

**Эффективная адаптация персонала
как инструмент управления репутацией компании**

**Effective staff adaptation
as a tool of company reputation management**

В статье отражены основные результаты исследования, проведенного на базе ОАО «Газпромнефть-Новосибирск», в ходе которого были выявлены недостатки существующей системы адаптации операторов АЗС 3 разряда. На этой основе авторами предложены способы её совершенствования и обосновано влияние эффективной адаптации персонала на управление репутацией компании.

The article describes the main results of the research of «Gazpromneft-Novosibirsk» public company. The research identified disadvantages of the existing system of staff adaptation in third category gas stations operators. In results, authors suggest few ways to improve this situation and describe the influence of effective staff adaptation on company reputation management.

**АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА || ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ ||
УПРАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИЕЙ**

**STAFF ADAPTATION || ADAPTATION PROBLEMS || REPUTATION
MANAGEMENT**

В постоянно меняющемся и усложняющемся мире компаниям всё чаще приходится искать способы своего развития и совершенствования в областях, к которым раньше они относились скептически. Это в полной мере относится и к управлению репутацией, и к адаптации персонала. Мало кто из руководителей задумывается о том, что эффективная адаптация персонала

может быть инструментом управления репутацией компании, а значит, может оказывать существенное влияние на показатели её рентабельности.

Среди основных целей адаптации новых работников обычно выделяют следующие: [24, С. 213]

- Возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации – работодателя;
- Уменьшение стартовых издержек. Новый работник не всегда знает работу и то, как работает организация. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти стартовые затраты и дает возможность новому работнику скорее достигнуть установленных стандартов выполнения работы;
- Вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды;
- Сокращение текучести кадров среди новых работников;
- Экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников;
- Развитие у нового работника удовлетворённости работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях.

Исходя из данных предпосылок, было проведено исследование, направленное на выявление недостатков системы адаптации ОАО «Газпромнефть-Новосибирск» и её совершенствование.

На основе исследования была разработана схема, на которой представлена существующую технология адаптации операторов АЗС 3 разряда данной компании наглядно (см.рис.1).

В ходе исследования было выявлено несколько проблем, которые необходимо решить, чтобы технология адаптации операторов АЗС 3 разряда стала более эффективной. Для начала необходимо обратить внимание на то, что в ОАО «Газпромнефть-Новосибирск» институт наставничества является главным и, пожалуй, единственным методом адаптации персонала. На самом

деле ставить знак равенства между адаптацией и наставничеством категорически нельзя, поскольку наставничество – это лишь один из элементов адаптации персонала.

