

УДК 331.108.38
ББК 88.5

Т. И. Данильчук
*Байкальский государственный университет
экономики и права*

Е. Л. Трофимова
*кандидат психологических наук, доцент,
Байкальский государственный университет
экономики и права*

**ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ
В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ***

Даны основные этапы программы адаптации. Рассмотрены факторы, влияющие на процесс адаптации сотрудников. Проведено исследование в Байкальском государственном университете экономики и права и в кафе «Вельвет» (г. Иркутск). Представлена программа адаптации сотрудников на новом рабочем месте.

Ключевые слова: адаптация; мотивация; коммуникативные компетенции.

T. I. Danilchuk
Baikal State University of Economics and Law

E. L. Trofimova
*PhD in Psychology, Associate Professor,
Baikal State University of Economics and Law*

**NEW EMPLOYEES' ADAPTATION AT WORKPLACE VIA
HR-MANAGEMENT SYSTEM IN CATERING BUSINESS**

The article describes key stages of employee adaptation and factors that influence this process. Basing on the results of a study carried out at Baikal State University of Economics and Law and café Velvet (Irkutsk) the authors propose a program of employees' adaptation at workplace.

Keywords: adaptation; motivation; communication competencies.

Вклад людских ресурсов в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг зависит, в первую очередь, от того насколько эффективно службами управления персонала проводится работа по отбору новых сотрудников. Но даже лучшая система подбора не способна обеспечить должный результат, если не уделить достаточно внимания вопросу адаптации новых сотрудников на рабочем месте.

С целью преодоления возникающих трудностей, а также повышения эффективности процесса приспособления в компаниях создается система адаптации персонала. Данная система включает комплекс мероприятий, которые позволяют сотруднику выйти на необходимый уровень производительности с минимальными потерями для него самого и для

* Работа выполнена при финансовой поддержке проекта ФБ-20 «Человеческие ресурсы и кадровая стратегия региона в условиях модернизации экономики» (шифр заявки 6.2588.2011, номер госрегистрации в ЦИТиС 01201256020).

компании [1]. В системе управления персоналом вопросы адаптации в производственной сфере хорошо проработаны в литературе. Представлены громоздкие программы и идеализированные схемы распределения функций по адаптации персонала между подразделениями. Актуальность выбранной темы заключается в том, что на малых предприятиях в сфере услуг и общественного питания вопросы адаптации в отечественной литературе недостаточно изучены. В данной работе мы рассмотрим проблемы управления адаптацией персонала на малых предприятиях в сфере общественного питания, которые имеют свою специфику.

Надо заметить, что необходимость в формализованной процедуре адаптации существует на предприятиях среднего и крупного бизнеса. Для небольших структур эта проблема не столь актуальна [3].

По адаптации сотрудников на новом рабочем месте было проведено исследование в Центре студенческого питания Байкальского государственного университета экономики и права, кафе «Вельвет», кафе «Горница» г. Иркутска. В исследовании приняло участие 64 чел. (6 — руководители, 10 — работники столовой, 10 — охранники, 10 — официанты, 10 — повара, 8 — бариста, 10 — уборщицы и дворники), из них 76,5 % — женщины, 23,5 % — мужчины. Средний возраст респондентов 36,8 лет.

Целью данного исследования было изучение процесса адаптации новых сотрудников в зависимости от занимаемой должности и разработка практических рекомендаций для успешной адаптации на примере Иркутских организаций общественного питания.

Гипотеза: чем выше занимаемая должность на предприятии, тем медленнее протекает процесс адаптации.

Что такое адаптация сотрудника на рабочем месте? Это ознакомление человека с новой компанией и изменение его поведения в соответствии с требованиями и правилами организационной культуры¹.

Процесс взаимного приспособления сотрудника и организации, основанный на принятии или непринятии новых профессиональных и организационных условий работы, должен быть связан как со стратегическим планированием в организации, так и с существующими программами мотивации сотрудников, оценки и развития персонала и, конечно же, со сложившейся корпоративной культурой компании [3]. Процесс, от которого зависит, насколько быстро новый сотрудник сможет приносить организации необходимую прибыль — это процесс его адаптации в организации. Вторая задача, которая решается процедурой адаптации нового сотрудника — это снижение издержек по поиску и найму новых сотрудников². Адаптация сотрудника — это деятельность, помогающая сотруднику приспособиться к содержанию и условиям работы, к новой для него социальной среде [2].

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему [4, с. 273]:

- снижение стартовых издержек, связанных с производительностью труда, уровнем брака, качеством труда;
- ускоренное вхождение работника в коллектив;
- снижение текучести рабочей силы;
- экономия времени руководителя и сотрудников.

