

УДК 331

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ТМХ-СЕРВИС» СЛД-61



Шашнин Евгений Игоревич

Студент группы УП-13 КФ
Кафедры Экономики труда и управления персоналом
ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»

shashnin92@mail.ru
ул. 8-е Марта, 62 – 455,
г. Екатеринбург, РФ, 620144
+7 (343) 22-11-757

Аннотация. В статье приведены результаты оценки существующей системы адаптации принятого персонала Сервисного локомотивного депо – Красноуфимск (СЛК-61). Статья содержит систему показателей, характеризующих систему адаптации на предприятии, которые можно использовать для оценки системы адаптации на любом предприятии. Оценка проводилась по системе критериев эффективности системы адаптации. Результаты показали наличие значительных проблем в действующей системе адаптации, которые приводят к потере производительности труда, увеличению сроков первичной адаптации, чрезмерным затратам на многократное привлечение и отбор персонала на повторно вакантные должности. В конце статьи автор дает рекомендации по совершенствованию системы адаптации в локомотивном депо, которые призваны повысить эффективность управления персоналом.

Ключевые слова: адаптация; персонал; управление персоналом; оценка; система адаптации.

JEL коды: J29.

Введение

Процесс адаптации персонала на предприятии является важным звеном кадрового менеджмента. Действительно, устраиваясь на работу в конкретное предприятие, вновь принятый сотрудник оказывается перед необходимостью принять новые для него организационные требования: режим труда и отдыха, положения, приказы, должностные инструкции и т.д. Так же при этом он принимает социально-экономические условия, которые ему предоставляет организация. Ему приходится переоценивать свои взгляды, привычки,

соотносить их с установленными в коллективе нормами и правилами поведения, принятыми традициями, вырабатывать соответствующую линию поведения. [4]

Проблемы адаптации персонала представляет собой немаловажную область научных исследований, приобретающих в современных экономических условиях всё большее значение.

Управление процессом адаптации - это активное воздействие на факторы, которые определяют ход адаптации, её сроки, снижение неблагоприятных последствий адаптации и т.д. [2]

Согласно данным исследований, которые проводят зарубежные компании, хорошо построенная программа адаптации способна уменьшить текучесть кадров на 30–40% в год. [1]

1. Критериальная оценка системы адаптации персонала

Отечественные ученые выделяют значительное количество показателей характеризующих эффективность существующей системы адаптации работников в организации [2;3;5]. Оценка процесса адаптации в СЛД-61, будет проводиться по критериям [1], представленным в таблице 1, а точнее по уровню проявления данных критериев.

Табл.1: Уровни проявления критериев оценки процесса адаптации¹

Наименование критерия	Уровень проявления	Описание
1	2	3
1. Наличие специалиста, занимающегося адаптацией	1	Функция адаптации вновь принятых работников ни за кем не закреплена.
	2	Адаптация персонала - задача непосредственного руководителя нового работника.
	3	Функция адаптации персонала выполняется Службой управления персоналом, без закрепления за конкретным специалистом.
	4	В Службе управления персоналом есть специалист, в функции которого входит адаптация принятых работников.
2. Наличие Положения об адаптации	1	Отсутствие Положения об адаптации персонала.
	2	На предприятии формально существует Положение об адаптации, которое устарело или не выполняется.
	3	На предприятии существует реально действующее Положение об адаптации.
3. Наличие программы адаптации	1	На предприятии отсутствует программа адаптации персонала.
	2	Программа адаптации персонала является частью Положения об адаптации и содержит перечень основных адаптационных мероприятий.
	3	На предприятии существует самостоятельная программа адаптации персонала, которая содержит подробный перечень адаптационных мероприятий с указанием сроков и ответственных за их реализацию.

¹ Составлено автором

Продолжение табл.1

1	2	3
4. Дифференциация программы адаптации по категориям персонала	1	Программа адаптации включает в себя мероприятия, общие для всех категорий персонала.
	2	Отдельная программа адаптации для разных категорий персонала.
	3	Содержание программы адаптации дифференцируется внутри категории персонала (служащие: руководители, специалисты, технические исполнители).
5. Наличие информационно-справочной информации об организации, ее корпоративных ценностях, политике в области управления персоналом	1	Должностная инструкция, положение о подразделении, правила внутреннего трудового распорядка.
	2	п.1 + корпоративная книга (история развития организации, стратегические цели, корпоративные ценности, информация о первых лицах организации, телефонный справочник...)
	3	п.2 + корпоративный сайт, корпоративная газета.
6. Бюджетирование затрат на адаптацию	1	Предприятие не выделяет средства на адаптацию персонала.
	2	Затраты на адаптацию персонала входят в состав бюджета затрат на персонал.
	3	В организации ежемесячно формируется бюджет затрат на адаптацию персонала.
7. Наличие института наставничества	1	Наставничество не практикуется.
	2	Наставник закрепляется только за отдельными категориями персонала.
	3	За каждым вновь принятым работником закрепляется наставник.
8. Адаптационные мероприятия, проводимые в первый день	1	Вводный инструктаж на рабочем месте, ознакомление с правилами внутреннего трудового распорядка, должностной инструкцией, положением о подразделении.
	2	п.1 + ознакомление работника с индивидуальной программой адаптации.
	3	п.2 + экскурсия по предприятию, представление работника коллективу, работникам смежных подразделений, с которыми ему придется взаимодействовать.