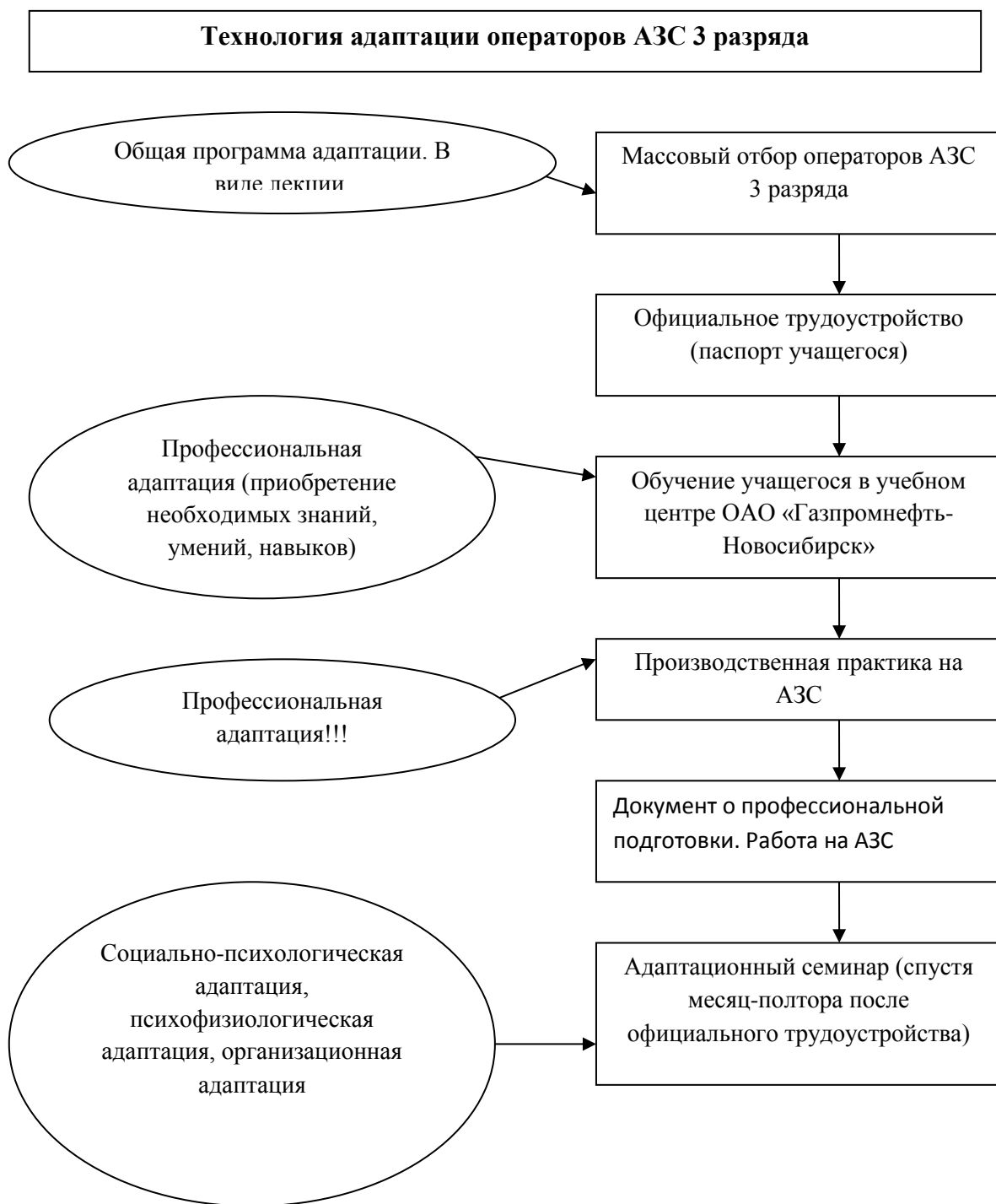


Рис.1 – Технология адаптации операторов АЗС 3 разряда в организации ОАО «Газпромнефть-Новосибирск»

В нашем исследовании было выявлено, что институт наставничества развит на высоком уровне. В организации имеется стандарт организации «Порядок организации наставничества в управлении розничных продаж ПНПО», а также программа обучения операторов АЗС в системе наставничества ОАО «Газпромнефть-Новосибирск» (профессия оператор АЗС 3 разряда), но все это способствует повышению профессиональной адаптации, в то время как, социально-психологической уделяется совсем не большое внимание.

В ходе исследования удалось выяснить, что адаптационные семинары носят лишь рекомендательный характер и далеко не все операторы имеют возможность попасть на этот семинар. Адаптационные семинары также проводятся не так часто, за все время было проведено четыре адаптационных семинара. Результатом этих семинаров стало снижение коэффициента текучести среди операторов АЗС 3 разряда. Уже давно доказано, что внимание со стороны руководства – это первое, что ценится сотрудниками. Таким образом, необходимо периодически проводить беседы, выслушивать работников, помогать в каких-то вопросах. Потребность сделать адаптационные семинары регулярными – существует, но как их проводить, если они носят рекомендательный характер и принуждать операторов принимать участие в подобных мероприятиях организация не имеет право? Вот тот вопрос, на который предстоит ответить в нашем исследовании. Таким образом, нами предложено усовершенствовать существующую технологию адаптации линейного персонала, за счет введения дополнительных адаптационных мероприятий. Усовершенствованная технология адаптации выглядит следующим образом (см.рис.2).

