

АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ПОВОЛЖСКОГО БАНКА СБЕРБАНКА РОССИИ)

© 2013 А.П. Жабин, А.Г. Митрофанов*

Ключевые слова: человеческие ресурсы, адаптация персонала, текучесть кадров, наставничество, мотивация.

Анализируется проблема адаптации новых сотрудников в организации в современных условиях борьбы компаний за качественный персонал.

В современных условиях крупные компании сталкиваются с такой проблемой, как текучесть кадров. Это обусловлено рядом причин:

- ◆ материальные (неоправданные финансовые ожидания);
- ◆ организационные (условия работы не соответствуют ожиданиям сотрудника, отсутствие возможности повышения квалификации и карьерного роста);
- ◆ межличностные (взаимоотношения с коллегами и руководством);
- ◆ работа с персоналом по принципу “соковыжималки”;
- ◆ отсутствие контроля за адаптацией и т.д.

Адаптация персонала является одним из важных элементов системы развития персонала¹, повышения лояльности и удержания сотрудников в организации.

Под адаптацией персонала подразумевается процесс взаимного приспособления работника и организации, активного освоения индивидом профессиональных и социальных функций, предполагающих преодоление возможных негативных моментов, инициированных как самим сотрудником, так и работодателем².

Целью адаптации является снижение издержек организации за счет следующих факторов³:

1) ускорения процесса введения нового сотрудника в должность:

- ◆ уменьшения количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей;
- ◆ достижения необходимой эффективности работы в минимальные сроки;

2) сокращения уровня текучести кадров:
◆ уменьшения количества сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы;

◆ снижения количества сотрудников, не прошедших испытательный срок.

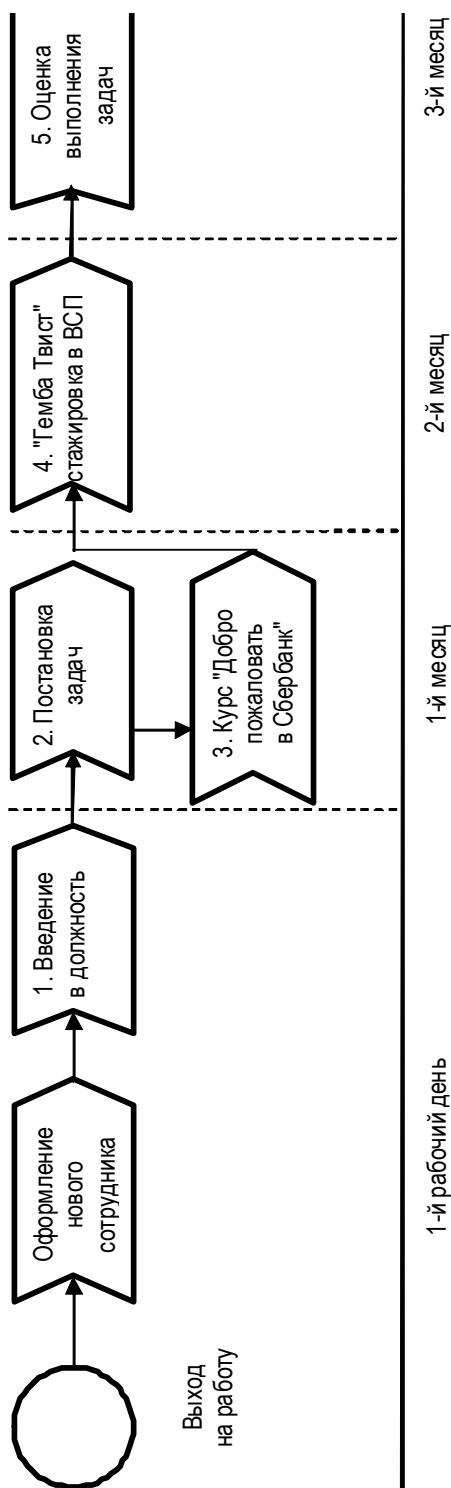
Выгодами, получаемыми сотрудником после прохождения адаптации, являются:

- 1) снижение уровня неопределенности и беспокойства;
- 2) выстраивание системы взаимодействия с коллегами;
- 3) получение полной информации, требуемой для эффективной работы;
- 4) освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения;
- 5) повышение удовлетворенности работой и развитие позитивного отношения к компании в целом;
- 6) получение обратной связи от наставника и линейного руководителя по итогам испытательного срока.

Выгоды, получаемые компанией от системы адаптации персонала:

- 1) создание механизма оценки профессиональных и управленческих компетенций сотрудника и его потенциала по итогам первых месяцев работы;
- 2) повышение лояльности сотрудника к компании как к работодателю;
- 3) развитие управленческих компетенций наставников и линейных руководителей;
- 4) обоснование кадровых решений в отношении как новичка, так и наставников после окончания адаптационного периода;
- 5) выявление недостатков существующей в компании системы подбора.

* Жабин Александр Петрович, доктор экономических наук, профессор; Митрофанов Анатолий Геннадьевич, магистрант. - Самарский государственный экономический университет. E-mail: mit_a_g@mail.ru.