Табл.2: Перевод критериев оценки в баллы²

№	Критерий	Значимость критерия, %	Баллы	Шкала			
				1	2	3	4
1.	Наличие специалиста, занимающегося адаптацией	12,7	127	0	39	79,5	127
2.	Наличие положения об адаптации	13,3	133	0	65	133	
3.	Наличие программы адаптации	13,3	133	0	63,7	133	
4.	Дифференциация программы адаптации по категориям персонала	13,3	133	37,5	82,5	133	
5.	Наличие информационно-справочной информации об организации, ее корпоративных ценностях, политике в области управления персоналом	11	111	34	70	111	
6.	Бюджетирование затрат на адаптацию	7,5	75	0	36,5	75	
7.	Наличие института наставничества	11,9	119	0	57,6	119	
8.	Адаптационные мероприятия, проводимые в первый день	16,9	169	53	105	169	
	ИТОГО	100,0	1000				

² Составлено автором

Далее необходимо выбрать уровень проявления критерия, который проявляется в большей степени, а затем перевести их в баллы.

В итоге получается, что максимальную сумму баллов, которую может получить процесс адаптации по результатам оценки, составляет 1000. Тогда эффективность существующего в СЛД-61 процесса будем оценивать в процентах от максимального значения.

2. Анализ системы адаптации персонала в ООО «ТМХ-сервис» СЛД-61

Оценка процесса адаптации в СЛД-61, будет проводиться по критериям, представленным в таблице 1, а точнее по уровню проявления данных критериев.

Табл.3: Перевод критериев оценки в баллы³

№	Критерий	Значимость критерия, %	Баллы	Шкала			
				1	2	3	4
1.	Наличие специалиста, занимающегося адаптацией	12,7	127	0	39	79,5	127
2.	Наличие положения об адаптации	13,3	133	0	65	133	
3.	Наличие программы адаптации	13,3	133	0	63,7	133	
4.	Дифференциация программы адаптации по категориям персонала	13,3	133	37,5	82,5	133	
5.	Наличие информационно-справочной информации об организации, ее корпоративных ценностях, политике в области управления персоналом	11	111	34	70	111	
6.	Бюджетирование затрат на адаптацию	7,5	75	0	36,5	75	
7.	Наличие института наставничества	11,9	119	0	57,6	119	
8.	Адаптационные мероприятия, проводимые в первый день	16,9	169	53	105	169	
	ИТОГО	100,0	1000	200=20%			

На предприятии ООО «ТМХ-сервис» СЛД-61 адаптация персонала является задачей непосредственного руководителя нового сотрудника. При этом не все непосредственные начальники вновь принятых работников понимают необходимость процесса адаптации. Зачастую в некоторых подразделениях вновь принятый персонал просто знакомится с коллективом подразделения и с должностной инструкцией. А уже потом от своих коллег, не всегда довольных своей работой, руководством СЛД-61, социальной сферой организации и т.д., узнает о работе подразделения и о работе организации в целом. Т.е. часть вновь принятых работников, под влиянием своих коллег, узнают лишь негативные стороны работы организации, и принимают решение об увольнении из данной организации в первые дни работы. Таким образом, Сервисное локомотивное депо - Красноуфимск теряет ценные кадры и несет материальные потери, связанные с набором новых сотрудников.

³ Составлено на основе исследований автора

По результатам оценки критерия 1 существующий процесс адаптации получил 39 баллов.

В СЛД-61 отсутствует Положение об адаптации персонала и программа адаптации. По результатам оценки критериев 2 и 3 существующий процесс адаптации получил 0 и 0 баллов соответственно.

На предприятии нет дифференциации программы адаптации по категориям персонала. Т.е. если даже и выполняются, какие то действия связанные с адаптацией новых сотрудников, то они являются одинаковыми для всех категорий персонала. По 4 критерию оценки получилось 37,5 баллов.

В Сервисном локомотивном депо Красноуфимск информационно-справочная информация об организации отображается в должностных инструкциях, правилах внутреннего трудового распорядка, положении о подразделениях. По 5 критерию оценки, программа адаптации получает 34 балла.

