

УДК 331.103(045)

*О.О. Тюрнина, Е.К. Саратова, Д.Г. Дзюин***СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ РАБОЧИХ НА ПРЕДПРИЯТИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ИРЗ-РИНКΟΣ»)**

В данной статье проведен анализ и предложены мероприятия по совершенствованию процедуры адаптации рабочих на предприятии. При анализе теоретических аспектов адаптации персонала определяется, что она важна как для самих работников, так и для предприятия. Адаптация персонала существенно влияет на издержки, прибыль и производительность предприятия, поэтому ее необходимо оценивать и совершенствовать. Также в ходе теоретического анализа выясняется, что адаптация рабочего персонала имеет небольшие особенности и отличия от адаптации любой другой категории персонала. Выявлено, что в различных источниках большее внимание уделяется адаптации категории руководителей и специалистов, в то время как информация про категорию рабочих чаще всего отсутствует. Рассмотрена адаптация рабочего персонала в ООО «ИРЗ-Ринкос» при помощи описательного и сравнительного анализа, устного опроса и анкетирования. В анкетировании на удовлетворенность процессом адаптации принимали участие 78 рабочих ООО «ИРЗ-Ринкос», которые были приняты в 2021–2022 гг. В результате проведенного анализа были выявлены как сильные, так и слабые стороны адаптации рабочих на предприятии. Для решения данных проблем предложены и разработаны мероприятия по совершенствованию адаптации рабочих в ООО «ИРЗ-Ринкос».

Ключевые слова: адаптация, управление адаптацией, программа адаптации, наставничество, стимулирование, shadowing.

DOI: 10.35634/2412-9593-2023-33-4-635-644

Адаптация персонала на рабочем месте – необходимое звено управления персоналом. Длительное время считалось, что управление персоналом это только прием и увольнение сотрудников, а процедура найма персонала – главная функция кадровых служб [1]. Сегодня практика показывает, что между двумя этими пунктами имеется огромное количество важных процедур, без знания и исполнения которых путь от найма до увольнения становится очень коротким и болезненным.

По статистике большинство лиц, уволившихся в течение первого года работы, принимают это решение уже в первый день пребывания в новой организации. Поэтому так важно организовать процесс скорейшей мобилизации вновь принятого сотрудника. Попытки разработать и внедрить систему адаптации не всегда оказываются успешными, в силу того, что сотрудники службы персонала не обладают достаточными профессиональными знаниями и опытом и не имеют необходимой поддержки со стороны администрации компании. Поэтому важность проблем организации управления процессами ориентации и адаптации персонала будет только расти. Следует также отметить, что в современных источниках в большей степени рассматриваются вопросы адаптации руководителей и специалистов, в то время как рабочие остаются без достаточного внимания.

Понятие «адаптация» возникло в XIX веке и использовалось вначале главным образом в биологии. Проблема адаптации впервые была выдвинута и обоснована биологами Ж.Б. Ламарком, Ж. Сент-Илером, Ч. Дарвином. Представители биологии рассматривали адаптацию как прямое приспособление живых организмов к окружающей среде. По мере развития науки проблема адаптации вышла за рамки биологии и стала проникать в медицину, социальную психологию и социологию. В настоящее время это понятие применяется не только к различным сторонам жизнедеятельности организмов, но и к личности человека и коллективному поведению.

Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда [2]. Изучив многочисленные авторские определения адаптации, можно выделить следующее сходство. Под адаптацией персонала понимается процесс, который способствует приспособлению нового работника к различным аспектам деятельности организации, и наоборот. Принципиальными целями адаптации персонала, по мнению А.Я. Кибанова [3], являются:

- 1) сокращение стартовых издержек;
- 2) снижение озабоченности и неопределённости у новых сотрудников;
- 3) уменьшение текучести кадров;

- 4) экономия времени руководителя и сотрудников;
- 5) развитие положительного отношения к работе, удовлетворённости работой.

По направлениям выделяют на производственную и внепроизводственную адаптацию. Производственная адаптация в свою очередь подразделяется на профессиональную, психофизиологическую, социально-психологическую, организационно-административную, экономическую и санитарно-гигиеническую.

