

Кургаева Жанна Юрьевна,

к.и.н., доцент,

Казанский национальный исследовательский

технологический университет,

г. Казань, Республика Татарстан

**ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМ В ПРОЦЕССЕ АДАПТАЦИИ
НОВЫХ СОТРУДНИКОВ В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ЗАО «СМАРТС-Казань»)**

Аннотация. Как показывает практика, многие предприятия не имеют базовых программ адаптации, ограничиваясь лишь отдельными процедурами. Чаще всего, это формальное ознакомление с должностной инструкцией, правилами внутреннего распорядка, правилами техники безопасности и представление руководителем нового сотрудника коллегам. В большинстве случаев этого недостаточно для того, чтобы новичок быстро и безболезненно адаптировался в компании.

С целью выявления проблемных областей системы адаптации персонала в компании ЗАО «СМАРТ-Казань» был проведен пилотажный опрос среди 25 сотрудников организации, проработавших в компании менее 1 года. Именно такой промежуток работы в компании был выбран нами потому, что большинство специалистов по кадровому менеджменту считает, что окончательная адаптация человека в организации происходит на 10-12-ый месяц с момента его трудоустройства.

Вопросы анкеты были направлены на анализ следующих элементов системы адаптации – наставничество/кураторство, наличие и качество программы адаптации и адаптационных материалов, которые получает новичок при приеме на работу, роль отдела по работе с персоналом в процессе адаптации, средний период, в течение которого новичок осваивается в компании, и те проблемы, с которыми он сталкивается.

Образование в России и актуальные вопросы современной науки

В частности, опрос показал, что в данной компании не были разработаны Положение об адаптации и Программа адаптации новичков; в компании нет методических материалов для новых сотрудников; не развита система кураторства и наставничества; Welcome-тренинг не включен в систему обучения в компании; не создано информационное поле для общения сотрудников друг с другом.

Для устранения выявленных недостатков в системе адаптации нами были даны рекомендации по их решению на примере конкретной организации - ЗАО «СМАРТС-Казань».

Ключевые слова: адаптация, наставничество, адаптационная программа, адаптационные материалы, ориентационное собеседование, welcome-тренинг, памятка новичка.

Kurgayeva Zh.Yu.,

Phd of Historical Sciences, Associate Professor at the Department of State,

Municipal Management and Sociology,

Kazan National Research Technological University,

Kazan

STUDY OF PROBLEMS IN THE PROCESS OF ADAPTATION OF NEW EMPLOYEES IN THE COMMERCIAL ORGANIZATION (AS EXAMPLE CJSC "SMARTS-Kazan")

Abstract. As practice shows, many enterprises do not have basic adaptation programs, limiting themselves to only certain procedures. Most often, this is a formal introduction to the job description, internal regulations and safety rules and representation by the head of the new employee to colleagues. In most cases, this is not enough to ensure that the novice quickly and painlessly adapts to the company.

In order to identify the problem areas of the personnel adaptation system in the company CJSC “Smart-Kazan”, a pilot survey was conducted among 25 employees of the organization who had worked in the company for less than 1 year. It was this period of work in the company that we chose because the majority of personnel

Образование в России и актуальные вопросы современной науки

management experts believe that the final adaptation of a person in an organization occurs on the 10-12th month from the moment of his employment.

Questions of the questionnaire were aimed at analyzing the following elements of the adaptation system - mentoring / supervision, availability and quality of the adaptation program and adaptation materials that the novice receives for employment, the role of the personnel department in the adaptation process, the average period during which the novice acquires in the company, and the problems he faces.

In particular, the survey showed that the Adaptation Regulation and the Adaptation Program for newcomers were not developed in this company; the company has no teaching materials for new employees; mentoring and mentoring systems are not developed; Welcome-training is not included in the training system in the company; no information field was created for employees to communicate with each other.

In order to eliminate the identified deficiencies in the adaptation system, we made recommendations for their elimination using the example of a specific organization CJSC SMARTS-Kazan.

