Ахмадулина Юлия Андреевна, магистрант,
Новосибирский государственный технический университет
Akhmadulina Yulia Andreevna**,** master's student,
Novosibirsk State Technical University

АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ДЕФИЦИТА КАДРОВ: ПОИСК РЕШЕНИЙ ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
PERSONNEL ADAPTATION UNDER LABOR SHORTAGES: FINDING SOLUTIONS FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES

Аннотация. В условиях дефицита кадров эффективная адаптация персонала приобретает особую значимость для обеспечения устойчивой работы предприятий. В статье рассмотрены причины неэффективности действующей системы адаптации на предприятии оборонного профиля, выявленные в ходе проведения комплексного анализа, а также предложены направления ее совершенствования с учетом специфики предприятия.

Abstract. Under conditions of labor shortages, effective personnel adaptation becomes particularly important for ensuring the sustainable operation of enterprises. The article examines the causes of the ineffectiveness of the existing personnel adaptation system at a defense industry enterprise, identified through a comprehensive analysis, and proposes measures to improve the system, taking into account the specific characteristics of the enterprise.

Ключевые слова: Адаптация персонала, дефицит кадров, промышленное предприятие, текучесть кадров, наставничество.

Keywords: Personnel adaptation, labor shortage, industrial enterprise, employee turnover, mentoring.

Введение

Эффективная адаптация новых сотрудников является одним из ключевых факторов устойчивости кадровой системы на производственных предприятиях. В условиях дефицита квалифицированных сотрудников, роста конкуренции за персонал и увеличения издержек, связанных с подбором и потерей кадров, организация продуманного, измеримого и управляемого процесса внедрения новичков в рабочую среду становится стратегической необходимостью. Особенно остро эта проблема стоит в промышленном секторе, где высокая доля увольнений приходится именно на первые месяцы работы – период, когда сотрудник наиболее уязвим с точки зрения профессиональной и социальной интеграции. Решая проблемы адаптации, предприятия могут создать устойчивую рабочую силу, которая поможет обеспечить конкурентное преимущество в постоянно меняющейся среде.

Литературный обзор

Понятие, цели, факторы и этапы адаптации персонала

В широком смысле слова под адаптацией понимают процесс активного приспособления человека к новой среде. В контексте включения сотрудника в организацию данное определение означает, что происходят интенсивное знакомство сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды [1].

Процесс адаптации к работе является важным периодом в жизни сотрудника, поэтому работодатель должен быть обеспокоен тем, чтобы этот этап проходил должным образом [2]. Важно понимать, что правильно спланированный период адаптации повлияет не только на успешную интеграцию сотрудника в рабочий процесс и на эффективное выполнение его должностных обязанностей, но и на надлежащее функционирование всей организации.

Сложность трудовой адаптации состоит в том, что одновременно с выстраиванием отношений в новой для себя социальной и организационной системе человек должен еще и приступить к выполнению профессиональных обязанностей, что накладывает на него дополнительную ответственность [3].

В современных условиях жесткой конкуренции преуспевают те организации, у которых имеется высококвалифицированный персонал, способный оперативно адаптироваться к изменениям внешней среды и быстро обучаться [4].

К факторам, влияющим на успешность процесса адаптации, относят эмоциональную устойчивость, отношение к труду, интеллектуальную активность в общении, уровень профессиональной подготовки, психологическое состояние, готовность к предстоящей деятельности, условия рабочей среды, атмосферу в коллективе, понимание должностных обязанностей, самооценку и саморегуляцию [5].

К основным целям системы адаптации сотрудника на новом рабочем месте относятся [4, 6]:

1) ускорение процесса вхождения в должность нового сотрудника;
2) достижение необходимой эффективности работы в наиболее короткие сроки;
3) уменьшение количества ошибок, связанных с включением в новую работу;
4) снижение текучести кадров среди сотрудников, проработавших менее года;
5) максимально быстрое усвоение организационных норм, формальных и неформальных правил поведения, корпоративных ценностей и установок;
6) минимизация организационных конфликтов по вине новых сотрудников;
7) улучшение коммуникаций нового работника с руководством и коллегами.