Профессиональная адаптация тесно связана с профориентацией, поскольку чаще всего рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. По мнению авторов данной статьи, профессиональная адаптация – это, прежде всего, приспособление, привыкание человека к требованиям профессии, усвоение им производственно-технических и социальных норм поведения, необходимых для выполнения трудовых функций и к новым для него условиям труда.

К внепроизводственной адаптации относятся адаптация к бытовым условиям, внепроизводственному общению с коллегами, адаптация в период отдыха.

Управление адаптацией – это процесс целенаправленного воздействия на факторы, которые определяют её ход, развитие, сроки и позволяют снизить неблагоприятные последствия [4]. Позволить сотруднику быстрее стать полноценной частью коллектива и производственного процесса, выполнять обязанности эффективно, не совершать ошибок, не испытывать тревоги по поводу новых обязанностей помогают различные методы адаптации. К традиционным методам адаптации относят инструктаж, интервью, ротацию, анкетирование, тестирование, корпоративную брошюру, адаптационный лист, наставничество, тренинг, коучинг, неформализованное сопровождение, неформальные встречи и времяпровождение с коллективом. Среди нетрадиционных методов следует выделить *buddying*, *shadowing*, погружение.

Система наставничества является очень важным методом адаптации персонала. Наставник, предоставленный новому сотруднику, как источник знаний и решения возникающих проблем, курирующий его деятельность, способствует скорейшему вхождению работника в рабочий ритм. Если к новому сотруднику прикрепляют наставника, то адаптация проходит наиболее эффективно. Опытный наставник может помочь новичку быстрее освоить поставленные задачи и найти общий язык в общении с коллективом.

Цель наставничества состоит в разноплановой адаптации нового сотрудника в организации и раскрытии его потенциала.

Одним из современных видов наставничества, при котором наставник и ученик находятся на одной иерархической ступени, является *buddying* (от англ. *buddy* – друг, приятель). Это, прежде всего, поддержка, помощь, в какой-то мере руководство и защита одного человека другим с целью достижения его результатов. Суть данного метода заключается в адаптации через приятельство с коллегой, что в свою очередь обеспечивает быстрое вхождение новичка в должность и его принятие со стороны коллектива.

К числу инновационных методов адаптации, широко применяемых за рубежом, относят *shadowing*. Его суть заключается в том, что обучающийся сопровождает (становится «тенью») опытного сотрудника в реальной рабочей обстановке, следует за ним как «тень» в течение рабочего дня. Обучающийся имеет возможность обсуждать рабочие ситуации не только с сотрудником, «тенью» которого он является, но и с другими членами команды, и получать обратную связь. В западной литературе *shadowing* рассматривается как способ оптимизации социального капитала компании и развития лидерства.

Shadowing даёт больше возможностей для организации, чем наставничество. Эта методика является экономически выгодной, так как не требует дополнительных материальных затрат. Благодаря своей эффективности «*shadowing*» подходит для развития специалистов различных уровней. Некоторые направления, в которых можно использовать данный метод: профориентация, первичная адаптация, интеграция подразделений компании, обмен опытом, обучение специалистов кадрового резерва. В дальнейшем результаты «*shadowing*» можно применять при построении индивидуальных планов работы с сотрудниками [5].

На практике часто применяется такой метод адаптации, как погружение, при котором новичок сразу приступает к выполнению своих рабочих обязанностей и адаптируется в компании по мере сво-

ей деятельности. Такой подход может быть выбран только в отношении опытных работников и позволяет свести расходы компании на адаптацию к минимуму.

«Адаптацию персонала в организации можно рассматривать с двух сторон – как процесс и как результат. В первом случае анализ предполагает, что организация предпринимает определённый ряд действий для того, чтобы создать благоприятные условия при вхождении нового работника в должность, социальный климат и организационную структуру. Если рассматривать процесс адаптации как результат, то после разработки модели адаптации как инструмента для управления, её внедрения в жизнь и грамотного управления возможно получение значимых результатов – объективных и субъективных» [6].

