

Павлова Александра Николаевна

канд. экон. наук, доцент

Канюкова Владлена Прокопьевна

студентка

Гуманитарный институт (филиал)

ФГАОУ ВО «Северный (Арктический) федеральный

университет им. М.В. Ломоносова»

г. Северодвинск, Архангельская область

**МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, АНАЛИЗ И РАЗРАБОТКА
МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ
АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ОАО «НАРЬЯН-МАРСКИЙ
ОБЪЕДИНЕННЫЙ АВИАОТРЯД»**

Аннотация: по мнению авторов, попадая в новую трудовую сферу, работник испытывает стресс и его производительность труда снижается. Поэтому, прежде чем эффективно выполнять свои должностные обязанности, ему необходимо адаптироваться к новым условиям.

Ключевые слова: моделирование бизнес-процессов, персонал, адаптация.

Любая современная организация развивает такие важные аспекты деятельности по управлению персоналом, как подбор, оценка, обучение и мотивация. Недооцененным элементом системы управления персоналом остается его адаптация.

Под трудовой адаптацией персонала будем понимать взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Попадая в новую трудовую сферу, работник испытывает стресс и его производительность труда снижается. Поэтому, прежде чем эффективно выполнять

свои должностные обязанности, ему необходимо адаптироваться к новым условиям.

Процесс адаптации сотрудника состоит из нескольких этапов, каждый из которых заключается в проведении определённых адаптационных мероприятий и инструментов адаптации, представленный на диаграмме модели бизнес-процессов (рисунок 1).

1. Оценка уровня подготовленности новичка. Данный этап необходим для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если у нового сотрудника уже имеется опыт на аналогичной работе, то период адаптации будет минимальным.

2. Ориентация. На данном этапе происходит практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются. Программа ориентации содержит в себе лекции, экскурсии, практикумы. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.



Рис. 1. Диаграмма модели бизнес-процессов адаптации персонала

3. Действенная адаптация. Суть данного этапа состоит в приспособлении нового работника к трудовому статусу, обуславливается включением адаптанта в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо

поддерживать работника, проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия. У нового сотрудника появляется возможность применить имеющиеся и приобретенные знания и получить обратную связь с руководителем/наставником.

4. Функционирование. Этап характеризуется преодолением производственных и межличностных проблем и заканчивается переходом к стабильной работе. Как правило, этот этап наступает после 1–1,5 лет работы.

Объектом исследования в данной работе выступило открытое акционерное общество «Нарьян – Марский объединенный авиаотряд» – авиакомпания Ненецкого Автономного округа. Данное предприятия занимается перевозкой пассажиров и грузов как на регулярных рейсах, так и чартерами, выполняет санитарные задания, рейсы на морские суда и плавучие буровые установки, участвует в аэрофотосъемке и поисково-спасательных работах. Оно связывает Ненецкий округ с «большой землей» и населенные пункты региона, раскинувшегося на 1200 км вдоль Северного Ледовитого океана, между собой.

Это один из крупнейших вертолетных операторов Северо-Запада России. Численность персонала на 2016 год – 639 человек.

Целью системы управления адаптацией работников на ОАО «Нарьян – Марский объединенный авиаотряд» является обеспечение наиболее быстрого вхождения в должность (профессию) принятого работника, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа организации, уменьшение дискомфорта первых дней работы.

Общее руководство адаптацией вновь принятых сотрудников осуществляют заместитель директора по персоналу и организационному развитию.

Одним из важных показателей определяющим успешный процесс адаптации нового сотрудника в ОАО «Нарьян – Марский объединенный авиаотряд» является овладением им практических навыков профессиональной деятельности. Оценку процесса адаптации проведем на основе критериального метода, состоящего из 3 этапов [1]:

1. Выявление критериев оценки адаптации персонала

Оценка процесса адаптации будет проводиться по критериям, представленным в таблице 1.