Осуществление этих целей поможет обеспечить комфортный процесс адаптации, который не только поможет новому сотруднику, но и поспособствует предотвращению финансовых и кадровых потерь в организации. В противном случае могут повысится текучесть кадров, понизиться эффективность работы, увеличится количество ошибок и несчастных случаев на рабочем месте.

Принято разделять процесс адаптации сотрудника на четыре основных этапа. На первом этапе оценивается уровень подготовленности новичка, происходит знакомство с политикой и организационной структурой предприятия, а также представление нового сотрудника коллективу и непосредственному руководителю. Второй этап включает в себя знакомство с должностными обязанностями и требованиями к сотруднику, функциями работы подразделения. На третьем этапе происходит профессиональная и социальная адаптация, обучение навыкам, необходимым для работы. На четвертом этапе сотрудник выходит на стабильный уровень профессиональных и личных компетенций, требуемых для подтверждения соответствия занимаемой должности [6–8].

Признаками успешной и эффективной адаптации являются добросовестное и ответственное выполнение обязанностей новыми сотрудниками, соблюдение норм поведения на рабочем месте, поддержание формального и неформального общения с коллегами [9].

Влияние адаптации на текучесть персонала

Важной характеристикой кадрового потенциала является текучесть кадров, которую целесообразно рассматривать как процесс незапланированного увольнения работников, обусловленный двумя группами факторов – со стороны работника и со стороны работодателя.

Процесс адаптации персонала на предприятии играет важную роль в формировании общего успеха и стабильности предприятия, а также тесно связан со снижением текучести кадров, что негативно сказывается на работе организации [5]. Успешная адаптации работников является одним из ключевых факторов, влияющих на то, продолжат ли новые сотрудники свою карьеру в организации или уволятся после испытательного срока. Когда

процедура адаптации хорошо структурирована, происходит максимальная вовлеченность сотрудников в рабочий процесс, люди чувствуют себя ценными, что способствует снижению числа увольнений по причине неудачной адаптации.

Из вышесказанного следует, что предприятиям следует отдать приоритет усовершенствованию системы адаптации сотрудников с целью снижения текучести кадров и создания стабильной и квалифицированной рабочей силы для долгосрочного успеха организации.

Объект и методы исследования

В качестве объекта исследование выступает система адаптации персонала промышленного предприятия «R» из Новосибирска, которое ориентированно на государственные оборонные заказы.

Целью исследования является выявление слабых мест в системе адаптации предприятия «R» и формирование обоснованных рекомендаций. Выбранные методы напрямую этому способствуют и учитывают закрытый характер деятельности предприятия:

1) документационный аудит позволяет оценить «формальную» модель адаптации и оценить кадровую ситуацию на предприятии;

2) анкетирование дает стандартизированные, сопоставимые данные от широкой группы респондентов, что необходимо для выявления общих тенденций и количественной оценки проблемы;

3) интервью раскрывают глубинные причины и субъективный опыт, которые невозможно зафиксировать через анкету.

Таким образом, выбранный методологический подход ориентирован на выявление практико-ориентированных взаимосвязей между характеристиками адаптационного процесса и показателями движения персонала.

Проведение исследования

Первым этапом исследования стал анализ нормативно-методической базы и отчетных документов, регулирующих процесс адаптации на предприятии «R», который показал, что:

– система адаптации носит формальный характер;

– адаптационные мероприятия не выделены в самостоятельное направление кадровой работы;

– адаптация персонала реализуется без закрепления в виде локальных нормативных актов и внутренних регламентов;

– основное внимание уделяется профессиональной адаптации;

– адаптационные мероприятия не структурированы в виде единой программы, дифференцированной по категориям персонала.

Что касается программы наставничества, то она существует формально и предназначена в основном для сотрудников категории «специалисты» и «квалифицированные рабочие». Для «руководителей» и «неквалифицированных рабочих» как таковая система наставничества отсутствует.

Также выявлена высокая доля увольнений в категории «квалифицированные рабочие» – до 54% от общего числа уволившихся по причине неудачной адаптации, что стало основанием для фокуса дальнейшего исследования на данной группе.

Для наглядного представления места адаптации в системе управления персоналом предприятия «R» целесообразно представить обобщенную схему организации адаптационного процесса (рисунок 1).