К объективным результатам адаптации можно отнести: сокращение издержек при подборе нового персонала; снижение числа увольнений сотрудников, находящихся на испытательном сроке, как по инициативе руководства, так и по собственному желанию и др. К субъективным – улучшение организационного климата; удовлетворённость нового сотрудника своей работой и организацией в целом и др. [6].

В процессе адаптации персонала необходимо учитывать психологические особенности работника, его физические и духовные стороны, образование, менталитет, уровень квалификации. Индивидуальный подход к каждому работнику, определение значимости той или иной стороны адаптации для определённых условий производственной среды, разработка соответствующих мероприятий для облегчения её прохождения составляют основу процесса управления адаптацией.

Адаптация рабочих не имеет больших отличий от адаптации любой другой категории персонала, но имеет некоторые особенности. Связаны они в основном с тем, что для полноценного включения рабочего в эффективный труд с нужной производительностью необходима передача знаний по технологическому процессу и работе на имеющемся у организации оборудовании.

Именно поэтому при разработке системы адаптации для сотрудников рабочих специальностей обязательно: наличие эффективной системы наставничества и специально обученных наставников; наличие системы оценки и стандартов работы; четко прописанные пошаговые инструкции по выполнению алгоритмов действий и операций [7; 8].

Наиболее приоритетной для данной категории сотрудников является профессиональная адаптация. Рабочему необходимо объяснить специфику работы в данной организации, научить основным производственным алгоритмам, что является важной задачей наставника [9].

Рассмотрим процедуру адаптации рабочих на примере ООО «ИРЗ-Ринкос». ООО «ИРЗ-Ринкос» является дочерним предприятием АО «Ижевский Радиозавод», основанным в 1998 году на базе его механического производства. ООО «ИРЗ-Ринкос» – сегодня это одно из ведущих механообрабатывающих предприятий Уральского региона, специализирующееся на выпуске изделий радиоэлектронных приборов. В настоящее время на предприятии работает 654 человека, из них 433 рабочих. Для организации работы по адаптации работников в отделе подбора и развития персонала, который находится в головном предприятии группы компаний АО «ИРЗ» и взаимодействуют со всеми дочерними предприятиями, в том числе с «ИРЗ-Ринкос», имеется соответствующий специалист, а также разработано и используется Положение «Об организации процесса адаптации персонала в Акционерном обществе «Ижевский радиозавод»». В результате анализа Положения выяснилось, что в нем присутствуют только «Программа адаптации для специалистов» и «Программа адаптации для руководителей», «Программа адаптации для рабочих» отсутствует. Также на предприятии имеется Положение «О стажировке работников ОАО «Ижевский Радиозавод», но отдельного положения о наставничестве нет. Для всех работников АО «ИРЗ» и дочерних обществ проводятся мероприятия по адаптации.

В первый рабочий день обязательными являются следующие мероприятия: проведение вводного инструктажа, показ фильм о предприятии, сопровождение до рабочего места, знакомство с регламентирующими документами. В первый рабочий день новому сотруднику выдается памятка новичка, в которой отражены предназначение, ценности и убеждения предприятия; распорядок первого рабочего дня / рабочей недели и указания по действиям; информация о социальном пакете, о недопустимых действиях, требованиях к внешнему виду сотрудников, полезные контакты и карта предприятия.

Отдельно на электронную почту новым сотрудникам, в том числе категории «рабочие», отправляется приветственное письмо и «Навигатор», в котором указаны контакты, информация о корпоративном портале, программах для работы и корпоративной почте, местах для питания, контрольно-пропускном пункте и социальные сети предприятия.

Наставникам также на почту отправляется памятка наставника, в которой прописаны: скрипт первой встречи, пять шагов успешного обучения, постановка задач, обратная связь. Также в первую рабочую неделю руководитель, наставник и новый сотрудник знакомятся с картой адаптации работника, в которой отражены следующие пункты: 1) задачи первой недели; 2) список задач на 3 месяца, который заполняется непосредственным руководителем.

В карте адаптации заполняются данные новичка, срок выполнения задач, ответственный; ставятся подписи руководителя, наставника и нового сотрудника.

