

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ НОВЫХ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА И КОУЧИНГА

О. Н. Царь

Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет им. П. О. Сухого», Республика Беларусь

Научный руководитель И. В. Ермолина

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием и считается основным критерием его экономического успеха. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

Целью исследования является изучение существующих теоретических и практических подходов по изменению системы управления персоналом и ее совершенствование на примере одного из предприятий отрасли машиностроения.

Одной из задач для достижения цели была разработка направления по совершенствованию системы управления персоналом современного предприятия Республики Беларусь, в частности, совершенствование системы адаптации новых работников предприятия на основе внедрения наставничества и коучинга.

Адаптация является одним из важных элементов реализации кадровой политики. Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90 % людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации [1].

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему:

– уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

– снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;

– сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

– экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

– развитие позитивного отношения к работе, удовлетворение работой.

Следует отметить, что в настоящий момент на отечественных предприятиях наблюдается неотработанность механизма управления процессом адаптации. Этот механизм предусматривает решение трех важнейших проблем:

1) структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией;

2) организации технологии процесса адаптации;

3) организации информационного обеспечения процесса адаптации.

Адаптация персонала – важная составляющая системы управления трудовым коллективом [2]. По определению адаптация персонала – это приспособление работников к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде [3]. Для чего нужна адаптация новых сотрудников? Прежде всего она

необходима для того, чтобы сократить время, которое обычно требуется новому сотруднику для того, чтобы освоиться на новом месте и начать работать с максимальной отдачей.

Система адаптации персонала – это не только пакет документов, регламентирующих порядок мероприятий по адаптации нового сотрудника. Это прежде всего люди, которые эти мероприятия осуществляют: и те, кто непосредственно помогает новому сотруднику войти в курс дела, и те, кто этот процесс организует и контролирует. И, конечно же, это инструменты, которые они используют в своей работе. Неоценимыми инструментами адаптации персонала служат наставничество и коучинг. Эти понятия часто путают, считают, что это разные названия одного и того же. Но это не так. Коучинг и наставничество, несмотря на наличие общих элементов, существенно между собой различаются.

Как правило, наставничество выглядит следующим образом: более опытный сотрудник обучает нового сотрудника тому, что умеет сам. Наставничество нацелено на обретение новым сотрудником знаний, умений и навыков, необходимых в его дальнейшей работе. Советом, личным примером наставник передает подопечному свой опыт. Можно сказать, что это разновидность индивидуального обучения непосредственно на рабочем месте. При назначении наставника необходимо учитывать не только его профессиональные качества, но и человеческие. Наставник должен сам уметь и хотеть работать с людьми. Наиболее часто применяется наставничество при приеме на работу новых сотрудников на рабочие специальности. Естественно, процесс наставничества должен быть организован таким образом, чтобы деятельность сотрудника в качестве наставника никак не отражалась на его основной работе. В противном случае система адаптации, основанная на наставничестве, приведет не к повышению, а к снижению продуктивности в целом.

Коучинг на практике выглядит совершенно иначе. В отличие от наставничества коучинг направлен не столько на непосредственное обучение, сколько на то, чтобы максимально полно раскрыть потенциал нового сотрудника и добиться от него полной отдачи в работе. Коучинг наиболее эффективен для новичков инженерно-технических работников, уже имеющих опыт работы в профессии и вчерашних выпускников вузов. Коучинг базируется на признании того, что каждый человек обладает гораздо большими способностями, чем они обычно проявляют. И коуч в своей работе опирается не столько на текущие показатели сотрудника, сколько на его потенциал, который стремится раскрыть на благо предприятия. Коуч или руководитель, владеющий навыками коучинга, не столько дает указания и инструктирует, сколько задает вопросы. Вопросы, задаваемые коучем по определенной схеме (как их еще называют, «эффективные вопросы»), позволяют новичку по-новому посмотреть на свою работу и на свои возможности. С другой стороны, руководителю коучинг прекрасно показывает реальный профессиональный уровень нового сотрудника на данный момент и позволяет спланировать свою работу по его развитию. С новичком может работать штатный коуч, или же менеджер (чаще всего непосредственный руководитель), владеющий навыками коучинга. В отдельных случаях целесообразно привлечение внешних коучей.

У коучинга есть еще одно неоспоримое преимущество – экономия времени. Речь идет не только о сокращении времени, необходимого для полноценной адаптации нового сотрудника, но и о времени, требующемся для непосредственного управления персоналом. Сам процесс коучинга требует совсем немного времени. Для руководителя совсем не обязательно выделять для коучинга отдельное время. Вполне

достаточно постоянно осознавать и использовать основополагающие принципы коучинга во время своего взаимодействия с новым сотрудником. В любом случае это занимает гораздо меньше времени, чем бесконечные инструкции и указания. А эффективность такого подхода значительно выше.

Коучинг можно использовать для решения вполне конкретной задачи, в нашем случае – для эффективной адаптации вновь принятого работника. Но будет гораздо лучше, если коуч принят в штат предприятия. В этом случае атмосфера коучинга позволяет наиболее полно раскрыться потенциалу каждого сотрудника, не возникает проблем с мотивацией персонала, адаптация новых сотрудников проходит легко и естественно, повышается продуктивность работы каждого отдельного сотрудника, рабочих групп и команд. Но, к сожалению, коучинг как стиль управления встречается пока нечасто. Но применение элементов коучинга в управлении трудовым коллективом дает неизменно хороший результат.

