

*Зеликова М.В.
Стажер отдела подбора и адаптации персонала
ПАО «Ростелеком»
Россия, Владивосток*

Влияние пандемии на процесс адаптации персонала Impact of the pandemic on the adaptation process of personnel

Аннотация.

В статье рассматриваются вопросы совершенствования системы адаптации персонала в крупной федеральной компании. Приведены конкретные результаты исследований процесса адаптации персонала в компании ПАО «Ростелеком». Созданы предложения по совершенствованию системы адаптации персонала, дана оценка их экономической и социальной эффективности.

Ключевые слова и словосочетания: адаптация персонала, управление персоналом, рекрутинг, совершенствование системы адаптации.

Annotation.

The article discusses the issues of improving the personnel adaptation system in a large federal company. The specific results of studies of the personnel adaptation process in PJSC Rostelecom are presented. Proposals for improving the personnel adaptation system have been created, and their economic and social efficiency has been assessed.

Keywords and phrases: adaptation of personnel, personnel management, recruiting, improvement of the adaptation system.

В современных реалиях ситуация с пандемией и переход на удалённую занятость требует пересмотра некоторых технологий для реализации кадровых процессов. Пандемия COVID-19 повлияла на российский рынок труда. Помимо оптимизации привычных бизнес-процессов и решения текущих кадровых задач компании столкнулись с необходимостью соблюдения актуальных санитарных правил, полного или частичного перевода персонала на удалённую работу, адаптации сотрудников к новым реалиям. Особенно важным становится процесс адаптации принятых сотрудников, так как живое взаимодействие сводится к минимуму, процесс адаптации сильно усложняется. Однако, дальнейшая эффективность нового сотрудника напрямую зависит от того, насколько качественно адаптировали сотрудника.

Решение проблем связанных с системой адаптации персонала изучаются многими специалистами по всему миру. Например, проблемы адаптации персонала в организации и ее влияние на дальнейшую эффективность работы исследовались в публикациях и научных работах М.Ю. Фролов, Э. Шейн, В.В. Юрченко, И.В. Новикова, Н.Г. Вишневская, Е.Ю. Онищенко [1].

Под адаптацией персонала понимается взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-

экономических условиях труда [2].

Процесс адаптации персонала был исследован на примере компании ПАО «Ростелеком» – крупнейшего в России провайдера цифровых услуг и решений, присутствующий во всех сегментах рынка и охватывающий миллионы домохозяйств в России. Компания занимает лидирующее положение на российском рынке услуг ШПД и платного телевидения. В отделе подбора и адаптации МРФ «Дальний Восток» складывается следующая кадровая ситуация.

Таблица 1 – Показатели движения персонала в отделе подбора и адаптации

Показатели	2018	2019	2020	Отклонение, (+,-)
Принято работников, чел.	10	12	12	2
Выбыло, чел. в т.ч.	8	10	9	1
по собственному желанию	6	8	7	1
за нарушение трудовой дисциплины	2	2	2	0
Среднесписочная численность работников, чел.	14	15	15	1
Численность работников, отработавших весь год, чел.	6	6	5	-1
Коэффициент текучести	0,57	0,67	0,6	0,03
Коэффициент постоянства состава	0,43	0,4	0,33	-0,1

По данным таблицы за 2020 год было принято 12 человек, а выбыло 9 человек, при этом численность персонала выбывшего по собственному желанию составила 7 человек, а за нарушение трудовой дисциплины – 2 человека. Численность работников, отработавших весь год снизилась и составила 5 человек, то есть коэффициент постоянства очень низкий и составляет 33 %.

Метод включенного наблюдения показал, что такая высокая текучесть кадров и низкий процент постоянства существуют из-за системы адаптации сотрудников.

Для более подробного изучения проблем в процессе адаптации использовались такие методы, как анализ документов и опрос принятых на работу сотрудников, которые проработали в компании менее года. По результатам опрос выявлено, что 49,2% респондентов не смогли адаптироваться именно к специфике работы отдела подбора и адаптации, хотя и обладал всеми необходимыми качествами для работы, но пришел на предприятие из другой отрасли. 16% опрошенных считают, что в коллективе проявляется «моббинг», то есть «дедовщина», только уже на рынке труда; другими словами – несправедливое отношение коллектива по отношению к новому сотруднику [3].