Специалистом по адаптации по окончании адаптационного периода проводится опрос на удовлетворенность процессом адаптации среди всех категорий работников. В табл. 1 приведены данные по результатам опроса.

Таблица 1

Удовлетворенность работников процессом адаптации по дочерним обществам, %

Дочернее общество	2021 г.	2022 г.	Абс. изменение
АО «ИРЗ»	71	75	4
ООО «ИРЗ»	60	65	5
«ИРЗ-ТЭК»	61	62	1
«ИРЗ-Ринкос»	47	49	2
«ИРЗ-Локомотив»	64	63	-1
«ИРЗ-Фотон»	59	62	3
«ИРЗ-Связь»	62	64	2
«ИРЗ-Тест»	63	67	4
«ИРЗ-Энерго»	63	65	2
Всего по группе компаний	61,1	63,6	2,5

Из таблицы следует, что в целом по группе компаний «Ижевский Радиозавод» заметна тенденция к увеличению процента удовлетворенности адаптационным процессом. Наименьший процент удовлетворенности приходится на дочернее общество «ИРЗ-Ринкос» – всего 47 % в 2021 году и 49 % в 2022 году. Рассмотрим более подробно удовлетворенность процессом адаптации по категориям персонала в ООО «ИРЗ-Ринкос» в табл. 2.

Таблица 2

Удовлетворенность процессом адаптации в ООО «ИРЗ-Ринкос» по категориям персонала, %

Дочернее общество	2021 г.	2022 г.	Абс. изменение
Руководители	62	64	2
Специалисты	60	63	3
Рабочие	18	20	2
Всего по ООО «ИРЗ-Ринкос»	46,7	49	2,3

Из табл. 3 очевидно, что рабочие менее всего удовлетворены процессом адаптации: 18 % в 2021 году и 20 % в 2022 году. Также для анализа процесса адаптации рассмотрим количество уволенных работников ООО «ИРЗ-Ринкос» по категориям, проработавших на предприятии менее года.

Таблица 3

Количество уволенных работников по категориям, проработавших на предприятии ООО «ИРЗ-Ринкос» менее года

Категория персонала	2021 г.		2022 г.		Динамика	
	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %	Чел.	%
Руководители	0	0	0	0	0	0
Специалисты	2	8,3	0	0	-2	0
Рабочие	22	91,7	17	100,0	-5	77,3
Всего	24	100,0	17	100,0	-7	70,8

Таким образом, можно заметить, что большинство среди уволенных работников, проработавших менее года на предприятии, составляют рабочие – 91,7 % в 2021 году и 100 % в 2022 году.

Количество уволенных рабочих, проработавших менее 1 года, за исследуемый период снизилось на 22,7 %. Наибольшую долю среди причин увольнения занимает собственное желание – 54,6 % и 47,1 % в 2020 году и 2021 году соответственно. Данный факт говорит о том, что рабочие в основном увольняются по собственной инициативе, причиной чего может являться и неэффективный процесс адаптации работников. Для оценки эффективности процесса адаптации в ООО «ИРЗ-Ринкос» было проведено анкетирование. В опросе принимали участие 78 рабочих, которые были приняты в 2021–2022 гг. Ответы оценивались по следующей шкале: «Да, согласен» – 1 балл; «Скорее согласен» – 0,8 баллов; «Скорее не согласен» – 0,1 балл; «Нет, не согласен» – 0 баллов.

Результаты проведенного опроса представлены в таблице 4.

Таблица 4

Результаты опроса «Удовлетворенность рабочих процессом адаптации в ООО «ИРЗ-Ринкос»

Показатель	% опрошенных
Адаптированность рабочих*	47
Удовлетворенность организацией труда	68
Удовлетворенность организацией рабочего места	81
Удовлетворенность режимом работы	93
Удовлетворенность заработной платой	59
Удовлетворенность отношениями с непосредственным руководителем	71
Удовлетворенность отношениями с коллегами	85
Информированность рабочих	52
Удовлетворенность процессом наставничества	15
Удовлетворенность помощью коллег	53
Удовлетворенность помощью непосредственного руководителя	57
Лояльность рабочих к предприятию	41

*Примечание – в показателе «адаптированность рабочих» учитывались рабочие, проработавшие на предприятии до 1 года (61 чел.)