Для организации необходимость адаптации связана, как уже говорилось, с намерением, прежде всего, снизить прямые и косвенные издержки, сопряженные с наймом. К ним относятся затраты на наем нового работника на место уволившегося, вводные затраты (обучение и т.д.), затраты на временное замещение, на дополнительный контроль и исправление ошибок и др. По мнению М. Армстронга, первое впечатление от компании, которое можно условно обозначить первым месяцем работы, очень важно для поддержания интереса к ней нового сотрудника. Если уделить больше внимания введению работника, это, как правило, окупается⁴. В противном случае возникает вероятность того, что новый работник покинет организацию, не адаптировавшись к работе в ней. Рассмотрим процесс адаптации на примере Поволжского банка Сбербанка России.

Сбербанк России - крупнейший финансовый институт страны. Как и у любой крупной компании, в Сбербанке достаточно большой уровень текучести персонала (17,7%)⁵. В связи с этим вопросу адаптации персонала уделяется достаточное внимание. В Сбербанке продолжительность периода адаптации по времени может совпадать с испытательным сроком (до 3 месяцев), если таковой устанавливается сотруднику при заключении трудового договора.

Процесс адаптации новых сотрудников начинается с момента их оформления на работу и состоит из нескольких этапов, общая последовательность которых представлена на рисунке.

Этап 1. Введение в должность.

Цель этапа: предоставить новому сотруднику справочную информацию о Банке, проинформировать о его последующих действиях, ответить на вопросы, наиболее часто возникающие у новых сотрудников.

Ожидаемый результат: новый сотрудник обладает первичной информацией о Банке, о функциях и задачах своего подразделения, понимает порядок и последовательность своих дальнейших действий.

Этап 2. Постановка задач.

Цель этапа: своевременно определить новому сотруднику круг задач на период адаптации / испытательного срока, сроки и четкие критерии оценки их выполнения.

Ожидаемый результат: новый сотрудник обладает полной информацией о задачах и критериях оценки прохождения периода адаптации / испытательного срока.

На этом этапе непосредственный руководитель нового сотрудника должен:

- ◆ определить новому сотруднику цели и задачи на период адаптации / испытательного срока, включая обязательное прохождение курса “Добро пожаловать в Сбербанк!” и стажировки во внутреннем структурном подразделении (дополнительный офис) “Гемба Твист”, зафиксировать их в “Плане работы на период адаптации / испытательного срока нового сотрудника”;

- ◆ ознакомить нового сотрудника с целями и задачами, определенными на период адаптации / испытательного срока;

- ◆ обеспечить участие нового сотрудника в адаптационном семинаре “Добро пожаловать в Сбербанк!” в определенный срок.

Новый сотрудник должен:

- ◆ ознакомиться с целями и задачами, определенными его непосредственным руководителем, зафиксировать факт ознакомления личной подписью;

- ◆ выполнять поставленные задачи в полном объеме и в установленные сроки;

- ◆ соблюдать трудовую дисциплину;

- ◆ своевременно информировать наставника о затруднениях, возникающих в ходе выполнения задач;

- ◆ запланировать посещение курса “Добро пожаловать в Сбербанк!” в срок, указанный непосредственным руководителем.

Этап 3. Курс “Добро пожаловать в Сбербанк!”

Цель этапа: познакомить нового сотрудника с историей, стратегией и корпоративной культурой Банка, рассказать об организационной структуре, руководстве, ключевых бизнес-процессах Банка и подразделений функционального блока.

Ожидаемый результат: новый сотрудник обладает информацией о правилах, нормах, традициях Банка, ориентируется в организационной структуре, знает стратегию развития и ключевые направления деятельности Банка и подразделений функционального блока.

Этап 4. “Гемба Твист” - стажировка в ВСП⁶.

Цель этапа: сформировать представление новых сотрудников об основных направле-

ниях деятельности Банка (работа ВСП), повысить эффективность взаимодействия сотрудников аппарата территориального банка и сотрудников фронт-офиса.

Ожидаемый результат: новый сотрудник имеет комплексное представление об основных направлениях деятельности Банка.

Этап 5. Оценка выполнения задач.

Цель этапа: осуществить объективную оценку выполнения новым сотрудником поставленных задач.

Ожидаемый результат: непосредственным руководителем принято объективное решение о результатах прохождения новым сотрудником адаптационного периода / испытательного срока.

Процесс адаптации сотрудников направлен:

- ◆ на обеспечение быстрого вхождения в должность нового сотрудника;

- ◆ уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу;

- ◆ формирование у нового сотрудника позитивного имиджа Банка, повышение уровня лояльности к Банку;

- ◆ оценка уровня квалификации и потенциала сотрудника.

Служба персонала Сбербанка России работала и внедрила программу адаптации новых сотрудников, которая позволяет новичкам быстро “влииться” в компанию. Но есть ряд проблем, которые не позволяют в полной мере реализовывать программу адаптации, а именно:

1. Отсутствие на рабочем месте нужной справочной информации. Введение в должность представлено лишь списком нормативной документации, с которым необходимо ознакомиться сотруднику самостоятельно.

2. Равнодушное отношение к новому сотруднику со стороны руководителя и коллег.

