структура персонала ООО «ТМХ Сервис»

Ситуация с руководителями выглядит следующим образом (см. рис. 2): 65 % с высшим образованием, а 35 % — нет, что объясняется политикой компании, согласно которой работники, не имеющие высшего образования, зато имеющие большой практический опыт работы в депо, назначаются на должности руководителей.

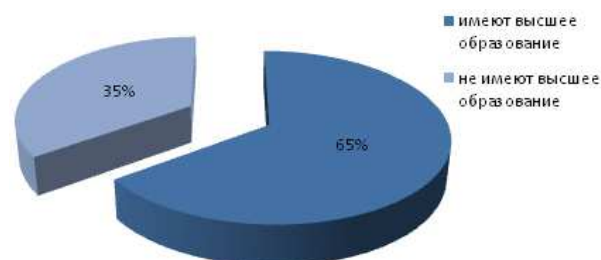


Рис. 2. Образовательная структура руководителей компании ООО «ТМХ Сервис»

Таким образом, в компании можно наблюдать отток молодого персонала и квалифицированных рабочих, а также недостаток молодых сотрудников с высшим образованием, в то время как компания ставит перед собой такие задачи, как повышение

качества сервисного обслуживания локомотивов и модернизация технологических процессов.

В целях своевременного обеспечения компании квалифицированным персоналом, ООО «ТМХ Сервис» утвердили Положение о подборе и адаптации персонала. Распределение ответственности в проведении адаптационных мероприятий осуществляется между Департаментом управления персоналом и непосредственным руководителем структурного подразделения работника. При этом Департамент управления персоналом осуществляет общий контроль за процессом адаптации, а руководитель организует реализацию процесса адаптации. Адаптационный период в компании составляет три месяца и совпадает с периодом испытательного срока [5].

Процесс адаптации в компании проходит в три этапа: знакомство с компанией и оперативное введение в должность; выход нового работника на требуемый уровень профессиональных и личных компетенций, необходимых для подтверждения соответствия занимаемой должности; завершение периода испытания.

Одним из инструментов, которым пользуется компания — назначение наставника, которое осуществляется Департаментом управления персоналом совместно с непосредственным руководителем в соответствии с направлением работы молодого специалиста. Наставником может стать специалист, работающий в данной профессии не менее трёх лет, пользующийся авторитетом в коллективе, а также имеющий успехи в производстве. За одним наставником закрепляются не более двух новичков, с доплатой наставнику в размере 10 % от оклада наставника за каждого молодого специалиста [6].

Несмотря на то, что программа адаптации разработана, в компании существует ряд проблем: во-первых, нет чётко разработанной системы мотивации наставников, а также отсутствует технология подготовки наставника, нет чётких

инструкций, как наставник должен действовать, нет достаточного контроля над его действиями, поэтому наставники не всегда выделяют достаточно времени на молодых специалистов. Во-вторых, не все руководители подразделений понимают необходимость инвестиций в адаптацию персонала, поэтому готовят адаптационные листы сотрудников с неохотой, не уделяя этой проблеме достаточного внимания. В-третьих, не проводится оценка эффективности системы адаптации.

Проанализировав существующую систему адаптации ООО «ТМХ Сервис» и то, как она функционирует, мы унифицировали подходы к адаптационным процедурам в компании. Для удобства мы разделили персонал на три категории: рабочие, непосредственно занятые на производстве (слесари, ремонтники и токари, работающие непосредственно на участках ремонтного обслуживания), а также вспомогательные рабочие (электрики, аппаратчики, машинисты и кладовщики, работающие на участках по ремонту оборудования, хозяйственных участках, отделениях по ремонту и содержанию помещений); специалисты (инженеры, технический и экономический отделы); руководители.

Затем мы разбили процесс адаптации на этапы, что позволит нам не упустить из виду ни один из аспектов адаптации и упростит контроль над процессом, и перечислили все виды адаптационных инструментов, которые мы будем использовать. Применение программы адаптационного сопровождения рассчитано на трёхмесячный период. Для удобства изобразим этапы в виде блок-схем, которые включают в себя: само действие по адаптации, исполнителя действия, и документы, которые возникают в ходе процесса.

У компании есть только один шанс произвести хорошее впечатление — первый день работы нового сотрудника, поэтому необходимо подготовиться к его приходу заранее. Все шаги, которые нужно предпринять на первом этапе, изображены на рис. 3.