Исходя из представленных данных, можно сделать следующие выводы:

1. Процент адаптированности рабочих составил 47 %, т. е. они недостаточно адаптировались на предприятии, в результате чего их лояльность к предприятию составила 41 %.

2. Больше всего рабочие удовлетворены режимом работы (93 % опрошенных), отношениями с коллегами (85 % опрошенных), организацией рабочего места (81 % опрошенных), отношениями с непосредственным руководителем (71 % опрошенных) и организацией труда (68 % опрошенных).

3. Более низкий процент удовлетворенности представляют собой следующие показатели: заработная плата (59 % опрошенных), помощь непосредственного руководителя (57 % опрошенных), помощь коллег (53 % опрошенных), информированность рабочих (52 % опрошенных), процесс наставничества (15 % опрошенных).

Таким образом, можно сделать вывод, что неудовлетворенность процессом наставничества и отсутствие наставников являются причиной низкой адаптации рабочего персонала.

На вопрос «Была ли выдана работникам карта адаптации?», все опрошенные ответили «нет». То есть рабочим ООО «ИРЗ-Ринкос» не предоставляется карта адаптации и описание целей адаптации.

По вопросам об адаптационных мероприятиях (welcome-тренинг, «Погружение», «Посвящение») были получены следующие ответы:

– в основном рабочие посещают только welcome-тренинг (75 % опрошенных), либо вовсе не посещают мероприятия по адаптации (22 % опрошенных);

– основной причиной неучастия в данных мероприятиях является отсутствие интереса (54 % опрошенных), либо отсутствие времени (30 % опрошенных);

– не знали о подобных мероприятиях 16 % опрошенных.

Анализ ответов на вопросы об обратной связи от специалистов по подбору и развитию персонала показал, что 79 % рабочих не обращались за помощью в отдел подбора и развития персонала и к специалисту по адаптации, 17 % обращались и получили помощь, 4 % опрошенных все же её не по-

лучили. Это говорит о том, что специалист по адаптации справляется со своими обязанностями и способствует адаптации рабочего персонала, нуждающегося в помощи, но ему все же следует больше обращать внимания на новых работников и помогать им.

В Положении «Об организации процесса адаптации персонала в Акционерном обществе «Ижевский радиозавод» указан срок адаптации рабочих – 3 месяца. Но по данным, полученным в ходе опроса, большинству рабочих (46 %) для адаптации требуется более 6 месяцев. Следовательно, срок адаптации, указанный в Положении, не соответствует действительному.

Анализ ответов на вопрос «Продолжите фразу: Я смог(-ла) бы работать эффективнее, если бы...» представлен в табл. 5. Отметим, что рабочим предлагалось написать неограниченное количество ответов. Все полученные ответы были сведены к обобщенным формулировкам.

Таблица 5

Анализ ответов рабочих на вопрос «Продолжите фразу: Я смог(ла) бы работать эффективнее, если бы...»

Ответ	Кол-во ответов	%
«У меня был наставник»	49	29,2
«Меня обучали на рабочем месте»	37	22,0
«Передо мной ставили конкретные цели и задачи»	24	14,3
«Мне предоставляли всю необходимую информацию»	24	14,3
«Меня хвалили/давали обратную связь»	23	13,7
Воздержались от ответа	11	6,5
Всего	168	100,0

Проанализировав ответы рабочих, можно сделать следующий вывод. Рабочие считают, что они работали бы эффективнее, если бы у них был наставник (29,2 %), их обучали бы на рабочем месте (22 %), ставили бы конкретные цели и задачи (14,3 %), предоставляли бы всю необходимую информацию (14,3 %), давали бы обратную связь (13,7 %). Это указывает на отсутствие перечисленных факторов.

На основании проведенного анализа адаптации рабочих в ООО «ИРЗ-Ринкос» было выявлено, что на предприятии отсутствуют программа адаптации рабочих и эффективная системы наставничества. В результате чего наблюдается высокая неудовлетворенность среди рабочих процессом адаптации. Для устранения недостатков в процессе адаптации рабочих на предприятии предложены следующие мероприятия по её совершенствованию.