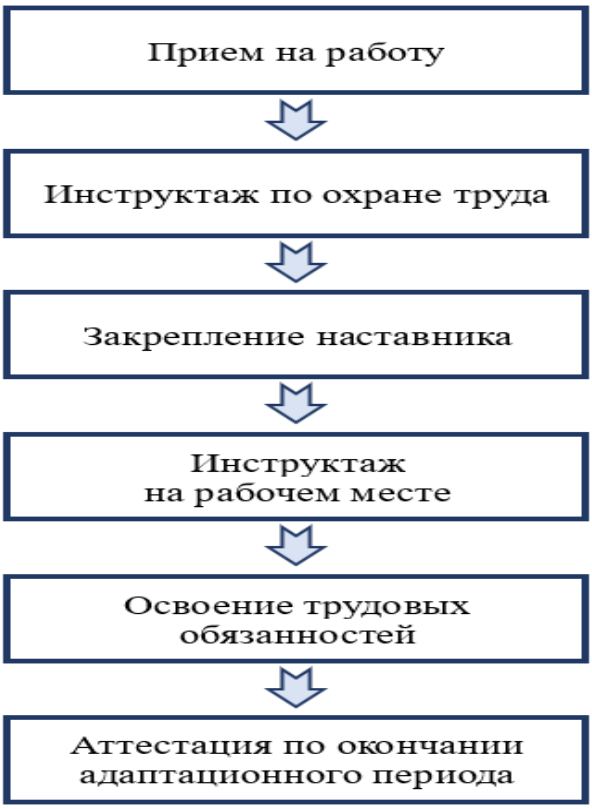

Рисунок 1. Общая схема организации процесса адаптации персонала на промышленном предприятии «R»

Представленная схема отражает линейный характер адаптационного процесса. Кроме того, в структуре процесса отсутствуют элементы регулярной обратной связи, промежуточной оценки результатов адаптации и последующего сопровождения сотрудника после завершения испытательного срока, что указывает на низкий уровень структурированности системы адаптации персонала на предприятии «R».

Также в ходе исследования существующей системы адаптации на предприятии «R» было проведено анкетирование сотрудников для того, чтобы получить оценку удовлетворенности процессом адаптации, выявить слабые места и собрать предложения по улучшению. В анкетировании приняли участие 49 респондентов – сотрудников, проработавших на предприятии от 1 до 12 месяцев.

По диаграмме, представленной на рисунке 2, можно сделать вывод, что самая низкая оценка качества процесса адаптации среди сотрудников категории «квалифицированные рабочие». Данный факт подтверждает высокий процент уволившихся сотрудников в данной категории сотрудников по причине неудачной адаптации.