Keywords: *adaptation, mentoring, adaptation program, adaptation materials, orientation interview, welcome-training, reminder of the beginner.*

Важность мероприятий по выстраиванию системы адаптации, к сожалению, в отечественных компаниях недостаточно серьезно воспринимается и оценивается кадровыми подразделениями. Между тем, в современных рыночных условиях уровень развития и подготовки персонала становится конкурентным фактором, все больше компаний вкладывают инвестиции в человеческие ресурсы. Стоит также отметить большую роль адаптации персонала в высокотехнологичных компаниях, где от нового сотрудника требуется максимально быстро вникнуть в новые трудовые процессы и начать приносить пользу организации.

Образование в России и актуальные вопросы современной науки

Практические проблемы в сфере адаптации новых сотрудников были нами исследованы на базе компании ЗАО «СМАРТС-Казань».

Характеристика компании. Компания ЗАО «СМАРТС-Казань» - это бывший татарстанский филиал самарского мобильного оператора ОАО «СМАРТС», одного из крупнейших поставщиков услуг мобильной связи в Поволжском регионе.

В 2013 году компания ЗАО «СМАРТС-Казань» была выкуплена и вошла в состав крупнейшего телекоммуникационного оператора Республики Татарстан ОАО «Таттелеком». В группе компаний «Таттелеком» ЗАО «СМАРТС-Казань» отвечает за реализацию продажи услуг и обслуживания технологической инфраструктуры мобильной связи под брендом «Летай. Мобильная связь». Компания позиционирует себя как региональный оператор с выгодными дисконтными голосовыми тарифами и покрытием даже в маленьких населенных пунктах.

Результаты исследования. С целью выявления проблемных областей системы адаптации персонала в компании ЗАО «СМАРТС-Казань» был проведен пилотажный опрос среди 25 сотрудников организации, проработавших в компании менее 1 года. Именно такой промежуток работы в компании был выбран нами потому, что большинство специалистов по кадровому менеджменту считает, что окончательная адаптация человека в организации происходит на 10-12-й месяц с момента его трудоустройства.

Вопросы анкеты были направлены на анализ следующих элементов системы адаптации – наставничество/кураторство, наличие и качество программы адаптации и адаптационных материалов, которые получает новичок при приеме на работу, роль отдела по работе с персоналом в процессе адаптации, средний период, в течение которого новичок осваивается в компании, и те проблемы, с которыми он сталкивается.

Важным элементом анкеты выступает блок обратной связи, с помощью которого была собрана полезная информация для разработки наших рекомен-

Образование в России и актуальные вопросы современной науки

даций – сотрудники оставили свои комментарии и пожелания, поделились идеями для развития системы адаптации в компании.

На вопрос №1 анкеты «Был ли у Вас наставник?» 19 из 25 респондентов ответили, что наставника у них не было, один респондент затруднился ответить. При более детальном анализе вопроса – мы побеседовали с сотрудниками, которые ответили «Да» - выяснилось, что они рассматривали своего непосредственного руководителя в качестве наставника. Таким образом, в компании нет сложившейся системы наставничества или кураторства – не разработано регламентов, положений, функции наставников де-факто и негласно возложены на непосредственных руководителей новичков, которые в силу загруженности основными бизнес-процессами, не могут эффективно управлять процессом адаптации. Кроме того, в компании отсутствуют механизмы стимулирования (материального и нематериального) наставников, вследствие чего наблюдается низкий уровень их заинтересованности в результатах адаптации своих подопечных.

На вопрос № 2 «В какой день работы Вы в первый раз побеседовали со своим непосредственным руководителем?» 100 % респондентов ответили, что в первый день работы уже была проведена встреча с непосредственным руководителем. Один сотрудник также оставил комментарий, что в первый день непосредственный руководитель сразу же начал вводить его в курс дела.

23 из 25 опрошенных сотрудников получили информацию о своих функциональных обязанностях от непосредственного руководителя. Двое сотрудников узнали эту информацию от коллег. Отметим тот факт, что ни один респондент не был проинформирован о своем функционале сотрудниками отдела по работе с персоналом.

100% респондентов получили четкий план действий на период испытательного срока – план составлялся непосредственным руководителем, включал только специфику профессиональной деятельности. По итогам испытательного срока новичок должен отчитываться перед руководителем.