Таким образом, нами предложено во время массового отбора операторов АЗС 3 разряда также проводить лекцию, на которой объясняются цели деятельности ОАО «Газпромнефть-Новосибирск», организационная структура, рассматриваются вопросы оплаты труда, графика работы, разъясняются должностные обязанности операторов АЗС 3 разряда и т.д.

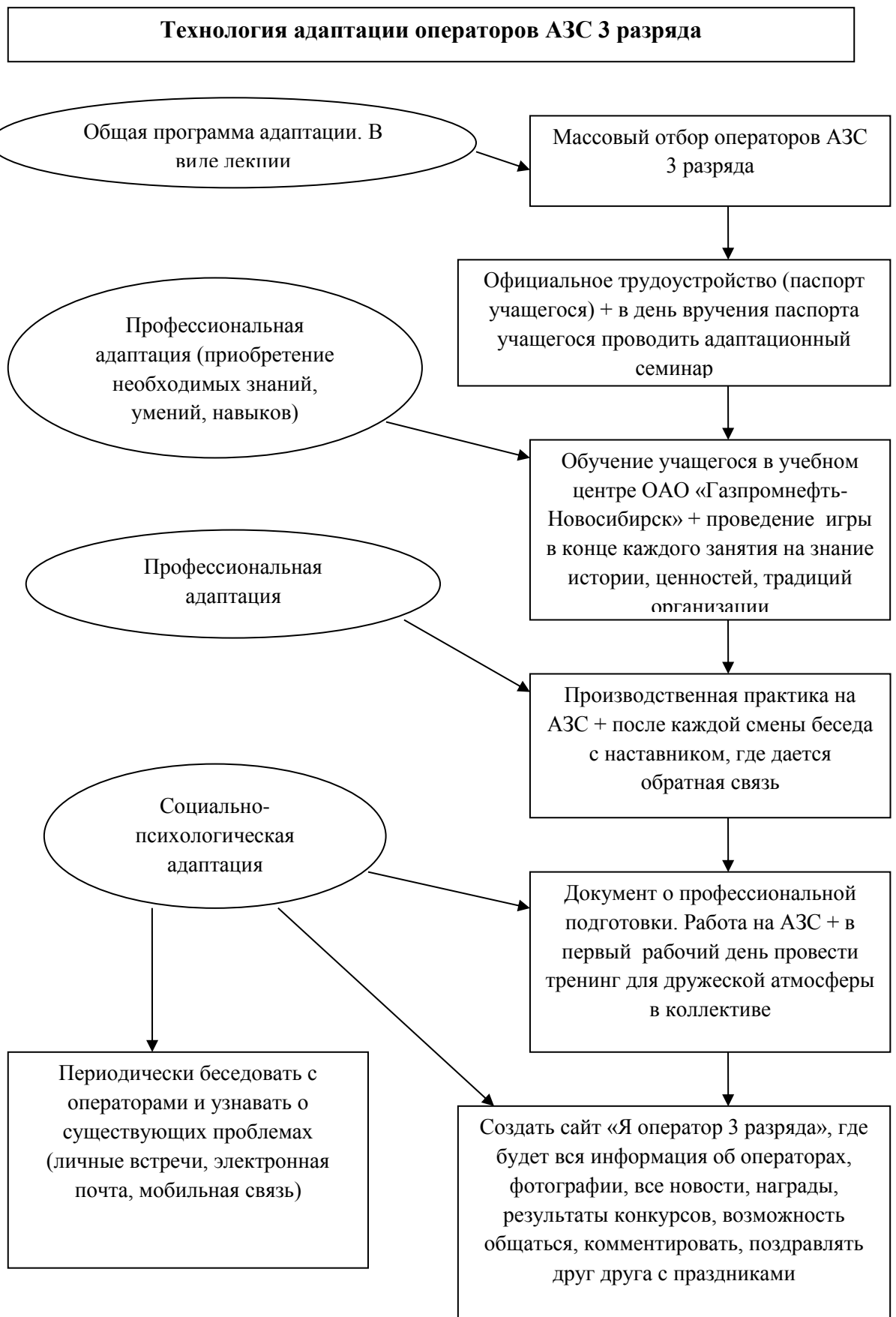


Рис.2 – Усовершенствованная технология адаптации операторов АЗС

3 разряда в организации ОАО «Газпромнефть-Новосибирск»

