

Астраханкина Кристина Владимировна

канд. ист. наук, старший преподаватель

Глеба Ольга Владимировна

канд. юрид. наук, доцент

ФГКВОУ ВО «Военный учебно-научный центр Сухопутных войск

«Общевойсковая ордена Жукова академия

Вооружённых Сил Российской Федерации»

г. Москва

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ УЧЕТА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ В ИНТЕРЕСАХ АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

Аннотация: в статье рассматриваются особенности организационной культуры, изучаются подходы к понятию «адаптация новых сотрудников организации», анализируется понимание сущности, целей адаптации новых сотрудников организации, а также определяется специфика влияния организационной культуры на процесс адаптации сотрудников организации.

Ключевые слова: организационная культура, адаптация сотрудников, кадровый состав, управление персоналом, наём работников.

Кадровый состав является основополагающим элементом любой организации, поскольку именно сотрудники создают продукты или услуги, способные принести успех бизнесу. В связи с этим возникает необходимость постоянного совершенствования профессиональных компетенций персонала. По этой причине во многих организациях большое внимание уделяется обучению и повышению квалификации сотрудников. Особую актуальность эта тенденция приобретает в XXI веке, когда происходит быстрая смена технологий и внедряются различного рода инновации [1, с. 453].

Одну из первостепенных ролей в процессе найма и развития персонала играет адаптация персонала, поскольку она является важным показателем того, что кадровая стратегия организации реализуется успешно. Тем не менее данный

элемент в системе управления персоналом часто недооценивается, что влечёт за собой негативные социальные и экономические последствия для организации. Вновь пришедшие сотрудники недолго задерживаются на новом рабочем месте ввиду несовпадения их ожиданий с реальным положением дел. Организациям, в свою очередь, приходится тратить финансовые и временные ресурсы для подбора нового работника на освободившуюся позицию. Следовательно, таким положением дел обусловлена необходимость разработки и внедрения системы адаптации персонала, которая принесет фирме экономическую выгоду в долгосрочной перспективе, а также поможет приходящим туда сотрудникам адаптироваться к новым для них рабочим условиям максимально безболезненно.

Многие передовые компании уделяют большое внимание современным решениям и разработкам, а также заботятся о продуктивности и комфорте своего персонала. Следовательно, система адаптации новых сотрудников в их работе присутствует. Однако даже в случае наличия в организации адаптационной системы, она может функционировать неэффективно по причине наличия в ней недоработок или неучтенных моментов. Зачастую компаниям непросто выявить слабые стороны своих систем адаптации, и их наличие является чисто формальным критериям. Тем не менее при проведении глубинного анализа компании, ее организационной структуры, ключевых показателей, а также проблем, возникающих у новых сотрудников при адаптации, становится возможным указать на имеющиеся недостатки и предложить эффективно работающую адаптационную систему.

Успешный процесс адаптации нового сотрудника может обернуться выгодами как для самого работника, так и для его работодателя. Сотрудник получает всю необходимую информацию для ощущения максимального комфорта как при выполнении своих рабочих обязанностей, так и при коммуникации с коллегами, он быстрее приспосабливается к новым условиям и вливается в корпоративную культуру. Для работодателей быстрая и качественная адаптация сотрудника – показатель того, что процесс подбора персонала работает эффективно.

Поскольку адаптация является двусторонним процессом за счет включения в него двух сторон – работника и работодателя, то и факторы, оказывающие влияние на этот процесс, также можно условно разделить на два направления: факторы, относящиеся к работнику, и факторы, относящиеся к работодателю. К первому виду относятся поведенческие и личностные факторы, которые проявляются в начале трудовой деятельности сотрудника и могут как облегчать, так и усложнять процесс адаптации. Также к факторам, относящимся к работнику, можно отнести и возрастную, причем стоит отметить, что этот показатель может играть важную роль, согласно некоторым исследованиям. Например, М. Мейган показал, что более молодые сотрудники склонны легче адаптироваться к новым условиям, нежели их более взрослые коллеги [3, с. 8]. Однако связь между возрастом работника и его способностью к адаптации оказалась статистически незначимой в исследовании М.Л. Рейн [11]. Тем не менее этот показатель рекомендуется контролировать при выстраивании процесса адаптации сотрудника, поскольку от него теоретически может зависеть то, насколько успешно работник выдержит этот этап своей трудовой деятельности.