Образование в России и актуальные вопросы современной науки

Сделаем акцент на вопросе № 5 - «С какими сложностями Вы столкнулись за прошедший адаптационный период? Что Вам мешало эффективно выполнять свою работу?». Наиболее часто встречаются следующие ответы респондентов:

1. Было предоставлено недостаточно информации о компании и специфике ее деятельности – 76% (19 респондентов).

2. Сложно было наладить взаимодействие со смежными подразделениями – не было контактов со специалистами других отделов (60% - 15 респондентов).

3. Сложная система документооборота и согласования документов – 32% (8 респондентов).

Как видно из ответов респондентов – основные сложности были связаны не со спецификой деятельности (сложность работы, уникальные бизнес-задачи), а с недостатком информации о компании – новые сотрудники не получали даже контактной информации о своих коллегах (обычно при приеме на работу выдают путеводитель по организации, телефонный справочник и т.д.).

Так как по факту в компании нет системы наставничества/кураторства, то на вопрос № 6 отвечали те сотрудники, которые рассматривают своего непосредственного руководителя в качестве наставника. 3 респондента из 25 обсуждали результаты работы со своим руководителем каждый день.

Подтверждает наш тезис о том, что функции наставника на себе несет непосредственный руководитель анализ ответов сотрудников на вопросы № 7 и 9 – 80% опрошенных все возникающие у них вопросы направляют своему непосредственному руководителю. При беседе с сотрудниками выяснилось, что непосредственному руководителю также адресуются вопросы и о деятельности компании, новостях, организационно-бытовых моментах (распорядок дня и т.д.).

Образование в России и актуальные вопросы современной науки

Отвечая на вопрос № 11 «Обращались ли Вы за помощью в отдел персонала? С какими вопросами?», 76% опрошенных (19 респондентов) ответили, что никогда не обращались в отдел по работе с персоналом, 6 респондентов обращались исключительно за получением кадровых документов – справок, оформление больничных и т.д. Таким образом, очевидно, что сотрудники кадровой службы данной компании фактически не оказывают консультационную помощь новичкам в процессе адаптации.

В процессе адаптации важным и одним из первых этапов является знакомство с историей компании, ее деятельностью, традициями, достижениями. Этот этап имеет определяющее значение – у новичка начинает формироваться чувство сопричастности и лояльности. Как одну из причин высокой текучести кадров в компании мы указали – «В компании нет методических материалов для новых сотрудников – брошюры о компании, памятки новичка и т.п.». Наше утверждение подтверждается тем фактом, что 88% опрошенных на вопрос № 12 «Из каких источников Вы узнали информацию о компании (история, цели, руководство, структура)?» ответили – Интернет. Еще 3 человека получили данную информацию от своего непосредственного руководителя. Таким образом, в компании нет системы разработанных адаптационных материалов – памятки новичка, путеводителя по компании, брошюры по истории компании и т.д. Новый сотрудник самостоятельно знакомится со всей информацией об организации – в основном через корпоративный сайт компании и внутренний Интранет-портал.

На основании ответов респондентов на вопросы № 13 и 14 («За какой период времени Вы освоились в компании?», «За какой период времени Вы освоились в офисе, запомнив расположение подразделений компании?») мы рассчитали среднее время, необходимое новичку для того, чтобы освоиться в компании и офисе (понимается усвоение организационной структуры, знакомство со смежными подразделениями).

Образование в России и актуальные вопросы современной науки

1. «За какой период времени Вы освоились в компании?» - в среднем 3,5 месяца.

2. «За какой период времени Вы освоились в офисе, запомнив расположение подразделений компании?» - в среднем 1 месяц. Двое опрошенных ответили, что до сих пор еще осваиваются.

Таким образом, по результатам проведенного исследования, мы можем выделить следующие причины высокой текучести кадров:

1. Группой по управлению персоналом не были разработаны Положение об адаптации и Программа адаптации новичков.

2. В компании нет методических материалов для новых сотрудников – например, брошюры о компании, памятки новичка и т.п.

3. Не развита система кураторства и наставничества – новый сотрудник попадает под «крыло» непосредственного руководителя, который зачастую просто не находит времени в своем загруженном рабочем графике для его адаптации.