Те, кто успешно проходит массовый отбор официально трудоустраиваются в организацию. На каждого новичка заводится паспорт учащегося, на время прохождения стажировки и проверки уровня знаний данный документ является основным документом и должен быть у оператора 3 разряда постоянно.

В день выдачи паспорта учащегося все новички собираются в учебном классе. Именно в этот день рекомендуется провести адаптационный семинар, на котором специалист по подбору линейного персонала должен показать презентацию и рассказать о самых важных вопросах таких как:

- стратегические цели организации до 2020 года;
- принципы и ценности организации;
- организационная структура персонала;
- руководство компании ОАО «Газпромнефть-Новосибирск»;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- система оплаты труда;
- система социальных льгот;
- ДМС;
- традиции, принятые в организации, корпоративные мероприятия.

Далее специалист по подбору линейного персонала сообщает сотрудникам контактную информацию, которой можно воспользоваться в случае возникновения вопросов. Затем адаптационный семинар проходит в форме «вопрос-ответ». Сотрудники имеют возможность задать, уточнить все интересующие их вопросы. Совершенно нет ничего страшного в том, что некоторая информация на адаптационном семинаре прозвучит повторно, так как некоторые вопросы были озвучены на массовом отборе. После этого проходит обучение операторов АЗС 3 разряда в учебном центре ОАО «Газпромнефть-Новосибирск». Начало занятий в 8:30, окончание в 17:30. Обучение проводится с понедельника по субботу. Соответственно мы

предлагаем в конце каждого занятия проводить небольшую игру. Специалист по мобильному обучению задает один вопрос. Вопросы могут быть разного характера: по действующей в организации системе оплаты труда, правилам внутреннего трудового распорядка, по принципам и ценностям организации, по руководству компании, может быть и по корпоративным праздникам и т.д. За каждый правильный ответ новичок получает эмблему ОАО «Газпромнефть-Новосибирск». В конце всего процесса обучения, перед направлением на производственную практику, специалист по мобильному обучению подводит результаты и тот новичок, который набрал больше всего эмблем получает ценный приз от организации ОАО «Газпромнефть-Новосибирск». В качестве приза может быть любой сувенир организации: кружка, футболка, брелок, кепка и т.д. Таким образом, это позволит разрядить обстановку после занятий, поскольку занятия проходят длительное время, у новичков всегда появляется чувство усталости. С другой стороны это позволит закрепить и лучше усвоить ценности, традиции, нормы и правила, принятые в организации.

Во время прохождения производственной практики со стажером работает наставник. Очень рекомендуется, чтобы в конце каждой смены наставник оставался один на один со стажером, буквально на 10-15 минут и между ними осуществлялась обратная связь. Это позволило бы установить более доверительные и товарищеские отношения между стажером и наставником, а также стажер бы имел возможность узнавать о своих недочетах и учитывать это при дальнейшей работе.

При условии успешной прохождении практики, а также сдачи квалификационного экзамена стажер получает документ о профессиональной подготовке. После этого он приступает к самостоятельной работе в качестве оператора АЗС 3 разряда. Рекомендуется, чтобы заместитель управляющего АЗС или управляющий АЗС в первый рабочий день провели небольшой тренинг, направленный на вхождение нового сотрудника в коллектив. Это может быть и небольшое чаепитие, где управляющий может вспомнить

интересные, может быть даже смешные случаи, происшедшие на АЗС. Также можно провести несколько расслабляющих психологических игр, которые направлены на знакомство людей между собой.