Что касается факторов, относящихся к работодателю, то ключевым из них является отработанность организационного механизма управления ее процессом. Также значительное влияние на процесс адаптации оказывают факторы-раздражители, оказывающие воздействие на работников во время их рабочего дня: сложность коммуникации с коллегами, отсутствие рабочей дисциплины, неприятные запахи, вредные привычки. В некоторых компаниях (таких, как ПАО «Лукойл», АО «Первая грузовая компания», ФГУП «Почта России») используются роботы-специалисты вместо обычных людей как раз по причине того, что такие «сотрудники» не имеют вредных привычек и не расходуют время неэффективно, не усложняя, таким образом, процесс адаптации сотрудников [4].

Рассмотренные выше факторы позволяют сделать вывод о том, что при разработке и оптимизации адаптационной системы следует исходить из имеющихся возможностей как организации, так и самого сотрудника. Также нужно учитывать различия на новом и прежнем местах работы сотрудников, особенности их

новой и старой профессий. Эти факторы очень важно принимать во внимание, поскольку значительные различия могут стать серьезным барьером для профессиональной мобильности и проведения результативной кадровой политики конкретной организации.

При изучении российской практики, посвященной процедурам адаптации новых сотрудников, можно выделить несколько моментов, характеризующих положение дел в России при подборе персонала и его дальнейшей адаптации. Прежде всего, не все российские организации ответственно относятся к оценке качества процессов найма.

Согласно исследованию портала Superjob, лишь 22% российских компаний уделяют внимание отслеживанию эффективности работы отделов персонала [7]. Соответственно, такая низкая вовлеченность в вопросы контроля качества HR-процессов опасна тем, что организации рискуют понести финансовые потери при непрохождении сотрудниками периода адаптации. Это подтверждается и исследованиями крупных порталов по подбору персонала.

Согласно расчетам компании HeadHunter, каждый пятый сотрудник задумывается об увольнении уже в течение испытательного срока. Более того, этот срок сокращается до нескольких недель у 16% недавно трудоустроенных людей. В этом же исследовании приводится и более неутешительная статистика: 8% респондентов желали сменить место работы практически сразу, не пройдя до конца адаптационный период, а ещё у 17% работников этот срок составляет 6 месяцев [5]. Следовательно, для исправления столь печальной статистики и снижения издержек на поиск и адаптацию нового персонала, компаниям стоит более ответственно подойти к процессам подбора и адаптации сотрудников и контролировать результаты этих процессов.

Одним из способов улучшения ситуации может выступить автоматизация процессов найма, поскольку использование интеллектуальных систем в процессах подбора позволяет снизить количество увольнений сотрудников и увеличить вероятность нахождения более подходящего сотрудника на должность, которому будет легче адаптироваться к работе в данной компании. Этим способом

уже воспользовались ведущие российские и зарубежные компании: АBBYY, Мегафон, Группа НМЛК, Ашан, Декатлон [8].

Улучшение происходит за счет снижения участия человеческого фактора при подборе персонала и большей объективности процесса. В отношении адаптации персонала это работает следующим образом: при подборе кандидата на вакансию программа обрабатывает анкеты при помощи машинного обучения и сравнивает их с анкетами сотрудников, которые уже были трудоустроены и успешно адаптировались к работе в компании.

Данные HR-процессы, посвященные оценке, адаптации и развитию персонала, автоматизированы в 21% организаций [10]. Остальные компании пока выполняют данные процессы вручную, однако в ближайшей перспективе они могут также направиться в сторону автоматизации, поскольку вложения в данное направление может быть выгоднее для компании, чем увеличение расходов на поиск новых кадров взамен тех, кто не смог успешно пройти адаптационный период.

Адаптационным вопросам в сфере HR также были посвящены и некоторые научные работы [6, с. 140; 9, с. 56]. Ряд работ затрагивал вопросы, посвященные успешности адаптации персонала в зависимости от разных факторов. По результатам исследования, проведенного М. Мансуровой и М. Радостевой, посвященного анализу адаптации в российских компаниях, наиболее полезным фактором при адаптации являлась продуманная система наставничества, благодаря которой успешно адаптировались 94% пришедших в компанию людей. Более того, у 55% новых сотрудников период адаптации составил 1 месяц. У 70% работников не возникло никаких проблем в течение адаптационного процесса [2, с. 125].

