

Гольгин Денис Викторович,

магистрант,

Институт экономики и управления,

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»

г. Екатеринбург, Российская Федерация

Лысенко Елена Владимировна,

кандидат философских наук, доцент,

кафедра управления персоналом и психологии,

Уральский гуманитарный институт,

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»

г. Екатеринбург, Российская Федерация

РЕАЛИЗАЦИЯ КЛЮЧЕВЫХ АСПЕКТОВ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

Аннотация:

Целью статьи является систематизация опыта одного из крупнейших металлургических предприятий региона – Синарского трудного завода – в построении системы адаптации новых сотрудников. Дана оценка инструментов адаптации на предприятии, предложены дополнительные инструменты адаптации, которые успешно внедрены и работают в других компаниях металлургической отрасли, а также предложен новый авторский инструмент.

Ключевые слова:

Адаптация персонала, система адаптации, инструменты адаптации.

Адаптация – один из ключевых процессов в управлении человеческими ресурсами организации. Построение эффективных систем адаптации сотрудников – важное направление деятельности HR-служб современных организаций.

Целью статьи является систематизация опыта одного из крупнейших металлургических предприятий региона – Синарского трудного завода – в построении системы адаптации новых сотрудников. Ключевыми элементами системы адаптации АО СинТЗ являются:

1) **Пребординг.** Синарский трубный завод обладает прекрасным и доступным инструментом адаптации - экскурсия по музею, который был возрожден в 2016 году [1]. Посещение музея потенциальными сотрудниками еще до начала работы помогает мотивировать работника приобщиться к многовековой истории предприятия.

2) **Прелиминаринг.** СинТЗ активно сотрудничает с профессиональными образовательными учреждениями среднего звена по вопросам подготовки и обучения кадров. Совместно с образовательными учреждениями разработаны программы по обучению нескольким профессиям. Студенты радиотехнического техникума и политехнического колледжа проходят производственную практику на полигоне АО «СинТЗ» [2]. Для студентов вторых и третьих курсов радиотехникума проводятся ярмарки вакансий с просмотром фильма о заводе и заполнением форм обратной связи [3]. В рамках акции «Неделя без турникетов» проводятся экскурсии для обучающихся в УрФУ по специальности «Обработка металлов давлением» [4].

3) **Наставничество.** На предприятии существует база данных о наставниках, которые проходят обучение по специально разработанной программе. На каждого нового сотрудника составляется план адаптации, в котором поэтапно прописываются мероприятия по включению сотрудника в должность. По окончании адаптационного периода проводится анкетирование. Опрос проводят непосредственный руководитель и наставник, которые дают оценку новичку по каждому из этапов адаптации. Новичок отвечает на предложенные ему вопросы, для выявления сильных и слабых сторон в процессе адаптационного периода.

Сводный перечень ключевых мероприятий по адаптации персонала представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Система адаптации АО «СинГЗ»³

Мероприятия по адаптации	АО «СинГЗ»
Пребординг	ИТР и руководители (оценочные тесты перед собеседованием)
Прелиминаринг	УРФУ, Уральский политехнический колледж, радиотехникум
Программа адаптации	WELLCOM-курс ТМК
Наставничество	Применяется на предприятии
Обучение наставничеству	Центр обучения
Регламентирующие документы	Положение о наставничестве, Положение об адаптации персонала на предприятиях ПАО «ТМК» (2020г.)
Современные технологии	SOTA2U, MOBY2U
Анализ эффективности адаптации	Конкурс «Лучший наставник Синарского трубного завода», Оценка эффективности (по положению об адаптации анкета)

При проведении анализа системы адаптации сотрудников на АО «СинГЗ», можно сделать следующие выводы: применяемые в компании инструменты адаптации эффективны, отвечают новым тенденциям в развии систем адаптации, а также приносят положительные результаты. В современных условиях, когда очень быстро меняются внешние факторы, необходимо проводить работу на опережение, разрабатывать и внедрять новые инструменты, методы и подходы.

Между тем, на наш взгляд, имеющиеся инструменты адаптации персонала можно дополнить новыми. Одним из инструментов, перспективных для предприятия, является разработка *Матрицы адаптации* [5]. Ее применение позволяет формировать перечень адаптационных инструментов для нового сотрудника в зависимости от его должности.

