

АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Адаптация является одним из элементов системы управления персоналом организации. К сожалению, важность адаптационных мероприятий для новых сотрудников недостаточно серьезно воспринимается в некоторых компаниях. В статье приводится обзор методов исследования процесса адаптации в российских компаниях. Анализируется процесс адаптации новых сотрудников в компании, предлагающей услуги широкоформатной и интерьерной печати на рынке Иркутской области. На основе проведенного социологического исследования выявляются наиболее острые проблемы.

Ключевые слова: адаптация, адаптационная система, адаптационный период, сотрудник, управление персоналом.

Каждый сотрудник, попадая в новый коллектив, обязательно проходит период адаптации, длительность и сложность которого различны в каждом случае и зависят от множества факторов. Известно, что успешная адаптация характеризуется определенной продолжительностью, удовлетворенностью трудом, выполнением сотрудником требований, предъявляемых к должности, признанием коллективной роли данного работника.

К необходимости проведения исследований, направленных на оценку эффективности адаптационного процесса, компании, как правило, приходят при возникновении проблем. Автором были рассмотрены несколько подобных исследований. Результаты представлены в табл. 1.

Таблица 1

Обзор исследований адаптации персонала

Организация	Метод	Результаты
«ОПСБ» Инвест-сбербанк	Анкетирование	Насколько новичкам понятны им должностные обязанности, поставленные задачи; Каких результатов ожидают получить от их деятельности в компании, и какие критерии используются при оценке их работы; Как складываются отношения новых сотрудников с руководителями, коллегами, насколько им интересно содержание выполняемых функции и др. [1];
Акционерное общество LogeCom, отдел активных продаж	Анкетирование	Насколько новый сотрудник ознакомлен с компанией и ее нормативной документацией; Насколько новому сотруднику оказывают консультативную помощь; Назначают ли наставника во время испытательного срока;

¹ Дуплинская Эвелина Алексеевна – магистрант, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск; e-mail: evelinka.duplinskaya@mail.ru.

Организация	Метод	Результаты
		Предоставляют ли информационные документы необходимые для работы, такие как список сотрудников и их контактами телефонами, адресами магазинов, и т.д. Насколько ознакомлены новые сотрудники с должностными обязанностями, также с постановкой задач на период испытательного срока [5]
Сеть медицинских клиник	Анкетирование	В результате анкетирования были выявлены ряд проблем: Нечеткие критерии отбора кандидатов; Отсутствие этапа презентации компании и информационной подготовки кандидата с учетом специфики предстоящей работы; Обучающий материал был плохо структурирован; Обучение проводилось в течение месяца в свободной форме; Не имел обратной связи с наставником; Обучение проходило хаотично, опытные администраторы не имели достаточно времени на подготовку новых сотрудников и не владели методами передачи информации, в результате в коллективе была напряженность [3]
Челябинской завод металлургии	Анкетирование	Отсутствие у менеджмента предприятия информации о процессе адаптации новых работников; Отсутствие у новых сотрудников четких задач на период адаптации; Непонимание руководителями структурных подразделений важности работы с новыми сотрудниками [4]
ООО «Гостиничный комплекс «Золотой Затон»	Анкетирование	Во время адаптации был ли наставник; Насколько новый сотрудник понимал свои список действий в рамках введения в должность; Во время адаптации было ли проведено специальное обучение; Предоставлялось ли необходимые ему информации (перечень сведений, которые могут ему понадобиться, с учетом его статуса, требования, предъявляемых к должности) [2]

На основании проведенного литературного анализа была разработана программа собственного исследования. Объектом данного исследования является компания, которая является одним из лидеров в Иркутске и Восточной Сибири в области широкоформатной и интерьерной печати на различных материалах.

Данное исследование предполагало использование двух методов сбора информации: метод включенного наблюдения и опрос в форме анкетирования.

Каждому новому менеджеру по продажам назначается наставник. Однако поскольку эта работа никак не вознаграждается, то выполняется формально. Новичку течение 1,5–2 недель объясняют принцип расчета каждой сделки, а именно, сколько примерно будет стоить каждая деталь изделия, сколько на нее

уходит материалов, как сделать уценку и как в счет покупателя внести сумму за работу дизайнера. В этот же период времени новички знакомятся с цехом – чаще самостоятельно, безо всякой предварительной договоренности. Естественно, возникают конфликты с цехом, т. к. сотрудникам приходится отвлекаться от работы. Новых сотрудников иногда представляют всему коллективу, порой приходится самим знакомиться.

После соблюдения формальностей, новый сотрудник начинает работать самостоятельно, ему дают мелкие заказы. Поскольку новички во всем разбираются самостоятельно, они часто совершают ошибки вследствие непонимания многих важных моментов. В результате – чувствуют себя неудовлетворительно.