¹ URL : <http://www.hrm.ru/db/hrm/4F84AC2BF6A41403C3256B09003F838D/vid/article/article.html>.

² URL : <http://business.rin.ru/cgi-bin/search.pl?action=view&num=342051&razdel=47&w=0>.

В соответствии с общепринятыми определениями можно выделить виды адаптации сотрудников на новом рабочем месте: организационная, социально-психологическая, профессиональная.

Организационная адаптация основана на понимании и принятии новым сотрудником своего организационного статуса, целей и задач подразделения в структуре организации и существующих механизмов управления.

Социально-психологическая адаптация сотрудника — это принятие новых норм взаимоотношений, поведения в данной организации, приспособление к новому социуму.

Профессиональная адаптация — это разъяснение функциональных обязанностей, ознакомление с документацией, постепенная доработка профессиональных навыков и навыков сотрудничества до определенного уровня, необходимого для исполнения новым сотрудником своих функциональных обязанностей на технологически необходимом уровне¹.

Для успешной организационной и профессиональной адаптации целесообразно назначить наставника, чтобы новый сотрудник после выхода на работу не был «брошенным». Сотрудники службы по работе с персоналом обязаны контролировать и корректировать работу наставника. Для наставников необходимо ввести дополнительные поощрения в случае успешной адаптации «подшефного» в коллективе.

Исследование проводилось с помощью разработанной нами анкеты.

На вопрос: «Считаете ли вы, что организованный процесс адаптации сотрудника на новом рабочем месте обязателен?» все респонденты дали положительный ответ, это говорит о том, что все опрашиваемые, бесспорно, за организованный процесс адаптации на новом рабочем месте.

Относительно времени приспособления в новой организации 61 % респондентов считает, что для адаптации им понадобился месяц. Для полной адаптации необходимо более длительное время. К этой группе, в основном, относятся должности, предполагающие большую ответственность (охранники, работники столовой) и наличие какого-либо образования (руководители, баристы, повара). Для 39 % респондентов понадобилось 1–2 недели. Среди них встречаются следующие профессии: официанты, уборщицы, дворники. Эти профессии не предполагают наличия высшего образования, разнообразия функциональных обязанностей.

Отвечая на вопрос: «Кто помог вам пройти путь адаптации, к кому вы обращались за помощью?» респонденты из представленных вариантов ответов выбрали всего два («начальник» и «коллеги по работе»). Причем 86 % опрашиваемых получали помощь от своих коллег по работе, и только 14 % — от руководителей. Можно сделать вывод, что руководители не всегда заинтересованы вопросами адаптации работников, служба по работе с персоналом не контролирует этот процесс. Вариант ответа «от друзей и родственников» никто не выбрал.

Наиболее сложным периодом в организационной адаптации первую неделю считают 80 % опрашиваемых (рабочие специальности: охранники, повара, официанты, уборщицы); первый месяц — 20 % (работники, от которых требуются определенные профессиональные компетенции, управленческие навыки: руководители, повара, бариста). В плане социально-психологической адаптации этот процесс более длительный, сложный, иногда специфичный.

¹ URL : <http://www.hrm.ru/db/hrm/4F84AC2BF6A41403C3256B09003F838D/vid/article/article.html>.

С какими проблемами столкнулись респонденты в процессе адаптации показано в табл. 1.

Таблица 1

Проблемы адаптации, % от числа опрошенных

Категория персонала	Основные проблемы			
	Непонимание руководителей	Непонимание должностных обязанностей	Отсутствие опыта	Отсутствие помощи со стороны руководителей
Руководители	–	50	50	–
Работники столовой	–	–	100	–
Охранники	–	30	70	–
Официанты	–	–	50	50
Повара	–	–	20	80
Бариста	–	–	100	–
Уборщицы, дворники	100	–	–	–

Больше половины, а именно 55 % всех респондентов отметили; что в процессе адаптации им не доставало опыта; 25 % опрошиваемых сослалась на отсутствие помощи руководства в процессе адаптации; 11 % — непонимание со стороны руководства; 11% — непонимание своих должностных обязанностей.

Таким образом, основной проблемой в процессе адаптации является отсутствие надлежащего опыта, реже встречаются варианты: отсутствие помощи руководителей (у рабочих специальностей, поваров, официантов); непонимание руководителей — уборщицы; непонимание должностных обязанностей — руководители, охранники.

Какой информации не хватает в первую очередь новичкам для полноценной адаптации можно увидеть в табл. 2.