Персонал компании условно поделен на три группы:

- а) рабочие (основной и вспомогательный персонал);
- б) ИТР, специалисты (в том числе молодые специалисты);
- в) руководители [6].

Обычно матрицы делят только на адаптацию вновь принятых сотрудников и сотрудников при понижении/повышении должности. Но в нашей работе их будет три, так как ранее были выделены три группы адаптируемых по методу привлечения.

В одну из предлагаемых методик по улучшению системы адаптации ляжет *матрица адаптации*, в которую мы включим наиболее эффективные для нашей специфики инструменты: shadowing. Также добавим собственный разработанный инструмент адаптации беседа «*5 минут с новичком*». Матрицы адаптации необходимо предусмотреть для каждого из групп адаптации. Но, прежде чем переходить непосредственно к самим мероприятиям, включаемых в матрицы, необходимо определить ответственных за адаптацию.

Исходя из вышеперечисленного, необходимо разделить адаптационные мероприятия на зоны ответственности. Все мероприятия, отвечающие за производственную адаптацию, должен назначать, и контролировать непосредственный руководитель подразделения, в которое поступает новый сотрудник. Мероприятия, оформлению документов, беседа, прохождение медкомиссии, вручение трудового договора, экскурсия по заводу, общая информация по заводу (книга новичка, Welcome! Тренинг и подобные) предусмотреть отделом HR (отдел кадров).

В качестве одного из вариантов обучения и мотивации для студентов, предлагаем использовать Shadowing, «5 минут с новичком» и др.

Shadowing - это довольно редкий, но интересный метод обучения сотрудников. Новичок на какой-то отрезок времени становится «тенью» более опытного специалиста: наблюдает за процессом работы, выезжает с ним на переговоры, выполняет нетрудные задания. И, что самое главное, задает вопросы. Таким образом, он знакомится со своей будущей работой [8]. Студента оформляют на предварительное рабочее место, с

³ Источник: составлено автором по: [2], [3], [4]

закреплением к нему наставника на несколько дней, либо до достижения какой-либо цели. Это позволит оценить ценность работу на заводе, мотивировать.

Job shadowing даёт больше возможностей для организации, чем наставничество. Также эта методика является экономически выгодной, так как не требует дополнительных материальных затрат. Но, в сравнении с наставничеством (таблица 2), у shadowing нет возможности контролировать этапы (отсутствие отчетности), а также, учитывая, что данная работа не оплачивается, отсутствует возможность контролировать процесс обучения.

Таблица 2 - Сравнительный анализ применения методик наставничества и job shadowing

Возможности	НАСТАВНИЧЕСТВО	JOB SHADOWING
Обучение на месте	Личный пример (наставник и новый сотрудник)	Личный пример (наставник и его «тень»)
Предоставление возможности выбора места работы выпускникам ВУЗов, не имеющим опыта	–	Неоплачиваемая стажировка. Почти каждое рабочее место может стать объектом Job Shadowing.
Профорентация школьников	–	процесс Shadowing – как расширенное информационное интервью о компании
Предоставление информации преподавателям ВУЗов	–	Преподаватели ВУЗов получают информацию о компаниях, их требованиях к выпускникам, необходимых знаниях и навыках.
Обучение сотрудников компании	Односторонний процесс. Превалирование наставника над новичком.	Реальные ситуации как поле для практики и отработки навыков общения, лидерства, работы в команде и проверки профессиональных знаний. Двусторонний встречный процесс.
Оплата труда наставника	Труд оплачивается	Труд не оплачивается
Дополнительная нагрузка наставника	Составление отчетности по ходу процесса адаптации, представление характеристики на новичка по окончании срока адаптации, периодическая оценка новичка.	–

Этот метод может применяться при подготовке сотрудника на руководящую должность, а также для стажировок молодых специалистов.

На наш взгляд, для усиления эффективности адаптации необходимо вовлечь в процесс адаптации производственного персонала как можно больше сотрудников. Для этого может быть применен такой новый инструмент адаптации, как «**5 минут с новичком**». Суть данного метода заключается в попеременной в виде непринужденной беседе тет-а-тет каждого работника коллектива с новичком. Участие в разработке системы адаптации сотрудников производства (не только руководителей, но и рядовых рабочих) обеспечит эффективность данной процедуры и ослабит их сопротивление изменениям.