Таблица 1

Критерии оценки процесса адаптации

| Наименование критерия | Уровень проявления | Описание |
|---|--------------------|---|
| 1. Наличие специалиста, занимающегося адаптацией | 1 | Функция адаптации новых 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 | Положение об адаптации новых сотрудников отсутствует. |
| | 2 | Формально Положение об адаптации новых сотрудников есть, но оно либо 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. |
| 4. Дифференциация программы адаптации по категориям персонала | 1 | Программа адаптации одинакова для всех. |
| | 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 | 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+корпоративная газета или сайт. |
| 6. Бюджетирование затрат на адаптацию | 1 | Предприятие не финансирует мероприятия по адаптации 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 | Отсутствует практика наставничества. |
| | 2 | Наставник закрепляется только за отдельными категориями персонала. |
| | 3 | За каждым вновь принятым работником закрепляется наставник. |
| 8. Адаптационные мероприятия, проводимые в первый рабочий 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. |

2. Перевод критериев оценки в баллы.

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 процесса адаптации в ОАО «Нарьян – Марский объединенный авиаотряд» будем оценивать в процентах от максимального значения. Значимость критерия оцениваем путем важности критерия в процессе адаптации новых сотрудников, где количество баллов распределяется по шкале от 1 – 100 в зависимости от проявления того или иного критерия (таблица 2).

Таблица 2

Оценка критериев процесса адаптации

| № | Критерий | Значимость критерия, % | Баллы | Шкала | | | |
|---|---|------------------------|-------|-------|----|---|---|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Наличие специалиста, занимающегося адаптацией | 15 | 150 | | 45 | | |

| | | | | | | |
|---|--|-------|-------|----|-----------|----|
| 2 | Наличие положения об адаптации | 13 | 130 | | 31 | |
| 3 | Наличие программы адаптации | 15 | 150 | | 35 | |
| 4 | Дифференциация программы адаптации по категориям персонала | 10 | 100 | | 30 | |
| 5 | Наличие информационно – справочной информации об организации, ее корпоративных ценностях | 7 | 70 | | | 80 |
| 6 | Бюджетирование затрат на адаптацию | 18 | 180 | | 36 | |
| 7 | Наличие института наставничества | 12 | 120 | | 36 | |
| 8 | Адаптационные мероприятия, проводимые в первый рабочий день | 10 | 100 | 30 | | |
| | | Итого | 10000 | | 323 балла | |

3. Анализ полученных баллов.

На предприятии адаптация персонала является задачей непосредственного руководителя нового сотрудника. 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, 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, предприятие теряет ценные кадры и несет материальные потери, связанные с набором новых сотрудников. По результатам оценки критерия 1 существующий процесс адаптации получил 45 баллов. В ОАО «Нарьян – Марский объединенный авиаотряд» присутствует утвержденное Положение о наставничестве, но формально оно устарело (год принятия положения – 04.03.1987) и не отвечает современным требованиям профессиональной адаптации. По результатам оценки критерия 2 существующий процесс адаптации получил 31 балл. Программа адаптации персонала в ОАО «Нарьян – Марский объединенный авиаотряд» является частью Положения о наставничестве, в

ней отсутствуют конкретные адаптационные мероприятия. Критерий 3 набрал 35 баллов. 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 30 баллов. В ОАО «Нарьян – Марский объединенный авиаотряд» информационно-справочная информация об организации отображается в должностных инструкциях, правилах внутреннего трудового распорядка, положении о подразделениях, брошюрах и буклете, имеется корпоративный сайт. По 5 критерию оценки, программа адаптации получает 80 баллов. В ОАО «Нарьян – Марский объединенный авиаотряд» затраты на адаптацию персонала, если таковые имеются, входят в состав бюджета затрат на персонал. По 6 критерию программа адаптации получает 36 баллов. В ОАО «Нарьян – Марский объединенный авиаотряд», такой инструмент адаптации, как наставничество официально есть, но практикуется без оценки результатов. По 7 критерию – 36 баллов. Адаптационные мероприятия, проводимые в первый день работы нового сотрудника, сводятся к проведению необходимых инструктажей, ознакомлению с правилами внутреннего трудового распорядка, а также с должностной инструкцией. По 8 критерию оценки система адаптации получает 30 баллов. Итоговую оценку, существующей в ОАО «Нарьян – Марский объединенный авиаотряд» технологии адаптации персонала, получим путем суммирования баллов по каждому выбранному критерию. $45 + 31 + 35 + 30 + 80 + 36 + 36 + 30 = 323$ балла или 32,3% от максимальной балльной оценки в 1000 баллов. Далее по сумме набранных баллов в процентах от максимального значения смотрим полученный результат, согласно таблице 2. По результатам оценки системы адаптации, можно сказать, что на данном предприятии отсутствует разработанная технология адаптации персонала. Процесс вхождения работников в трудовую среду не регламентирован. Отсутствует программа адаптации.