Таблица 2

Информация, интересующая новичков, % от числа опрошенных

Содержание информации	Руководители	Работники столовой	Охранники	Официанты	Повара	Бариста	Уборщицы
Традиции предприятия	83,3	40	30	–	40	–	–
Система оплаты труда	50	100	100	100	100	100	100
Функциональные обязанности	83,3	40	90	40	50	87,5	20
Системы социального обеспечения	50	80	70	100	100	87,5	100
Неформальные правила поведения	33,3	30	70	60	50	75	50
Правила внутренней дисциплины	66,7	30	90	40	30	25	60
Техника безопасности	33,3	70	70	30	60	50	20
Структура и иерархия в организации	100	40	10	–	30	12,5	–
Режим безопасности	50	–	100	–	–	–	–

Как видно из табл. 2, всех сотрудников интересуют, прежде всего: система оплаты труда и социальные гарантии, а также функциональные обязанности. В зависимости от занимаемой должности потребности в информации имеют следующие различия: руководителям необходимо знать структуру соподчинения в организации, традиции предприятия и функциональные обязанности; для охранников помимо систем оплаты труда и социального обеспечения важно иметь сведения о режиме безо-

пасности, правилах внутренней дисциплины, функциональных обязанностях. Официантов, бариста и уборщиц не интересуют традиции предприятия, режим безопасности и формальная структура.

Следует отметить, что ответы на вопросы являются субъективными, т. е. показывают особенности протекания адаптационного процесса по мнению самих новичков.

Итак, проанализировав полученные результаты, можно сделать следующие выводы:

- у руководителей процесс адаптации более длительный, чем у неквалифицированных работников;
- к процессу адаптации руководители малых предприятий относятся формально;
- служба по работе с персоналом не контролирует процесс адаптации;
- помощь в адаптации оказывают коллеги по работе или руководители среднего звена;
- на малых предприятиях процесс адаптации проходит быстрее;
- для неквалифицированных работников малых предприятий наиболее сложный период в адаптации — первая неделя, для руководителей — первый месяц;
- основной проблемой, осложняющий процесс адаптации, по мнению новых работников, является отсутствие опыта.

В современных условиях организация предъявляет жесткие требования к новичку в части сроков адаптации, иногда вообще не отводя времени на этот этап. В то же время от успеха адаптации зависит последующая отдача и стабильность положения работника в организации, его отношение к труду. Процесс адаптации новых сотрудников должен быть обязательным в каждой организации.

Исследования подтвердили наше предположение о том, что особенности протекания адаптационного процесса зависят, в частности, и от того, какую должность занимает новый сотрудник. Так, вопрос о сроках прохождения адаптации показывает, что работники, занимающие более сложные и ответственные должности (руководители) проходят адаптацию (не полную) в течение месяца. Процесс полной социально-психологической адаптации затягивается на несколько месяцев. У респондентов, занимающихся более легкой и однообразной деятельностью, на процесс адаптации уходит 1–2 недели. Этого срока достаточно, чтобы привыкнуть к своим обязанностям, распорядку рабочего дня, познакомиться с коллегами по работе и т. д.

На малых предприятиях общественного питания должен быть разработан свой алгоритм адаптации согласно специфике предприятия. В должностные обязанности ни одного из сотрудников не входят функции адаптации. На малых предприятиях процесс адаптации должен быть оптимизирован. При оптимизации процесса адаптации следует исходить из имеющихся возможностей малого предприятия: условий труда, графика рабочего времени, особенностей прежней профессии и т. д. В целях оптимизации не обязательно заводить карточку контроля за адаптантом, составлять развернутую поэтапную программу адаптации. В современных российских условиях малое предприятие не может себе позволить даже нормально функционирующий кадровый отдел, который бы состоял из нескольких сотрудников. Поэтому адаптационные функции концентрируются в руках у руководителей структурных подразделений. Рекомендуется следующая примерная программа адаптации нового сотрудника в организации.

Основными участниками процедуры адаптации могут быть: непосредственный руководитель, куратор, специалист службы персонала.

Вся процедура адаптации делится на четыре этапа, каждый из которых предполагает выполнение определенных заданий, которые, в свою очередь, закреплены за тем или иным участником процедуры.

I этап — подготовительный. За три дня до выхода нового работника специалист службы персонала обязан:

- позвонить сотруднику накануне его официального выхода на работу;
- проинформировать сотрудников о приходе нового работника заранее;
- подготовить все документы, которые будут выданы сотруднику в первый день работы, а именно;
- подготовить необходимые пропуска и разрешения на парковку;
- обеспечить и проверить, подготовлено ли рабочее место.

Непосредственный руководитель обязан:

- убедиться, что должностная инструкция подготовлена и соответствует действительности;
- определить куратора.