В наставничестве опытный специалист тратит немало своего времени на нового сотрудника, обучает его специфике своей работы, отвечает на вопросы. Если охватить этим весь коллектив, когда каждый сотрудник коллектива рассказывает новичку о своей работе, сэкономив при этом время специалиста, можно получить больший эффект. При таком варианте адаптации новый сотрудник имеет возможность познакомиться со всем коллективом сразу, узнать о работе каждого сотрудника, при этом каждый из сотрудников потратит небольшое количество времени, а новичок получит полное представление о работе коллектива. Данный метод эффективнее использовать в первый день выхода сотрудника на рабочее место для многочисленных коллективов.

Этот метод одновременно может охватить организационную, психологическую, производственную части адаптационного процесса, что говорит об его универсальности, несмотря на простоту использования (отсутствие документооборота и сложных планов), а также независимость от материальных затрат и рабочего времени работников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Обучение и развитие персонала: Сайт - URL: <https://history-kamensk.ru/news/71-vozhrozhdenie-muzeja-sinarskogo-trubnogo-zavoda.html>? (дата обращения: 25.05.2022)
2. «Я хочу работать здесь». На СинТЗ нашли способ пополнять кадры современными специалистами. Их «смотрят» на учебном полигоне: Сайт - URL: https://www.ku66.ru/news/podgotovka_personala_zavod_i_tekhnikumy_novyj_format_vzaimodejstviya/2019-11-08-42007 (дата обращения: 20.05.2022)
3. СинТЗ провел ярмарку вакансий для Каменск-Уральского радиотехникума: Сайт - URL: <https://gorodku.ru/157229/> (дата обращения: 15.05.2022)
4. «Впечатляют масштабы»: студенты УрФУ увидели производство СинТЗ изнутри: Сайт - URL: https://kamensk-uralskiy.ru/news/novosti_predpriyatij/3728-vpechatlyayut-masshtaby-studenty-urfu-uideli-proizvodstvo-sintz-iznutri.htmlru (дата обращения: 15.05.2022)
5. Матрица адаптации: Сайт - URL: https://studbooks.net/1445056/management/matrixa_adaptatsii?ysclid=14wcets1zq138575124 (дата обращения: 25.05.2022)
6. Методы обучения сотрудников на рабочем месте: Сайт - URL: <https://favorit.pro/articles/metody-obucheniya-sotrudnikov-na-rabochem-meste/> (дата обращения: 20.05.2022)
7. «Бизнес – система, как сделать вашу компанию устойчивой и анти хрупкой в 21 веке. Александр Шемякин. Сайт - URL: <http://1trening.com/book> (дата обращения: 29.05.2022)
8. Кирилина Юлия Николаевна, Калимуллин Денис Маратович Разработка системы адаптации производственного персонала как способ уменьшения сопротивления изменениям на предприятии // Региональное развитие. 2015. №7 (11). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-sistemy-adaptatsii-proizvodstvennogo-personala-kak-sposob-umensheniya-soprotivleniya-izmeneniyam-na-predpriyatii> (дата обращения: 20.05.2022)

Golygin Denis V.,

Undergraduate,
Graduate School of Economics and Management,
Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin
Yekaterinburg, Russian Federation

Lysenko Elena V.,

Candidate of Sciences (Philosophy), Associate professor,
Department of Personnel Management and Psychology,
Ural Humanitarian Institute,
Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin,
Yekaterinburg, Russian Federation

**IMPLEMENTATION OF KEY ASPECTS OF PERSONNEL ADAPTATION
IN THE METALLURGICAL INDUSTRY***Abstract:*

The purpose of the article is to systematize the experience of one of the largest metallurgical enterprises in the region – Sinarsky Difficult Plant – in building a system of adaptation of new employees. The assessment of adaptation tools at the enterprise is given, additional adaptation tools that have been successfully implemented and are working in other companies in the metallurgical industry are proposed, and a new author's tool is also proposed.

Keywords:

Personnel adaptation, adaptation system, adaptation tools.