Первым мероприятием является разработка программы адаптации для рабочих. При введении в должность рабочих важно понять основные мотивы, обуславливающие для них необходимость работы, а также связанные с этим цели и беспокойства. Большинство людей, приступая к работе, хотят быстрее её освоить и показать хороший результат. Но независимо от того, первая это работа или нет, новые сотрудники приходят в первый рабочий день с переживаниями и множеством вопросов. Для разрешения таких ситуаций необходима продуманная процедура введения в должность, т. е. программа адаптации персонала. Программа адаптации представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести сотруднику, ответственному за адаптацию.

Предложенная нами программа разработана на основе действующего Положения «Об организации процесса адаптации персонала в Акционерном Обществе «Ижевский радиозавод». Программа адаптации вновь принятых рабочих состоит из четырех основных частей: планирование, первая неделя работы, обучение, анализ результатов. На каждом этапе прописана его значимость, необходимость и последовательность необходимых действий.

Для определения списка наставников специалисту по адаптации необходимо назначить встречу с руководителями подразделений ООО «ИРЗ-Ринкос». Процедура определения наставников по этапам следующая:

1 этап. Специалист по адаптации направляет приглашения на встречу руководителям подразделений (начальники цехов / отделов / лаборатории) на почту, делает телефонные звонки, организует в удобное для всех руководителей время встречу, определяет место проведения.

2 этап. В начале встречи специалист по адаптации объясняет важность процесса наставничества и цель данного мероприятия.

3 этап. Специалист по адаптации напоминает о критериях выбора наставника, перечисленных в Положении «Об организации процесса наставничества рабочих в ООО «ИРЗ-Ринкос». Руководители подразделений предлагают дополнительные критерии.

4 этап. Совместно с начальником бюро по подбору персонала руководители подразделений анализируют заявки на подбор персонала и выделяют самые частые и востребованные вакансии. При дальнейшем появлении вакансий, руководителям следует указывать в заявках на подбор ФИО и должность наставника на период адаптации нового работника.

5 этап. Руководители подразделений и специалист по персоналу для самых востребованных профессий в ООО «ИРЗ-Ринкос» определяют наставников. При дальнейшем появлении потребности в работниках редких вакансий назначение наставника определяется в индивидуальной беседе руководителя со специалистом по персоналу.

Таблица 6

Предлагаемые мероприятия по наставничеству для рабочих ООО «ИРЗ-Ринкос»

Мероприятие	Содержание	Цель	Участники
1. Разработка Положения «Об организации процесса наставничества рабочих в ООО «ИРЗ-Ринкос»	- Разработка документа, который содержит: цели и задачи наставничества, организацию процесса наставничества, критерии выбора наставника, функции наставника стимулирование наставника, критерии положительного результата наставничества. - Утверждение документа высшим руководством предприятия.	Регулирование взаимодействия с сотрудниками-новичками, разрешение спорных вопросов о наставничестве, регулирование процесса обучения новичка.	Отдел подбора и развития персонала, высшее руководство предприятия
2. Определение списка наставников	Проведение встречи с руководителями подразделений для определения необходимых компетенций наставника и выбор соответствующего им работника.	Наличие списка наставников для каждой должности и каждого подразделения для дальнейшего их назначения в период адаптации.	Отдел подбора и развития персонала, руководители подразделений
3. Проведение тренинга для наставников	- Направление распоряжения о программе «Наставничество». - Организация и проведение тренинга по программе «Наставничество».	Усвоение наставниками знаний о наставничестве, его целях, задачах и действиях, необходимых для успешной адаптации работников.	Отдел подбора и развития персонала, тренер, наставники
4. Стимулирование наставников	- Реализация системы стимулирования наставников согласно разработанному Положению «Об организации процесса наставничества рабочих в ООО «ИРЗ-Ринкос». - Произведение необходимых выплат, наградений и других способов стимулирования.	Мотивация наставников обучать новичков и способствовать повышению эффективности процесса адаптации.	Руководители подразделений, высшее руководство предприятия
5. Применение при адаптации рабочих инновационного метода «Shadowing»	Новичок становится «тенью» опытного работника и наблюдает за его работой в течение нескольких дней, получая наглядный пример для своей будущей работы.	Сокращение затрат времени на обучение нового работника. Увеличение эффективности обучения за счет наглядного примера действий в процессе работы.	Новые работники, опытные коллеги