Еще одной рекомендацией является – создать сайт «Я оператор 3 разряда». Важно, чтобы этот сайт заинтересовал как можно большее количество операторов. Соответственно необходимо, чтобы сайт был интересным и с другой стороны познавательным. Очень важно сфокусировать внимание именно на операторах АЗС. Рассказы об операторах АЗС, их хобби, путешествия и прочее – всё это повысит интерес к сайту. Например, можно создать рубрику «История успеха», из которой читатели узнают о карьерном росте своих коллег, их профессиональном успехе. Можно организовать конкурс на лучшую историю и награждать победителей. Также данный сайт может иметь и другую цель – общение операторов АЗС. Операторы АЗС смогут добавлять свои фотографии, обмениваться мнениями, поздравлять друг друга с праздниками. Также можно организовать конкурс «Лучшее поздравление месяца». Призы не обязательно должны быть материальными. Можно сделать и другой вариант, например, указывать номер АЗС и та АЗС, которая наиболее активна, имеет наибольшие успехи и т.д. получает ценный приз – поход в кино, боулинг, бассейн вместе с коллегами по работе.

Разумеется, необходимо как можно чаще проводить беседы с операторами АЗС. Приглашать их в учебный центр, периодически делать выезды на АЗС. Возможно общение по электронной почте. Т.е создать электронную почту, на которую в любое время может поступить письмо от оператора АЗС с какими-либо проблемами, пожеланиями, рекомендациями. Обратная связь может быть дана не моментально, но каждый день специалист по подбору линейного персонала должен просматривать эту почту и отвечать на все вопросы.

Таким образом, мы предлагаем усовершенствовать существующую технологию адаптации персонала, поскольку считаем, что она наиболее эффективна и приведет к положительным результатам.

В ходе исследования было предложено усовершенствовать технологию адаптации операторов АЗС 3 разряда путем проведения дополнительных адаптационных мероприятий, которые направлены в большей степени на социально-психологическую адаптацию, а также на психологическую, эмоциональную сторону каждого новичка. Исходя из этого, предполагается внедрение следующих мероприятий:

- Профессиональная игра;
- Обратная связь между наставником и стажером;
- Тренинг в первый рабочий день для операторов АЗС 3 разряда;
- Сайт «Я оператор 3 разряда».

Все предлагаемые рекомендации по усовершенствованию технологии адаптации не требуют больших финансовых затрат. Соответственно от службы управления персоналом требуется лишь время и внимание.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что ее результаты могут быть использованы в процессе адаптации операторов АЗС 3 разряда в ОАО «Газпромнефть-Новосибирск», что позволит снизить степень неопределенности у новых сотрудников, а также способствует развитию позитивного отношения к работе и чувству удовлетворенности.

Подводя итог, следует отметить, что социально-психологические аспекты управления персоналом, включая систему адаптации и мотивации сотрудников, составляют одно из направлений развития в области управления репутацией современной компании. [3] Поскольку именно персонал компании зачастую играет более серьезную роль в транслировании информации о компании, чем даже средства массовой информации (взаимодействием с которыми занимаются PR специалисты), то необходимо учитывать потребности своих сотрудников как при устройстве на работу, так

и при увольнении. [4] Негативные отзывы о работе в компании – наиболее быстрый из путей её гибели.

Литература

1. Магура М. И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для преподавателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М.И. Магура. – Москва : ООО Журнал «Управление персоналом», 2003. – 304 с.

2. Половинко Л. В. Управление трудовой адаптацией как бизнес-процесс / Л.В. Половинко // Современный менеджмент: условия и фактор модернизируемой экономики: матер. междунар. заочной науч.- практ. конф. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2010. – С. 74-77.

3. Сальникова Л. С. Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии / Л.С. Сальникова. – Москва: Юрайт, 2013. – 304 с.

4. Блестящая репутация компании: 3 простых шага к успеху // Офиц.сайт делового журнала «Коммерческий директор». – URL : <http://www.kom-dir.ru/article/1021-reputatsiya-kompanii> (дата обращения: 18.02.2016).