3. Очень часто новый сотрудник оказывается буквально брошенным в неизвестное пространство. Он присматривается ко всему, что его окружает и впитывает эту обстановку. Именно тогда с новичком на связи и должен быть тот человек, который отвечает за адаптацию нового персонала. Он должен подсказывать, разъяснять многие моменты, он не должен допускать, чтоб у вновь прибывшего сотрудника сложилось какое-либо непонимание того, что он будет делать в ком-

пании или что собой представляет данная организация. Все должно быть абсолютно прозрачно и понятно.

4. Отсутствие наставника, как в лице непосредственного руководителя, так и специалиста службы по персоналу.

5. Оценка уровня квалификации и потенциала сотрудника не проводится.

6. Эффективность процесса адаптации не оценивается, что также отрицательно сказывается на процессе вхождения в новую должность.

7. Не рассматривается план карьерного развития сотрудника в долгосрочной перспективе.

8. Отсутствует обратная связь по процессу адаптации от сотрудника, руководителя в службу управления персоналом.

9. Сложная система вознаграждения за результаты работы.

10. Неэффективная программа мотивации.

По этим или иным причинам персонал все же покидает компанию и, как следствие, Сбербанк:

◆ во-первых, теряет драгоценное время на поиски нового сотрудника;

◆ во-вторых, это психологически влияет на команду сотрудников. Если из компании уходит специалист, то у его коллег происходит переоценка ценностей и осознание своего места в организации. Они переживают некую волну изменений и желания поменять что-то и в своей жизни. Возможно, что вслед за уходящим специалистом потянутся и другие;

◆ в-третьих, это отражается на производительности, отсутствие специалиста увеличивает нагрузку на оставшихся в компании сотрудников, что негативно влияет на результаты.

В итоге теряют все. В основе всего этого лежит одна простая проблема - недостаток внимания к сотрудникам как к ключевому ресурсу компании.

Что можно предпринять для улучшения процесса адаптации новых сотрудников:

1) рассказать о взаимоотношениях с другими подразделениями и о взаимоотношениях внутри подразделения;

2) разработать и внедрить для каждого рабочего места детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;

3) разъяснить важность данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;

4) разработать программу-тренинг для наставников;

5) разработать и внедрить программу мотивации для наставников;

6) HR-менеджеры должны участвовать в процессе адаптации от начала до окончания испытательного срока сотрудника.

Хотелось бы рассмотреть более подробно наставничество в период адаптации, ввиду того что большую часть времени сотрудник проводит в коллективе, и именно наставник может стать путеводителем в организации и залогом длительной и плодотворной работы.

С того момента, когда новый сотрудник приступает к работе, к нему должен прикрепляться наставник - это может быть опытный сотрудник или непосредственный руководитель, который будет его консультировать и оценивать.

Наставничество должно касаться следующих вопросов:

◆ вопросов, связанных с компанией;

◆ вопросов и проблем, связанных с работой;

◆ личного и профессионального развития;

◆ других вопросов.

Хорошо продуманная и соответствующим образом подготовленная программа наставничества усиливает результативность программ развития человеческих ресурсов и позволяет объективно и всесторонне оценить всех сотрудников компании. На постоянной основе должно проходить общение наставника и подопечного, в течение которого они обсуждают возникающие трудности, способы их решения и достигнутый результат. Безусловно, при возникновении каких-либо вопросов они могут встречаться вне рамок этого графика. Для того чтобы наставничество заработало, все наставники должны быть заинтересованы, чтобы их подопечные демонстрировали хорошие результаты. Наставничество может рассматриваться как один из критериев, влияющих на бонусную систему вознаграждения.

В компании должна быть разработана и внедрена программа-тренинг для наставни-

ков. Тренинг должен научить наставников технике общения с подопечным: как задавать вопросы, как донести до подопечного не самую приятную новость, поскольку все решения о том, будет ли он продвинут или останется на прежнем уровне, так же как и о других аспектах его дальнейшей работы в компании, до сотрудника должен доводить его наставник.

Если процесс адаптации прошел благополучно и новый специалист остался работать в компании после 3 месяцев испытательного срока, можно говорить о том, что заложена основа того, что человек останется в компании надолго. Конечно, нельзя забывать о сотрудниках и после 3 месяцев первичной адаптации, нужно заботиться о их развитии, следить за мотивацией и т.д. Но все это бу-

дет уже значительно проще делать, если сотрудник при прохождении адаптации получил полную поддержку со стороны организации и быстро адаптировался к условиям.

¹ *Жабин А.П., Митрофанов А.Г., Польшова Л.В.* Практика управления развитием человеческих ресурсов в условиях кризиса // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2012. □ 12 (98).

² *Маслова В.М.* Управление персоналом : учебник. М., 2011.

³ Адаптация персонала. URL: <http://hr-portal.ru>.

⁴ *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами : учебник : пер. с англ. 8-е изд. СПб., 2004.

⁵ Годовой отчет Сбербанка России за 2011 год.

⁶ ВСП - внутреннее структурное подразделение / дополнительный офис.

Поступила в редакцию 20.03.2013 г.