Расчет экономической эффективности внедрения системы адаптации вновь принятых сотрудников на ОАО «Гомельский завод литья и нормалей» проведем исходя из того, что вновь принятый сотрудник после приема на работу в полном объеме выполняет свои обязанности после 3–6 месяцев работы. При этом предприятие уже понесло издержки на каждого вновь принятого работника, выполняя подбор и оформление трудовых отношений, а после этого, выплачивая такому сотруднику заработную плату. То есть прибыль предприятию новый сотрудник начинает приносить только по истечении четырех месяцев работы. Применение программы адаптации сотрудников позволит сократить это время до двух месяцев.

Выплаты за наставничество одного работника составят 20 % от среднемесячной заработной платы в течение двух месяцев обучения и составят 108,47 руб. Необходимо назначить 10 наставников, которые будут проводить обучение вновь принятых в течение всего года работников.

Для применения коучинга необходимо обучить коучингу одного специалиста отдела кадров. Затраты единовременные на обучение коучингу сотрудника отдела кадров – 1200 руб. Коуч будет проводить программу адаптации для руководителей и специалистов. Учитывая, что данная категория работников составляет 25 % от общего числа работников, то одного сотрудника обученного коучингу будет достаточно. Заработная плата сотруднику отдела кадров, обученного коучингу увеличится на 230 руб. в месяц, т. е. составит 2760 руб. в год.

Доход от сокращения времени адаптации можем представить в виде разницы по производительности труда одного работника в первые четыре месяца работы на ОАО «Гомельский завод литья и нормалей». Без внедрения программы производительность труда работника составит: 1-й месяц – 25 % от средней по предприятию, 2-й месяц – 50 %, 3-й месяц – 75 %, и только к концу четвертого месяца – 100 %. За четыре месяца производительность труда одного вновь принятого работника составит 2967,65 руб. После внедрения программы адаптации: 1-й месяц – 50 %, к концу 2-го месяца – 100 %. Тогда за четыре месяца производительность труда составит 3857,94 руб. Рост производительности труда составит 890,29 руб.

Предположим, что в ближайший год будут вновь приняты как минимум 20 человек. Годовой доход от внедрения программы адаптации составит 17805,8 руб. Внедрение системы адаптации экономически целесообразно, так как позволит получить значительный эффект уже в первый год реализации проекта. Срок окупаемости проекта – 0,02 года.

Предложенная технология по адаптации персонала приведет к более успешному закрытию вакансий, окажется полезной для адаптации работников и подбора персонала.

Литература

1. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учеб. для академ. бакалавриата / Е. Б. Моргунов. – М. : Юрайт, 2015. – 561 с.
2. Карпухин, М. Ю. Обучение персонала организации: сущность, виды / М. Ю. Карпухин // Аграр. вестн. Урала. – 2017. – № 1 (155). – С. 17.
3. Пыжова, Л. А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда / Л. А. Пыжова // Молодой ученый. – 2014. – № 8. – С. 565–567.

**ХАРАКТЕРИСТИКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
УСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ****А. А. Полянская***Академия управления при Президенте Республики Беларусь, г. Минск*

Научный руководитель Т. Д. Макарецкая

Устойчивость организации – одна из важнейших характеристик, которая отражает и развитие, и возможность дальнейшего функционирования на рынке, учитывая финансовый кризис. В настоящее время экономическая устойчивость организации – это важнейшее направление в ее внутренней среде. В отечественной и зарубежной литературе описывают различные подходы к определению сущности экономической устойчивости организации, а также ее видов. Соответственно, целесообразно произвести классификацию экономической устойчивости по ее однородным признакам с целью обеспечения наиболее точного определения критериев оценки, а также сущности данной категории.

Цель исследования – рассмотреть понятие экономической устойчивости организации, изучить характеристику данного понятия, а также подтвердить многоаспектность данной категории.

Экономическая устойчивость организации – способность системы организации или предприятия сохранять определенный уровень достижения целей в условиях динамических трансформаций в бизнес-среде [1]. Таким образом, экономическая устойчивость является сложным экономическим понятием, которое позволяет определить место организации в качестве подсистемы в системе более высокого порядка, например, региональный или межрегиональный уровни.

В странах с развитой рыночной экономикой из-за трансформации хозяйствующих субъектов, выраженных в виде слияний, поглощений, смены хозяйственного профиля или организационных структур, выхода на новые рынки, устойчивое развитие организации понимается как результат активного формирования самой среды и создание новых принципов реакции на нее, а не в качестве результата адаптации к изменяющейся среде [2].

В условиях рыночной конкуренции устойчивое развитие организации характеризуется следующими факторами:

- гибкость и быстрота реакций на изменения конъюнктуры рынка;
- повышение конкурентоспособности продукции;
- повышение конкурентоспособности производства;
- ликвидность;
- финансовая стабильность;
- высокая инвестиционная активность;
- инновативность.

Все это в совокупности позволяет организации создать динамически равновесную целостную систему, которая сможет самостоятельно определять свое целена-