Чтобы изучить детально в чем заключается проблемы с системой адаптации был разработан второй опрос с конкретными критериями оценки адаптации. Анкетирование показало, что по критерию «Работа стала привычной; не вызывает напряжения, страха, неуверенности» показатель оценки составил 2 балла, при максимальном 3 балла. По критерию «Получен необходимый объем знаний и навыков, необходимых для работы» показатель оценки составил – 2,4

балла, при максимальном – 3 балла. Таким образом, большая часть показателей свидетельствуют о том, что, проработав в МРФ «Дальний Восток» около 8-9 месяцев персонал, так до конца и не адаптировался, что свидетельствует об отсутствии эффективной системы адаптации.

На данный момент в компании существует положение об адаптации и наставничестве новых работников ПАО «Ростелеком», которое устанавливает порядок и процедуру проведения адаптации новых работников, систему наставничества новых работников. Однако, данная система адаптационных мероприятий, изложенных в локально-нормативном акте, не работает, так как компания перешла на удаленный формат, о чем свидетельствуют и результаты опросов [4]. Такой формат работы сильно ограничивает личные контакты с коллегами, а для нового сотрудника это становится преградой для полноценного понимания структуры, ознакомления с особенностями работы, получения необходимых знаний и навыков для выполнения работы. Также в компании существует локально-нормативного акт, а именно инструкции (гайда рекрутера), который является рабочим инструментом рекрутера и знакомится с ним сотрудник в первый день адаптации. Однако, в данной инструкции указаны большие сроки по каждому этапу подбора, что делает работа рекрутера неэффективной, отработка рынка не приносит результаты и сказывается на психологическом состоянии сотрудника, особенно это негативно влияет на вновь принятых рекрутеров. Они понимают, что работать по таким инструкциям и показывать хорошие результаты будет невозможно.

Предложения в таких условиях, когда адаптация происходит удаленно будут заключаться в создании скриптов, которые станут руководством для «новичков» отдела подбора персонала. Они позволят более эффективно проходить этап адаптации и быстрее вникать в рабочий процесс. Мы предлагаем следующие скрипты, обеспечивающие основные этапы работы рекрутера - работа в системе IQHR; отчёты для заказчиков и отчёты рекрутеров (внутренняя и внешняя отчетность); первичное письмо заказчику; общение с кандидатом; презентация вакансии.

Следующие рекомендации относятся к совершенствованию документа, которым руководствуются рекрутеры в компании – гайда рекрутера. Предлагаем: отменить отправку резюме заказчику, назначать собеседования с руководителем самостоятельно рекрутером; сократить срок согласования анкеты службой безопасности до 3-х дней; регламентировать количество собеседований с кандидатом, максимум 2 этапа собеседования, в частности: 2 собеседования для топ-менеджмента, 1 дня всех остальных должностей.

Данные мероприятия позволят не терять кандидатов после проведение первичного собеседования.

Таким образом, на данный момент в компании существует проблема в системе адаптации персонала. Имеющаяся система наставничества стала неэффективной из-за перехода на удаленную занятость, гайд рекрутера имеет большие сроки, что также сказывается на работу нового сотрудника. При внедрении предложенных мероприятий отработка рынок рекрутером будет приносить результаты, за счет чего эффективность отдела подбора и адаптации

станет выше. Данные мероприятия позволят оптимизировать систему адаптации персонала, снизиться текучесть кадров и минимизировать финансовые потери организации.

Библиографический список:

1 Бережная Е.В. Адаптация персонала как элемент системы управления персоналом организации или предприятия // Современные проблемы экономики и менеджмента: поиск решений сборник научных трудов. Москва, – 2019. –167 с.

2 Масилова М. Г. Пути оптимизации технологий подбора и адаптации персонала в условиях централизации функций / М. Г. Масилова, А. В. Каширина // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2020. – Т. 12. – № 2. – С. 48-60. – DOI 10.24866/VVSU/2073-3984/2020-2/048-06.

3 Масилова М.Г. Особенности диагностики культуры организации / М. Г. Масилова, З. В. Якимова // Фундаментальные исследования. – 2017. – № 1. – С. 237-241.

4 Масилова М. Г. Применение методологии кадрового аудита для оценки деятельности службы управления персоналом в условиях внедрения профессиональных стандартов / М. Г. Масилова, А. В. Жмакина // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2019. – Т. 11. – № 2-11. – С. 46-57.