В связи с тем, что в ОАО «Нарьян – Марский объединенный авиаотряд» система адаптации персонала присутствует, но слабо выражена и отсутствует контроль за ее соблюдением.

Приведем рекомендации по совершенствованию управления адаптацией персонала.

Данное исследование позволило сделать следующие выводы и порекомендовать некоторые пути решения проблемы адаптации персонала в ОАО «Нарьян – Марский объединенный авиаотряд». В первую очередь, необходимо назначить специалиста из штата отдела кадров, который будет отвечать за организацию, проведение и контроль процесса адаптации новых сотрудников. 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 месяца. Необходимо выбрать опытного сотрудника, который взял бы роль наставника над новым сотрудником на первые месяцы работы, чтобы новичку было у кого узнать о традициях и нормах предприятия. Предлагаем ввести в Положение об адаптации ОАО «Нарьян – Марский объединенный авиаотряд» следующих корректировок:

1. Назначить ответственных лиц, которые предоставляют необходимую информацию новому сотруднику (таблица 3).

Таблица 3

Ответственные лица

| Информация и мероприятия. | Ответственные лица. |
|--|--------------------------------------|
| Общее ознакомление с организацией: виды деятельности ОАО «Нарьян – Марский объединенный авиаотряд», цели в целом, положение на рынке, организационная структура. | Заместитель начальника по кадрам |
| Ознакомление с системой оплаты труда и системой премирования. Ознакомление с социальными выплатами. Заработка 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 ее нарушения. | Заместитель начальника по кадрам |
| Заместитель | |
| Представление нового работника коллективу подразделения. Объяснение должностных обязанностей и ответственности. Противопожарная безопасность на производственном участке, кнопка пожарной сигнализации; поведение в случае аварий; | Непосредственный начальник/наставник |

информирование о несчастных случаях и опасности; места для курения.

2. Ввести различия в программу адаптации для разных категорий сотрудников (сотрудники старшего возраста, сотрудники, возвратившиеся после декрета, учебных курсов) и для разных должностей (руководителей отделов, бортпроводников, пилотов, специалистов).

3. Развитие наставничества как формы доверия к опытному сотруднику, наставничество должно поддерживаться материальными и нематериальными стимулами. Курсы подготовки и обучения наставников должны входить в технологию процесса адаптации новых сотрудников и стать его основным инструментом.

4. Улучшить социально-психологический климат в организации, так как деловые коммуникации направлены на развитие чувства товарищества и взаимовыручки, тем самым повышая трудовую активность новых сотрудников, их удовлетворенность трудом. Основными инструментами повышения социально – психологического климата на предприятии могут быть: определение разовых поручений для новых сотрудников, проведение в коллективе специальных тренингов на сплочение, привлечение к выполнению командной работы, проведение корпоративных мероприятий, совместное проведение внебоцкого времени.

Как видно из вышеперечисленного, совершенствование существующей системы адаптации в ОАО «Нарьян – Марский объединенный авиаотряд» нуждается в финансировании, но финансовые средства, потраченные на корректировку процесса адаптации новых сотрудников, заведомо окупятся, так как снизится уровень текучести, уровень нарушения трудовой и технической дисциплины, а тем самым приведет к повышению уровня качества авиаперевозок.

Список литературы

1. Киприянчук Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие. – М: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра, 2012. – 255 с.
2. Нарьян-Марский объединенный авиаотряд [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://avianaao.ru/> (дата обращения: 07.11.2017).