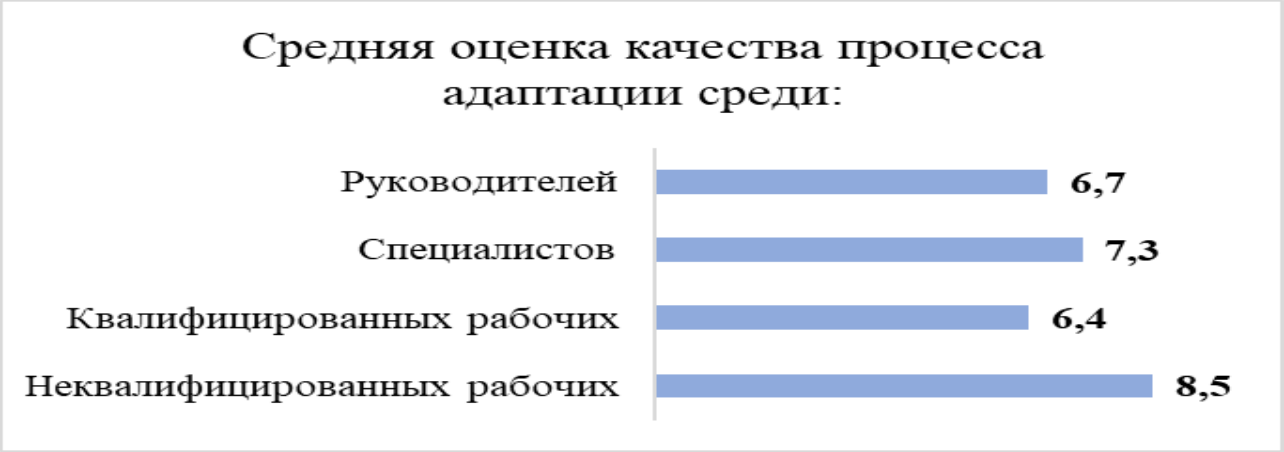

Рисунок 2. Средняя оценка качества процесса адаптации всех категорий сотрудников

По диаграмме, представленной на рисунке 3, видно за каким количеством сотрудников каждой категории был закреплен наставник. В результате исследования выявлено значимое противоречие: наименее удовлетворены адаптацией квалифицированные рабочие, хотя за большим количество из них был закреплен наставник. Это прямо указывает на формальный и неэффективный характер текущей системы наставничества.



Рисунок 3. Количество сотрудников каждой категории, за которым был закреплен наставник

Также стоит отметить, что в ходе анкетирования было выявлено, что 44,9% сотрудников иногда задумываются о смене места работы.

Анкета перевела субъективную оценку в измеримые данные, подтвердила гипотезу о низкой эффективности текущей системы адаптации и дала список улучшений «глазами новичка».

Кроме того, в ходе исследования было проведено интервью с сотрудниками категории «квалифицированные рабочие», поскольку именно в этой категории люди чаще увольняются по причине неудачной адаптации.

Были проведены полуструктурированные интервью с 7 сотрудниками категории «квалифицированные рабочие», имеющими стаж от 2 до 12 месяцев, и с 5 сотрудниками категории «квалифицированные рабочие», которые были в роли наставника. Беседы проходили в неформальной обстановке продолжительностью 15-20 минут.

В результате проведения комплексного анализа, включающего в себя документационный аудит, анкетирование и интервью, были выявлены следующие ключевые причины неэффективной системы адаптации предприятия «R»:

– отсутствие документации, регламентирующей процессы адаптации и наставничества;

– отсутствие комплекта инструментов адаптации;

– отсутствие структурированного процесса организационно-социальной интеграции новых сотрудников;

– неформальный и неподдерживаемый статус наставника;

– отсутствие обратной связи от увольняющихся сотрудников;

– отсутствие дифференциации показателей текучести персонала;

– отсутствие обратной связи от наставника и непосредственного руководителя в период адаптации;

– отсутствие службы, ответственной за организацию процесса адаптации персонала.

Таким образом, комплексный анализ позволил не только зафиксировать проблему, но и понять ее корни, а также получить от самих сотрудников конкретные идеи для улучшения системы адаптации, что делает будущие рекомендации не только теоретически обоснованными, но и практически востребованными.

Поиск решений

Управление адаптацией персонала – это комплекс мероприятий, направленных на совершенствование процесса адаптации персонала, а именно развитие процесса адаптации, сокращение ее сроков, минимизацию неблагоприятных последствий посредством воздействия на различные аспекты введения нового работника в организацию, должность и коллектив [10].

В рамках совершенствования системы адаптации любого предприятия идеальным вариантом было бы внедрение полной системы адаптации, включающей все подходящие инструменты от welcome-программ и наставничества до цифровых платформ и инструментов оценки.

Однако, в отношении производственного предприятия «R» действуют такие ограничения, как закрытый характер предприятия и ограничения в ресурсах, как финансовых, так и организационных. Многие современные методы, например, приложение для оценки или корпоративный портал требуют IT-решений или дополнительного программного обеспечения, что делает их реализацию невозможной в рамках производственного предприятия «R».