II этап — начальный период. В первый рабочий день нового работника специалист службы персонала обязан:

- встретить нового сотрудника и провести на рабочее место (если принято, то вручить «пакет новичка» — корпоративную атрибутику);
- надлежащим образом провести кадровое оформление нового работника;
- обсудить стиль управления, традиции, принятые в организации, и т. д.;
- обсудить первый рабочий день.

Непосредственный руководитель обязан:

- представить работника подчиненным, коллегам, познакомить с куратором;
- познакомить с должностными обязанностями и заполнить бланк задач на испытательный срок;
- объяснить используемую на предприятии систему поощрений и правила применения штрафных санкций;
- объяснить правила компенсации возможных затрат, а также порядок и выдачу зарплаты, оплату листов нетрудоспособности и отпусков;
- ознакомить с организационной структурой;
- обсудить первый рабочий день.

Куратор обязан:

- ознакомить с правилами внутреннего трудового распорядка;
- ознакомить с процедурой коммуникаций и связей по должности (в рамках отдела, с другими отделами).
- ознакомить с поведением в случае непредвиденных ситуаций;
- обсудить первый рабочий день.

III этап — введение в должность (приспособление). Куратор обязан:

- ознакомить с подробной историей компании, ее миссией, стратегией и целями, политикой в области работы с партнерами и потребителями;
- ознакомить первичными документами;
- объяснить, как действует административно-хозяйственная система организации, существующие процедуры (заказ автотранспорта, продуктов и др.);

– познакомить с теми сотрудниками, с которыми будет взаимодействовать новый работник;

– ознакомить со специальными процедурами и системой отчетности.

IV этап — завершение периода введения в должность. По истечении испытательного срока специалист службы персонала и непосредственный руководитель обязаны:

– провести обсуждение и сделать акцент на ожидаемой от сотрудника обратной связи;

– сообщить работнику об окончании испытательного срока и назначить дату обсуждения результатов его работы в этот период.

Результаты исследования позволяют сделать вывод о формальности проведения адаптации новых сотрудников на малых предприятиях общественного питания города. До сих пор не существует четкого представления о том, какое именно подразделение организации (или менеджер) должно быть задействовано в процессе адаптации. Кроме того, недостаточно разработаны критерии определения эффективности адаптации, как и ее этапы (содержание программы адаптации). Адаптация новых сотрудников — одна из важных задач, которую приходится решать службе по работе с персоналом на малых предприятиях.

Список использованной литературы

1. Володина Н. Адаптация персонала / Н. Володина. — М.: Эксмо, 2009. — 240 с.
2. Семишко Е. Распределение функций: каждому свое / Е. Семишко // Справочник по управлению персоналом. — 2010. — № 1. — С. 29–30.
3. Управление персоналом / С. Трошина. — М.: Прайм, 2008. — 245 с.
4. Управление персоналом организации : учеб. пособие / под ред. М. А. Винокурова, Т. Г. Озерниковой. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. — 568 с.

References

1. Volodina N. *Adaptatsiya personala* [Personnel adaptation]. Moscow, Eksmo Publ., 2009. 240 p.
2. Semishko E. Distribution of functions: to each his own. *Spravochnik po upravleniyu personalom – HR Management Guide*, 2010, no. 1, pp. 29–30 (in Russian).
3. Troshina S. *Upravlenie personalom* [HR Management]. Moscow, Praym Publ., 2008. 245 p.
4. Vinokurov M. A., Ozernikova T. G. (eds) *Upravlenie personalom organizatsii* [HR Management at organizations]. Irkutsk, BGUEP Publ., 2009. 568 p.

Информация об авторах

Данильчук Татьяна Ивановна — старший преподаватель, кафедра экономики труда и управления персоналом, Байкальский государственный университет экономики и права, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: Danilchuk-ti@isea.ru.

Трофимова Елена Леонидовна — кандидат психологических наук, доцент, кафедра социальной и экономической психологии, Байкальский государственный университет экономики и права, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: Trofimova-el@isea.ru.

Authors

Danilchuk Tatiana Ivanovna — Senior Instructor, Dep-t of Labour Economics and HR Management, Baikal State University of Economics and Law, 11 Lenin st., 664003, Irkutsk, Russia, e-mail: Danilchuk-ti@isea.ru.

Trofimova Elena Leonidovna — PhD in Psychology, Associate Professor, Dep-t of Psychology in Business and Social Studies, Baikal State University of Economics and Law, 11 Lenin st., 664003, Irkutsk, Russia, e-mail: Trofimova-el@isea.ru.