Рис. 3. Первый этап: до начала работы нового сотрудника

Первый рабочий день сотрудника — это второй этап (см. рис. 4), в ходе которого необходимо провести адаптационную беседу, включающую обсуждение должностных обязанностей работника и ответственности, описание работы и ожидаемых результатов, разъяснение и обсуждение Плана работы на период испытательного срока, а также

ответы на вопросы, обсуждение пожеланий/замечаний. Знакомство с коллегами — важная часть этапа, наставник должен озвучить имя, отчество и фамилию, рассказать, чем новый сотрудник будет заниматься, отметить его опыт, образование или иные достижения.

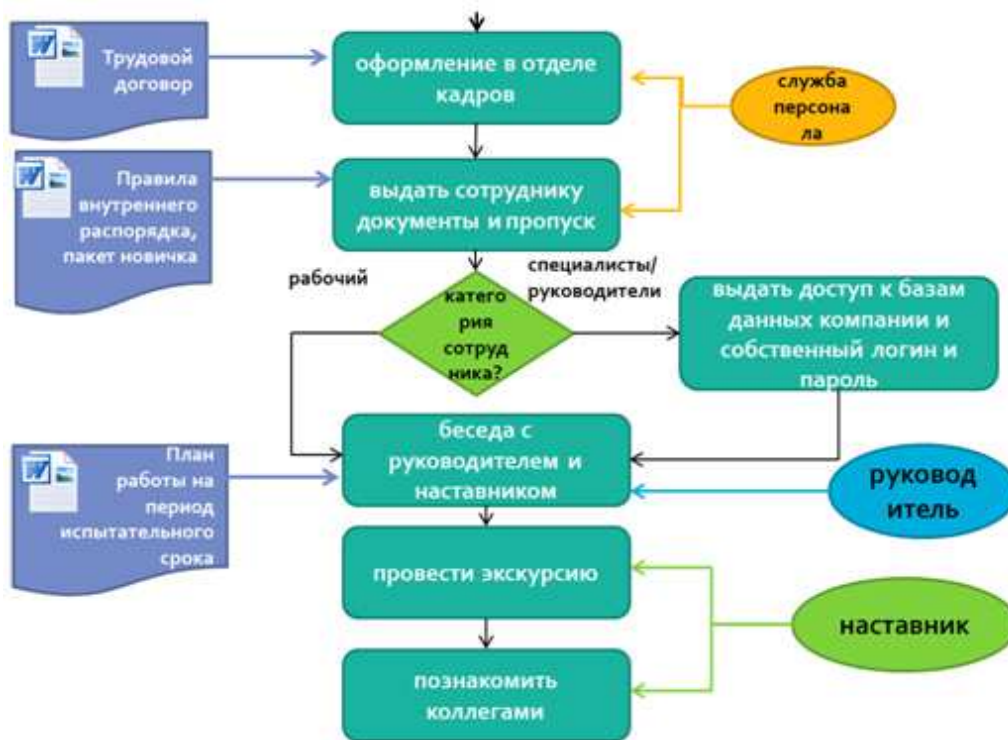


Рис. 4. Второй этап: первый день нового работника

Третий этап длится три недели (см. рис. 5). В ходе этого этапа используется такой инструмент,

как вводный курс о компании, который должны проходить все работники. Это делается, чтобы не

перегружать новичков слишком большим объёмом информации проводится раз в неделю, во время первого месяца испытательного срока, включает в себя историю компании, основные элементы

корпоративной культуры, миссия, ценности, цели и задачи предприятия, а также какой компания себя видит в будущем, к чему сотрудники компании должны стремиться.



Рис. 5. Третий этап: ознакомительный. Первая рабочая неделя нового сотрудника

На четвёртом этапе (см. рис. 6) происходит непосредственно вхождение в должность. Каждый месяц наставник обязан проводить адаптационную

беседу с новым сотрудником, с целью получения обратной связи от сотрудника и обсуждения достигнутых успехов.



Рис. 6. Четвертый этап: вхождение в должность — 3 месяца

За две недели до конца испытательного срока начинается следующий этап (см. рис. 7), в ходе которого наставник передаёт в службу персонала План работы на период испытательного срока с пометками об исполнении, даёт оценку. Руководитель оформляет лист оценки испытуемого работника, в котором даёт заключение о его

личных и профессиональных качествах и своё заключение о результатах его испытания, формирует предложения о дальнейшей перспективе работы с сотрудником, предлагает своё заключение о прохождении испытательного срока (за пять дней до окончания испытательного срока).