В рамках исследования и совершенствования системы адаптации персонала было принято решение сосредоточиться на наиболее применимых и реализуемых инструментах, которые не требуют сложных технологий, но при этом обладают высокой эффективностью:

– Welcome-тренинги и вводные инструктажи (в очном формате с акцентом на производственные требования и технику безопасности);

– наставничество (основной канал передачи опыта и поддержки новичка в первые недели работы);

– мини-совещания и встречи с руководителями (для текущей обратной связи, уточнения задач и быстрой адаптации к внутренним стандартам);

– экскурсии по предприятию и визуальная навигация (помогают сориентироваться в структуре организации);

– обратная связь (для оценки эффективности адаптационных мероприятий и выявления проблемных зон);

– книга нового сотрудника, которая будет включать историю предприятия; общие сведения о предприятии; правила безопасности; организационную структуру; телефонный справочник; дорожную карту; общие правила поведения на территории предприятия; сведения

о корпоративной культуре; положения об оплате труда; методические указания с терминологией, связанные с деятельностью предприятия; раздел «вопрос-ответ» по часто задаваемым вопросам.

Выбор именно этих инструментов обусловлен их практичностью, доказанной эффективностью, относительно низкими затратами на внедрение и возможностью адаптации под различные категории персонала.

Кроме того, в рамках мероприятий по улучшению системы адаптации персонала промышленного предприятия «R» в соответствии с выявленными проблемами необходимо:

– обеспечить наличие документации, регламентирующей процесс адаптации;

– обеспечить должностными инструкциями все вакансии предприятия;

– провести дифференциацию показателей и причин текучести кадров;

– установить четкие инструкции для наставников;

– организовать написание отзыва от наставника на нового сотрудника по окончании периода адаптации.

В результате внедрения этих мер можно добиться более эффективной и быстрой адаптации новых сотрудников, снижения текучести кадров, а также сформировать стабильный кадровый резерв, что обеспечит конкурентное преимущество в постоянно меняющейся среде.

Заключение

Эффективная система адаптации персонала является одним из значимых факторов обеспечения кадровой устойчивости промышленного предприятия в условиях дефицита трудовых ресурсов. Проведенное исследование позволило выявить причины неэффективности действующей системы адаптации на предприятии оборонного профиля и определить направления ее совершенствования. Предложенные мероприятия разработаны с учетом специфики исследуемого предприятия, особенностей организации производственных процессов и действующих условий работы с персоналом. При этом предложенные решения могут представлять практический интерес и для других промышленных предприятий, сталкивающихся с проблемами адаптации работников и дефицитом кадров. Их применение с учетом организационных особенностей конкретного предприятия позволит повысить результативность адаптационных мероприятий, снизить риск текучести кадров и обеспечить более эффективное использование трудового потенциала.

Список литературы:

1. Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом / Учебник для вузов. – М: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

2. Gajda J. Social and professional adaptation of employees as a main factor in shaping working conditions // Journal of US-China public administration. – 2015. – V. 12. – № 10. – P. 789–795.

3. Слепцова Е. В., Сапрунова Д. Современные взгляды на адаптацию работника: сущность, виды, функции и факторы адаптации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2020. – V. 8. – № 47. – С. 179–182.

4. Главатских О. Б. Актуальные вопросы управления адаптацией персонала в условиях цифровой экономики // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2022. – Т. 32. – № 2. – С. 216–222.

5. Smirnov V. V., Semenov V. L., Zakharova A. N., Patianova A. O., Yaklashkin M. N. Improvement of the personnel adaptation system of Russian enterprises // Advances in social science, education and humanities research. – 2019. – V. 333. – P. 768–772.

6. Воропанова Ю. В. Адаптация персонала на производстве // Социальные и экономические системы. – 2021. – № 5 (23). – С. 124–136.

7. Есикова Р. С. Совершенствование процесса адаптации персонала в организациях // Социально-экономические явления и процессы. – 2017. – Т. 12. – № 3. – С. 34–35.

8. Непомнящая Д. О. Усовершенствование системы адаптации персонала в компании ООО «ТМХ-Сервис» // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2018. – № 1. – С. 61–67.

9. Chernysh I., Kozyk M. Improving the process of employee adaptation in hospitality enterprises based on ISO 10018:2015 «Quality management, guidelines for employee engagement and competencies» // Baltic journal of economic studies. – 2021. – V. 7. – № 5. – P. 204–212.

10. Целютина Т. В., Литвин Ю. П. Эффективная система управления адаптацией персонала как инструмент управления текучестью кадров // Интеграция наук. – 2019. – № 1 (24). – С. 215–218.