В СЛД-61 затраты на адаптацию персонала, если таковые имеются, входят в состав бюджета затрат на персонал. По 6 критерию программа адаптации получает 36,5 баллов.

В Сервисном локомотивном депо, такой инструмент адаптации, как наставничество официально не практикуется. Конечно, более опытный работник может взять шефство над новым сотрудником, но это его сугубо личное решение. По 7 критерию - 0 баллов.

Адаптационные мероприятия, проводимые в первый день работы нового сотрудника, сводятся к проведению необходимых инструктажей, ознакомлению с правилами внутреннего трудового распорядка, а так же с должностной инструкцией. По 8 критерию оценки система адаптации получает 53 балла.

Итоговую оценку, существующей в Сервисном локомотивном депо - Красноуфимск технологии адаптации персонала, получим путем суммирования баллов по каждому выбранному критерию.

$39+0+0+37,5+34+36,5+0+53=200$ баллов или 20% от максимальной балльной оценки в 1000.

Далее по сумме набранных баллов в процентах от максимального значения смотрим полученный результат, согласно таблице 4.

По результатам оценки системы адаптации в Сервисном локомотивном депо Красноуфимск, можно сказать, что на данном предприятии отсутствует разработанная технология адаптации персонала. Процесс вхождения работников в трудовую среду не регламентирован. Отсутствует программа адаптации. Персонал не удовлетворен тем, как организован процесс адаптации, что приводит к высокому показателю текучести кадров.

Табл.4: Результаты оценки

Сумма набранных баллов в процентах от максимального значения	Интерпретация полученного результата
Менее 50%	На предприятии отсутствует разработанная технология адаптации персонала. Процесс вхождения работников в трудовую среду не регламентирован. Отсутствие программы адаптации. Персонал не удовлетворен тем, как организован процесс адаптации, что приводит к низкому уровню производительности труда и высокому показателю текучести кадров.
51% - 70%	На предприятии есть элементы нормативно-методического обеспечения процесса адаптации. Но их существование формально, либо же требует корректировки. Количество проводимых адаптационных мероприятий мало. Имеются проблемы с производительностью труда и текучестью вновь принятых сотрудников.
71% - 90%	Технология адаптации персонала, которая существует на предприятии, в целом эффективна. Присутствует Положение об адаптации, а также разработаны программы адаптации, по разным категориям персонала. Большая часть коллектива удовлетворена организацией процесса адаптации. Уровень производительности труда и текучести новичков находится в пределах нормы.
91% - 100%	Эффективная технология адаптации персонала. Функция адаптации закреплена и выполняется HR-службой или специалистом по адаптации. На предприятии регулярно выделяются средства на адаптацию персонала. Институт наставничества развит. Персонал предприятия удовлетворён организацией процесса адаптации и демонстрируют высокий уровень производительности труда.

Заключение.

В связи с тем, что в СЛД-61 отсутствует система адаптации персонала, необходимо назначить специалиста из штата отдела кадров, который будет отвечать за организацию процесса адаптации. К этому специалисту могут обращаться вновь принятые сотрудники, постоянные работники, руководители и наставники с целью консультации по вопросам адаптации. Так же предлагается осуществлять прием кандидатов на работу с испытательным сроком, продолжительность которого не менее 1 месяц.

Вновь принятый работник сам испытывает потребность в том, чтобы его как можно быстрее ввели в курс дела. Необходимо выбрать опытного сотрудника, который взял бы шефство над новым сотрудником на первые месяцы работы, чтобы новичку было у кого узнать о традициях и нормах предприятия. Предлагаем ввести в СЛД-61 систему наставничества. Наставник должен расписать план введения нового сотрудника в курс дел и четко ему следовать.

Табл.5: Ответственные лица за предоставление информации новому сотруднику

Информация и мероприятия.	Ответственные лица.
1	2
Общее ознакомление с СЛД-61: виды деятельности депо, цели депо и ООО «ТМХ-сервис» в целом, положение на рынке, организационная структура СЛД-61.	Заместитель начальника депо по кадрам СЛД-61.

Продолжение табл.5

1	2
Ознакомление с системой оплаты труда и системой премирования в СЛД-61. Ознакомление с социальными выплатами. Заработная плата, ее взаимосвязь с результатами труда и квалификацией.	Главный бухгалтер
Ознакомление с охраной труда на предприятии и с правилами техники безопасности. Инструктажи.	Специалист по охране труда.
Ознакомление с отношением работника с администрацией и профсоюзом. Функции профсоюзов. Дисциплина и взыскания за её нарушения.	Заместитель начальника депо по кадрам, председатель профкома
Представление нового работника коллективу подразделения. Объяснение должностных обязанностей и ответственности. Противопожарная безопасность на производственном участке, кнопка пожарной сигнализации; поведение в случае аварий; информирование о несчастных случаях и опасности; места для курения.	Мастер участка

Необходимо четко назначить ответственных лиц, которые предоставят необходимую информацию новому сотруднику. Если вновь принятый работник проинструктирован должным образом то, он будет испытывать доверие к своему руководителю, организации, усвоит необходимые требования, и просто будет комфортно себя чувствовать в рабочей среде.