При этом каждый новичок в первые три месяца работы получает фиксированную заработную плату в размере 25 тыс. р. После окончания адаптационного периода его переводят на сдельную оплату труда. Вследствие этого, заработная плата резко сокращается (до 8–15 тыс. р.) ввиду отсутствия наработанной клиентской базы и общей неблагоприятной рыночной ситуации.

Каждый новый дизайнер в компании вынужден всему обучаться сам. Дизайнер вынужден работать в одиночку, поскольку сложившаяся система вознаграждения (несмотря на разнообразие заказов), не позволяет заработать за месяц напряженного труда более 30 тыс. р.,

Процесс адаптации новых сотрудников в этой компании является стихийным. Отсутствует управление этим крайне важным процессом. Текучесть кадров за последний год составила 94,7 %.

Для уточнения предварительных выводов было проведено исследование, направленное на оценку эффективности адаптационного процесса.

Генеральную совокупность данного исследования составили сотрудники, принятые на работу в период 2016–2017 гг., как уволившиеся, так и продолжающие работать в компании. Для проведения опроса были разработаны две анкеты. Восьми работающим сотрудникам анкета была отдана лично каждому, вернулось 7 анкет (процент возврата составил – 87,5 %). Уволившимся сотрудникам (10 чел.) анкета была отправлена по e-mail. Процент возврата составил 80 %.

В табл. 2 сравниваются ответы респондентов – работающих и уволившихся для того, чтобы выявить наиболее важные проблемы, с которыми сталкиваются сотрудники на новом месте.

Таблица 2

Анализ результатов исследования

Вопросы	Варианты ответов работающих сотрудников	Варианты ответов уволившихся сотрудников
1. Почему Вы выбрали нашу компанию?	Возможность профессионального роста (38 %); Возможность повышение заработной платы (37 %); Стабильность компании (13 %); Место положения работы (12 %)	Комфортные условия (23 %); Стабильность компании (23 %); Возможность повышение заработной платы (16 %); Возможность профессионального роста (15 %); Место положения работы (15 %); Престиж компании (8 %)

Вопросы	Варианты ответов работающих сотрудников	Варианты ответов уволившихся сотрудников
2. Совпадают ли Ваши первоначальные ожидания от работы в компании с вашим сегодняшним видением ситуации?	50 % да; 50 % нет. Компании не хватает стабильности	100 % нет, аргументируя достаточно отрицательно: постоянные задержки заработной платы, многое изменилось в худшую сторону, ожидалось, что будут перспективы для роста, практически ничего не изменилось, уровень заработной платы понизился
3. Определите отношение к Вам вышестоящего руководителя?	100 % сотрудники ответили, что отношение руководства нормальное, вполне демократичное	40 % – нормальное, вполне демократичное; 30 % – слишком авторитарное, грубое и невежливое. 20 % – часто неуважительно, без учета моей личности; 10 % – руководство совсем не помогло в работе
4. В период адаптации был ли наставник?	20 % да 80 % нет, (60 % ответили, что не нуждались в наставнике, но пару человек ответило, что просто не было	50 % – да, но добавили, что не был компетентен в рекламной области; 50 % – нет, но обращаясь за помощью им никогда не отказывали
5. Как долго продолжался адаптационный период на новом месте?	В среднем для сотрудников необходимо 6 месяцев для адаптации	50 % – 2 месяца 50 % – другое, аргументируя, что некоторым сотрудникам меньше месяца, чтоб адаптироваться в компании
6. В период адаптации как долго помогал вам коллектив?	2 месяцев	38 % – не потребовалось; 37 % – 2 месяца; 25 % – еще потребует помощь коллектива, после адаптации сотрудника
6. Как вы чувствовали себя во время адаптационного периода?	10 % отлично 70 % сотрудники чувствовали себя хорошо; 20 % удовлетворительно	100 % удовлетворительно
7. За какой период вы овладели профессиональными навыками?	в течение 3 месяцев	Так и не овладели профессиональными навыками
8. Что вам показалось самым сложным в течение этого периода?	Недостаток знаний (50 %) Профессиональные обязанности (17 %); Другое (17 %), «приходилось вникать все сразу» (? %) Вхождение в коллектив (16 %)	Недостаточно знаний (46 %); Вхождение в коллектив (27 %); Профессиональные обязанности (27 %)
9. Как вы думаете, почему это для Вас оказалось трудным? (сотрудники ар-	Недостаточно знаний материалов и способов изготовления, не сплочённость офиса и цеха; Большой поток информации; Выглядеть не компетентно в гла-	Не способность оперативно и квалифицированно проконсультировать клиента; Мешало точному расчету и приходилось обращаться за проверкой своих