6 этап. Руководители подразделений после встречи проводят беседы с кандидатами на наставников, информируют их о функциях наставника и системе стимулирования, знакомят с Положением «Об организации процесса наставничества рабочих в ООО «ИРЗ-Ринкос». При согласии наставника руководитель подразделения направляет служебную записку директору ООО «ИРЗ-Ринкос» о назначении наставника. При отказе наставника руководитель подразделения выбирает другую кандидатуру.

Нами предлагаются мероприятия по наставничеству, представленные в табл. 6.

С целью подготовки работников к наставнической деятельности и повышения эффективности процесса адаптации новичков рекомендовано провести тренинг. Тренером следует назначить руководителя проектов отдела кадров, так как он обладает соответствующими знаниями и материалами. Рекомендуемое время проведения тренинга – 4 часа.

Программа тренинга включает:

Введение. Цели и структура тренинга, регламент работы.

Ключевые идеи наставничества. Особенности взаимодействия наставника с новым работником: знакомство и план первой встречи; пять шагов обучения новичка; оценка и сопровождение новичка; SMART-технология постановки задач; принципы и модель обратной связи.

Завершение. Подведение итогов, круг обратной связи.

В Положении «Об организации процесса наставничества рабочих в ООО «ИРЗ-Ринкос» мы предлагаем использовать следующую систему стимулирования наставников:

1. За работу наставника устанавливается надбавка за наставничество в размере 10 % от оклада за одного наставляемого, 13 % – за двух наставляемых, 15 % – за трех наставляемых. Надбавка выплачивается ежемесячно в течение периода наставничества. Установление надбавки за наставничество производится согласно приказу директора предприятия.

2. По результатам периода адаптации работника наставник имеет возможность получить дополнительное вознаграждение. Руководитель подразделения направляет директору предприятия служебную записку о назначении дополнительного вознаграждения наставнику.

3. К дополнительным способам стимулирования наставников относятся:

- 1) награждение почетной грамотой «Лучший наставник АО «ИРЗ»;
- 2) занесение на Доску почета подразделений и Аллею передовиков предприятия;
- 3) вручение фирменных памятных подарков.»

Нами была предложена система надбавок, а не фиксированная сумма оплаты за наставничество по следующей причине: наставниками являются работники различных по иерархии должностей, следовательно, они обладают разным уровнем знаний и навыков. Поэтому более справедливым является стимулирование наставников в зависимости от их должности и оклада, а не одинаковая фиксированная сумма для всех наставников.

Также в качестве стимулирования следует публично признавать значимость работника и его успехов в наставничестве.

Преимущество использования инновационного метода адаптации «shadowing» заключается в том, что опытный работник не занят обучением нового работника как таковым, поэтому он может продолжать эффективно трудиться и приносить доход предприятию. При этом сам новичок сможет наблюдать, как выполняется рабочий процесс более опытным работником. Этапами процесса организации метода «shadowing» на предприятии являются:

1. При составлении карты адаптации непосредственный руководитель / наставник планируют также «shadowing», его период (3–5 дней) и работника, за которым будет наблюдать новичок [10].

2. Рабочего для данного процесса следует выбирать по той же профессии, по которой будет работать новый работник. Это может быть рабочий аналогичного разряда, либо выше.

3. Спросить согласие у работника, за которым будет наблюдать новичок, объяснить ему суть и цель процесса «shadowing».

4. Познакомить нового работника с рабочим, за которым он будет наблюдать, рассказать о его функциях и задачах.

В результате использования метода «shadowing» у новичка появится возможность получить представление о трудовом процессе, технологии выполняемых действий, используемых инструментах и средствах индивидуальной защиты.