Рис. 7. Пятый этап, оценочный: за две недели до конца испытательного срока

Заключительный этап начинается за три дня до окончания испытательного срока (см. рис. 8), где наставник, руководитель и новый сотрудник

обсуждают результаты работы, и на их основе составляют индивидуальный план развития молодого специалиста.



Рис. 8. Шестой этап, заключительный: за три дня до конца испытательного срока

Теперь мы ясно видим, как должен происходить процесс адаптации поэтапно. Следующий этап состоит во внедрении адапционных процедур, таким образом, необходимо, чтобы все участники процесса адаптации понимали необходимость в усовершенствовании. Для этого мы предлагаем следующие мероприятия: организация для руководителей отделов, в ходе которого руководителей учат, как вести себя с новичками, объясняют их роль в процессе адаптации; размещение статей, посвящённых адаптации на сайте компании и в корпоративной

газете; поощрение наставничества по итогам выполнения индивидуального плана развития новичками, выбрать лучших наставников года, поместить их фотографии на стенде и в корпоративной газете; проведение тренингов для наставников, объяснение их роли, показать приёмы эффективного взаимодействия с новыми сотрудниками; проведение каждый месяц круглого стола, где руководители обсуждают процесс внедрения системы адаптации, делятся опытом; создание на корпоративном сайте специального раздела, где сотрудники могут поделиться своим опытом по пройденной адаптации.

Итак, мы создали блок-схемы для каждого этапа адаптации сотрудников и внедрили формы, которые позволят получать компании обратную связь от сотрудников, что позволит компании в будущем наладить процесс адаптации. Также, проведение тренингов, как для руководителей, так и для наставников, организация ежемесячных собраний поможет сотрудникам компании понять преимущества использования инструментов адаптации, вследствие чего перестанут воспринимать адаптацию, как пустую трату времени, будут уделять новым сотрудникам больше внимания. Таким образом, мы рассмотрели основные аспекты адаптации персонала, на примере компании ООО «ТМХ Сервис» показали, как организована система адаптации в российской практике, и как её можно улучшить. ■

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: КНОРУС, 2012 – 368 с.

2. Крутцов М. Н. Управление адаптацией персонала: учебное пособие / М. Н. Крутцова. – Вологда: Легия, 2012. – 128с.

3. Анучкина А. Когда необходима адаптация / А. Анучкина // Справочник по управлению персоналом. - 2013. - № 9. - С. 42-47

4. О компании [Электронный ресурс]: официальный сайт ООО «ТМХ Сервис» – Электрон. текстовые данные. – URL: <http://tmh-service.ru> - (Дата обращения: 20.12.2017 г.)

5. Положение о подборе и адаптации персонала утв. приказом №28 от 31.01.2015 г.

6. Положение о молодых специалистах и наставничестве утв. приказом №206 от 28.06.2015 г.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Анучкина А. Когда необходима адаптация / А. Анучкина // Справочник по управлению персоналом. - 2013. - № 9. - С. 42-47

Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма,

адаптации и аттестации: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: КНОРУС, 2012 – 368 с.

Крутцов М. Н. Управление адаптацией персонала: учебное пособие / М. Н. Крутцова. – Вологда: Легия, 2012. – 128с.

О компании [Электронный ресурс]: официальный сайт ООО «ТМХ Сервис» – Электрон. текстовые данные. – URL: <http://tmh-service.ru> - (Дата обращения: 20.12.2017 г.)

Положение о молодых специалистах и наставничестве утв. приказом №206 от 28.06.2015 г.

Положение о подборе и адаптации персонала утв. приказом №28 от 31.01.2015 г.

The improvement of the personnel adaptation system in the company «ТМХ-SERVICE» LLC

© **Nepomnyaschaya D., 2018**

Personnel are the most valuable resource for the company, so the manager needs to understand that the correct approach to human resource management is the decisive factor in increasing the economic profit of the enterprise. In modern conditions, it is not easy to find qualified specialists, and even more difficult to keep them. So the adaptation of personnel is a necessary condition for the successful operation of the company. The work is relevant due to the fact that the management of any company is interested in retaining employees, because the acceptance of new personnel is a difficult and expensive process. Also the process of adaptation helps to understand whether the employee and company meet each other's expectations.

In this article, the author has analyzed the theoretical aspects of the given topic, the personnel policy of TMH Service LLC in the field of adaptation; suggested recommendations for improving the system of adaptation of the personnel of ООО TMH Service.

Keywords: personnel adaptation, stages of adaptation, LLC TMH Service