Вопросы	Варианты ответов работающих сотрудников	Варианты ответов уволившихся сотрудников
гументировали свои ответы)	зах сотрудников и заказчиков; Не было опыта работы; Отсутствие четкого руководства; Агрессивность коллег	расчетов к коллегам; Толком никто не объяснял; Информации было выдано мало, а столкнулась, когда стало работать одна. Всем не было некогда помочь, создавалась напряженная обстановка; Отсутствие опыта работы; Приходилось справляться одному; Крайне сложные взаимоотношения с директором, поддержка любимчиков в коллективе
10. Что особенно помогло бы Вам в период адаптации?	Советы коллег по работе (50 %); Консультации вышестоящего руководства (25 %); Рекомендации наставника (12 %); Другое (12 %): «жизненный опыт»	Рекомендации наставника (41 %); Советы коллег по работе (42 %); Другое (17 %): «жизненный опыт»
11*. Что мешало трудовой деятельности?	-	Неэффективная организация (25 %); Отсутствие четкого распределения обязанностей (19 %); Мне не хватало квалификации для выполнения возложенных на меня обязанностей (19 %); Отсутствие четкого распределения обязанностей (19 %); Недостаточно помогает в работе коллектив, наставник (6 %); Высокая нагрузка (6 %).
12*. Что послужило главной причиной вашего ухода?	—	Уровень заработной платы (23 %); Неудовлетворенность стилем и методом управления (23 %); Задержки заработной платы (19 %); Не видите возможность продвижения по службе (12 %); Конфликтность в коллективе и неадаптированность в организации (4 %)
13*. Удовлетворяла ли Вас оплата труда?	—	Оплата труда не соответствует затраченным усилиям (43 %); Система оплаты труда вполне удовлетворена (29 %); Выбранная система оплаты не позволяет добиваться высоких результатов в труде (14 %)

По результатам исследования можно сделать вывод, что существует несколько причин сложившейся ситуации. Первая причина материальная: уволившиеся сотрудники ответили, что оплата не соответствует затраченным усилиям, по причине того, большинство сотрудников работают на процентах. Когда приходит новый сотрудник и только начинает работать, то работает по

окладной системе, после двух месяцев его переводят на сдельную оплату труда. А так как менеджеры по продажам не готовы делиться своими клиентами, новичкам приходится самим нарабатывать клиентскую базу, в результате чего зарплата перестает их удовлетворять. Такая же ситуация происходит и у дизайнеров. Также в компании был проведен эксперимент, где новые сотрудники, а именно менеджеры по продажам, работали с 8 утра до 8 вечера, менялись через 2 дня, применялась окладная заработная плата, в размере 25 тыс. рублей. Смысл данного эксперимента был в том, что клиенты могли приходить вечером забирать свои заказы и оформлять новые. Проект оказался неэффективным по нескольким причинам: в вечернее время приходило очень мало клиентов, не было сплоченности с цехом, новым сотрудникам было тяжело работать самостоятельно, т. к. проконсультироваться было не у кого.

Эксперимент был прекращен, и новых менеджеров перевели на сдельную заработную плату. Им пришлось интенсивно работать, поэтому многие уволились.

Вторая причина ухода сотрудников связана с профессиональной адаптацией. Сотрудники, которые уволились, ответили, что самым сложным в периоде стало недостаточно знаний, большинство сотрудников не имеют образования в рекламной сфере. Без наставника или руководителя, данный процесс занимает очень много времени.

Третья причина, психологическая обстановка в компании, 27 % респондентов ответили, что было сложно влиться в коллектив, по причине того, что в компании высокая текучесть кадров из-за этого отношение в коллективе напряженная.

Четвертая – социальные причины. В результате опроса, многие сотрудники, которые работают в ООО «Бенгаль», сказали, что просто нет другой хорошей вакансии. Многих не удовлетворяет местоположение работы, достаточно далеко, отношение руководства, а именно стилем и методом, нет мотивационных программ, нет программ по повышению профессиональных навыков и т.п.

Список использованной литературы

1. Антонов И. Все в системе: Адаптация персонала новичков / И. Антонов // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 12 – С. 36–41.
2. Казанцева Е.Е. Адаптация персонала: современный взгляд / Е.Е. Казанцева // Кадровая политика – 2016. – № 20 – С. 10–18.
3. Куршакова Н.Б. Адаптация персонала в коммерческом банке / Н.Б. Куршакова // Управление развитием персонала. – 2008. – № 1. – С. 38–45.
4. Окольнишкова С. Адаптация на производстве слагаемые успехи / С. Окольнишкова // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 2. – С. 46–51.
5. Ивченко А.П. Построение системы адаптации торгового персонала / А.П. Ивченко // Кадровая политика. – 2015. – № 49. – С. 96–99.