Также при анализе периода адаптации стоит учитывать тот факт, что работники могут отличаться друг от друга по возрастным и трудовым характеристикам, и компаниям следует учитывать эти факторы при выборе инструментов для оптимизации процедуры адаптации. Это подтверждают и научные публикации. Эмпирическое исследование, проводившееся на выборке компаний Санкт-Петербурга, показало, что в вопросах адаптации существуют статистически

значимые различия между группами разных возрастов с разными социально-психологическими характеристиками. Более опытным сотрудникам процесс приспособления к новым рабочим условиям дается проще, чем более молодым специалистам. Также у более старших коллег формируются более высокий уровень лояльности и более четкие карьерные ориентации [12, с. 21]. Это может быть обусловлено возрастными особенностями и количеством опыта работы. Полученные результаты приводят к следующим выводам: менее опытным коллегам следует уделять повышенное внимание во время их испытательного срока и стараться сделать их адаптационный период в компании максимально безболезненным.

Итак, анализ статистических показателей российских и зарубежных компаний показал, что присутствуют различия в адаптационных программах в различных российских и зарубежных компаниях. Более передовые с технологической точки зрения организации увеличили вероятность успешного прохождения адаптационного периода новыми сотрудниками за счет грамотно подобранных адаптационных инструментов и автоматизации процесса отбора персонала на первичном этапе путем сравнения их резюме с резюме кандидатов, успешно приспособившихся к работе в компании. Также учет различий социально-психологических характеристик кандидатов позволит оптимизировать процессы адаптации новых сотрудников и минимизировать шансы их увольнения до окончания испытательного срока путем нахождения к ним индивидуального подхода.

Список литературы

1. Глеба О.В. Основные проблемы и перспективы развития малого и среднего предпринимательства в Московской области / О.В. Глеба, М.А. Асеева // Экономика и предпринимательство. – 2017. – №9-4 (86). – С. 451–456.
2. Мансурова М.И. Трудовая адаптация в современных российских компаниях / М.И. Мансурова, М.В. Радостева // Вестник Челябинского государственного университета. – 2018. – №8 (418). – С. 125–132.
3. Мейган М. Работа с персоналом: введение в должность. – Изд. 1-е / М. Мейган. – СПб.: Питер, 2002. – 160 с.

4. Персонал без вредных привычек [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.comnews.ru/content/118186/2019-03-01> (дата обращения: 27.01.2021).
5. Почему сотрудники увольняются, едва выйдя на новое место работы? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/pochemu-sotrudniki-uvolnyayutsya-edva-vyyduya-na-novoe-mesto-raboty> (дата обращения: 27.01.2021).
6. Пузын Э.С. Проблемы реализации конституционных обязанностей и пути их разрешения / Э.С. Пузын, К.А. Чудакова // Актуальные вопросы права, экономики и управления: сборник материалов II Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – 2020. – С. 139–142.
7. Только в 22% компаний отслеживают эффективность работы отделов персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.superjob.ru/research/articles> (дата обращения: 27.01.2021).
8. Умный HR: как интеллектуальные технологии совершают революцию в кадровом вопросе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/salesdepartment/2019/03/20> (дата обращения: 27.01.2021).
9. Vihlyayeva I.V., Shpeka S.V., Babin A.V., Aseeva M.A., Gleba O.V. Problems and perspectives of development and regulation of electronic forms of money in Russia // *Asian Social Science*. 2015. Т. 11. №14. С. 55–69.
10. HR-сервисы в России: обзор рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rb.ru/story/HR-tech-present> (дата обращения: 27.01.2021).
11. Rehn Marie-Luise die. Eingliederung neuer Mitarbeiter: eine Laengsschnittstudie zur Anpassung an Normen und Werte der Arbeitsgruppe (Введение новых сотрудников: эскиз продольного разреза относительно приведения в соответствие норм и ценностей рабочей группы) / Reihe Personalforschung, B. 5. Rainer Hampp Verlag München und Mering, 1990.
12. Чикер В.А. Адаптация персонала в российских организациях: различия профессиональной мотивации и уровня самомониторинга представителей трех поколений (на материале компаний г. Санкт-Петербурга) / В.А. Чикер,

Н.В. Волкова // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. – 2015. – № 4. – С. 21–38.