Таким образом, разработанные нами мероприятия поспособствуют:

- снижению тревожности, неопределенности и уровня стресса у новых сотрудников,
- созданию положительного отношения у работников к работе и руководителям,
- повышению лояльности работников к предприятию,
- благоприятному психологическому климату в коллективе.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Тюрнина О.О., Оглезнева В.В. Система найма персонала на предприятии: теория и практика // Вестн. Удм. ун-та. Сер. Экономика и право. 2021, Том 31, вып. 6. С. 1017–1024.
2. Аширов Д.А., Резниченко Л.А. Управление персоналом. / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. М., 2019. 193 с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / 6-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2018. 202 с.
4. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов. 2-е изд. М: ЮНИТИ, 2018. 425 с.
5. Серых О. «Job shadowing» как он есть [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/material/315/> (дата обращения: 10.05.2023).
6. Казанцева Е.Е. Адаптация персонала: современный взгляд // Управление развитием персонала. 2021. 98 с.
7. Саркисян Л.В., Демененко И.А. Подбор и адаптация персонала: инновационные методы hr-менеджмента / Текст: электронный // NovaInfo, 2017. № 60. С. 524–529.
8. Смирнов В.В. Особенности совершенствования системы адаптации персонала на промышленном предприятии // Аудит и финансовый анализ. 2019. № 1. С. 311–312.
9. Коробейников О.П. Адаптация как важнейший элемент управления персоналом // Менеджмент в России и за рубежом. 2021. 87 с.
10. Щелкунова С.А., Метлин С.В. Зарубежный и отечественный опыт в сфере адаптации персонала // Вестник СамГУПС. 2018. 44 с.

Поступила в редакцию 02.06.2023

Тюрнина Ольга Олеговна, кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры государственной службы и управления персоналом
E-mail: too@inem.uni.udm.ru

Саратова Екатерина Константиновна, магистрант
E-mail: katyasaratova.00@mail.ru

Дзюин Данил Григорьевич, магистрант
E-mail: dan@dzyuin.ru

ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»
426034, Россия, г. Ижевск, ул. Университетская, 1

O.O. Tyurnina, E.K. Saratova, D.G. Dzyuin

IMPROVEMENT OF THE PROCESS OF WORKERS' ADAPTATION AT AN ENTERPRISE (A CASE OF IRZ-RINKOS LLC)

DOI: 10.35634/2412-9593-2023-33-4-635-644

This article analyzes and suggests measures to improve the adaptation procedure of workers at an enterprise. When analyzing the theoretical aspects of personnel adaptation, it is determined that it is important both for the employees themselves and for the enterprise. The adaptation of personnel significantly affects the costs, profits and productivity of the enterprise, therefore it needs to be evaluated and improved. Also, during the theoretical analysis, it turns out that the adaptation of working personnel has small features and differences from the adaptation of any other category of personnel. It was revealed that in various sources more attention is paid to the adaptation of the category of managers and specialists, while information about the category of workers is most often absent. The adaptation of the working staff in LLC «IRZ-Rinkos» is considered with the help of descriptive and comparative analysis, oral interviews and questionnaires. 78 employees of IRZ-Rinkos, who were accepted in 2021-2022, participated in the questionnaire on satisfaction with the adaptation process. As a result of the analysis, both positive aspects and the following problems in the adaptation of workers at the enterprise were identified: the absence of a program for the adaptation of workers, the absence of a mentoring system, resulting in low adaptation of working personnel and high dissatisfaction with the adaptation pro-

cess. To solve these problems, measures have been proposed and developed to improve the adaptation of workers in LLC «IRZ-Rinkos».

Keywords: adaptation, adaptation management, adaptation program, mentoring, stimulation, shadowing.

Received 02.06.2023

Tyurnina O.O., Candidate of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Public Service and Personnel Management
E-mail: too@inem.uni.udm.ru

Saratova E.K., undergraduate
E-mail: katyasaratova.00@mail.ru

Dzyuin D.G., undergraduate
E-mail: dan@dzyuin.ru

Udmurt State University
Universitetskaya st., 1, Izhevsk, Russia, 426034