Литература

1. Адаптация 360 [Электронный ресурс]. -Режим доступа: <http://www.adaptation360.ru/>
2. Володина Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы - ЭКСМО, 2010.-240 с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / – М.: Изд. ИНФРА – М, 2014 - 365 с.
4. Плутова М.И. Адаптация и закрепление молодых специалистов зарубежом / Интернет-журнал «Human progress». Том 2 № 5. с. 4
5. Шмагина М.В. Подходы к адаптации нового сотрудника / Менеджмент сегодня. - 2012.- 171 с.
6. Drury, P. Employer branding: Your not-so-secret weapon in the competition for young workers / Human Resource Management International Digest. 24(3), pp. 29-31. 2016.
7. Guerin, R.J., Okun, A.H., Kelley, P. Development and validation of an assessment tool for a national young worker curriculum / American Journal of Industrial Medicine. 59(11), pp 969-978. 2016.
8. Kmicinska, M., Zaniboni, S., Truxillo, D.M., Fraccaroli, F., Wang, M. Effects of rater conscientiousness on evaluations of task and contextual performance of older and younger coworkers / European Journal of Work and Organizational Psychology. 25 (5), pp. 707-721. 2016.

9. Ryan, K.M., King, E.B., Finkelstein, L.M. Younger workers' metastereotypes, workplace mood, attitudes, and behaviors / Journal of Managerial Psychology. 30(1), pp. 54-70. 2015.
10. Zweimüller, J. Labour market integration of young workers and policies against youth unemployment: The case of Austria / Geneva Reports on the World Economy. (February 2015), pp. 15-24. 2015.

ANALYSIS OF STAFF ADAPTATION IN ООО «TMH-SERVIS» SLD-61

Evgeny Shashnin

Student in Ural State University of Economics

Yekaterinburg, Russia

Abstract. The article presents the evaluations results of the existing system of received personnel adaptation in Service locomotive depot - Krasnoufimsk (SLK-61). This article contains a system of indicators characterizing the company adaptation system; it can be used to evaluate the system of adaptation at any enterprise. The evaluation was conducted according to the system of adaptation efficiency criteria. The results showed the presence of significant problems in the current system of adaptation, which led to loss of productivity, an increase in initial adaptation periods, excessive costs for multiple recruitment and staff selection to re-vacant positions. At the end of the article the author gives recommendations for improving the system of adaptation in the locomotive depot, which are designed to increase the efficiency of human resource management.

Key words: adaptation; staff; human resource management; evaluation; adaptation system.

JEL code: J29.

References

1. Adaptation 360 [electronic resource]. -Mode Of access: <http://www.adaptation360.ru/>.
2. Volodin N. Staff adaptation. Russia's experience in building complex systems - Eksmo, 2010.- 240 with.
3. Kibanov A.J. Human Resources organization / - М .: Publishing. INFRA - М, 2014 - 365 p.
4. Plutova M.I. Adaptation and strengthening of young professionals abroad / Internet magazine «Numan progress». Volume 2 number 5. p. 4

5. Shmagin M.V. Approaches to adaptation of a new employee / management today. - 2012.-171 with.
6. Drury P. Employer branding: Your not-so-secret weapon in the competition for young workers / Human Resource Management International Digest. 24(3), pp. 29-31. 2016.
7. Guerin R.J., Okun A.H., Kelley P. Development and validation of an assessment tool for a national young worker curriculum / American Journal of Industrial Medicine. 59(11), pp 969-978. 2016.
8. Kmicinska M., Zaniboni S., Truxillo D.M., Fraccaroli F., Wang M. Effects of rater conscientiousness on evaluations of task and contextual performance of older and younger coworkers / European Journal of Work and Organizational Psychology. 25 (5), pp. 707-721. 2016.
9. Ryan K.M., King E.B., Finkelstein L.M. Younger workers' metastereotypes, workplace mood, attitudes, and behaviors / Journal of Managerial Psychology. 30(1), pp. 54-70. 2015.
10. Zweimüller J. Labour market integration of young workers and policies against youth unemployment: The case of Austria / Geneva Reports on the World Economy. (February 2015), pp. 15-24. 2015.

Contact

Evgenii Shashnin

Ural State University of Economics

62-455, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia

shashnin92@mail.ru

Научный руководитель: старший преподаватель кафедры экономики труда и управления персоналом ФГБОУ ВО «УрГЭУ» ПлUTOва М.И.