4. Welcome-тренинг не включен в систему обучения в компании – новички знакомятся в основном только со своим подразделением. Не редко можно видеть следующую ситуацию – сотрудники с разных этажей просто не здороваются, так как не знают друг друга. Такая же ситуация проявляется и на корпоративных мероприятиях.

5. Не создано информационное поле для общения сотрудников друг с другом (например, форум для сотрудников компании на корпоративном сайте).

Управленческие рекомендации. Для решения выявленных проблем мы можем предложить следующие рекомендации, для решения проблем в процессе адаптации новых сотрудников в компании ЗАО «СМАРТС-Казань»:

1. Разработать и утвердить Положение об адаптации персонала в ЗАО «СМАРТС-Казань». [1]

Образование в России и актуальные вопросы современной науки

2. Разработать и утвердить Программу адаптации новых сотрудников в ЗАО «СМАРТС-Казань». Рекомендуемая структура программы адаптации должна включать в себя:

А) Вводное ориентационное собеседование с сотрудником кадровой службы;

Б) Ознакомление с Правилами внутреннего трудового распорядка и другими организационными документами, инструкциями, регламентами.

В) Представление нового сотрудника коллективу руководителем подразделения;

Г) Личное знакомство новичка с организацией и коллегами;

Д) Ознакомление с рабочим местом и с кругом обязанностей;

Е) Беседа с новым руководителем, определение задач на испытательный срок;

Ж) Составить чек-лист задач на адаптационный период и отмечать выполненные пункты (облегчается процесс подведения итогов прохождения испытательного срока);

З) Назначение наставника/куратора;

И) Еженедельные встречи (в течение испытательного срока) с сотрудником кадровой службы, отвечающим за систему адаптации новичков в компании.

3. Разработать и утвердить «Положение о наставничестве/кураторстве» [3].

4. Активизировать участие отдела по работе с персоналом в процессе адаптации новичков.

5. Ввести практику экскурсий по компании и филиалам ОАО «Таттелеком» - знакомство с технической базой, расположением объектов, инфраструктурой и т.д.

6. Разработать адаптационные материалы – памятка новичка, расположение подразделений, как вести себя на совещаниях, как вести деловую пере-

Образование в России и актуальные вопросы современной науки

писку, что делать в экстренных ситуациях и т.д. Поступило предложение издавать ежегодно книгу о компании – достижения, награды, лучшие работники.

7. Включить в программу обучения вводный курс для новых сотрудников (1-2 часа), обязательно проводить welcome-тренинг с учетом специфики компании - сфера мобильной связи.

8. Чаще проводить корпоративные мероприятия, сближающие коллектив – на данный момент корпоративные мероприятия организуются раз в год на День связи.

9. На одну-две недели вовлекать сотрудника в работу смежного отдела – это поможет быстрее проникнуться общей целью и адаптироваться в системе межгрупповых взаимосвязей.

10. Создать форум для сотрудников компании на корпоративном сайте, что облегчит установление межличностных связей в компании: формальных – по деловым вопросам, и неформальных – по интересам.

11. Внедрить систему поощрения наставников, чьи подопечные «новички» успешно адаптировались в компании: не уволились в течение первого года и эффективно работают на своем рабочем месте. В качестве поощрения выплачивать наставникам годовую премию за наставничество в размере, установленном в «Положении о наставничестве/кураторстве» и коллективном договоре.

12. Перед тем как проводить перечисленные мероприятия необходимо провести информационно-разъяснительную работу и убедить руководителей высшего и среднего звена организации в важности целенаправленного формирования и развития системы адаптации новых сотрудников в организации, и вовлечь их в мероприятия по адаптации сотрудников.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Положение об адаптации персонала. – URL: <http://www.hr-portal.ru/doki/polozhenie-ob-adaptacii-personala-2>

Образование в России и актуальные вопросы современной науки

2. *Пример и особенности программы адаптации персонала в организации. – URL:
<http://kadriuem.ru/programma-adaptacii-personala/>*
3. *Положение о наставничестве. – URL:
http://glavkniga.ru/forms/konsultation/18_07_24_polozhenie_nastavnichestve.pdf*