

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 исполнять 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 исполнять

свои должностные обязанности, ему необходимо адаптироваться к новым условиям.

Процесс адаптации сотрудника состоит из несколько 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 осуществляет 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. Оценка 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 буклетах, 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 месяц. 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 коррективов:

1. Назначить ответственных лиц, которые предоставят 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. 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	Заместитель начальника по кадрам
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 инструмента 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 вне рабочего 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. Киприячук Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие. – М: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра, 2012. – 255 с.
2. Нарьян-Марский объединенный авиаотряд [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://avianao.ru/> (дата обращения: 07.11.2017).