

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ РАБОТНИКОВ В ПРОЕКТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

А. А. Швиндина, канд. экон. наук, доцент;
О. М. Вишневская, магистр,
Сумский государственный университет,
ул. Римского-Корсакова, 2, г. Сумы, 40007, Украина
E-mail: shvindina@rambler.ru

Данная статья представляет собой результаты двухлетнего исследования в сфере оценки процесса трудовой адаптации персонала на предприятии ИТ-отрасли. В работе обозначены специфические черты проектных организаций, которые определяют повышенные требования к персоналу в таких организациях. Авторы предложили систему оценки экономической и социальной эффективности трудовой адаптации, которая была внедрена и апробирована. В результате исследования было доказано гипотеза о том, что эффективная система трудовой адаптации позволяет одновременно снизить затраты и повысить общую результативность работы организации.

Ключевые слова: трудовая адаптация, проектная организация, эффективность, экономическая эффективность, социальная эффективность.

ВВЕДЕНИЕ

Управление проектными и проектно-ориентированными организациями предполагает успешное включение уже набранных и вновь прибывших работников в трудовой процесс. Бурное развитие современной науки в отрасли микроэлектроники, средств коммуникации, биотехнологий, альтернативной энергетики вызвало быструю смену поколений техники, внесло существенные изменения в условия труда и в само содержание труда работников в проектных организациях. Как результат, изменились требования к скорости, содержанию и результатам прохождения трудовой адаптации, под которой мы понимаем включение (физиологическое и психологическое) работника в трудовой процесс.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Совершенствование процесса трудовой адаптации необходимо как организации, так и самому работнику. В результате успешной адаптации к новому рабочему месту, новым обязанностям, новому проекту, работник быстрее осваивает свои профессиональные обязанности, и полноценно участвует в выполнении рабочих заданий, а также завоевывает уважение коллег по работе, повышает свой социальный статус личности, получает внутреннее удовлетворение, в результате чего снижается психическая напряженность и тревожность, присущие начальному периоду трудовой адаптации.

Общим результатом и свидетельством успешной трудовой адаптации является высокая производительность труда нового работника, что соответствует целям организации и благоприятствует жизнеспособному функционированию, как организации, так и работника.

Целью исследования является поиск способов построения эффективной системы трудовой адаптации на современном предприятии, которое работает в сфере информационных технологий.

Основная гипотеза состоит в том, что внедрение эффективной системы трудовой адаптации персонала позволяет снизить общие затраты и повысить показатели результативности работы предприятия.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Необходимо разделять периоды становления советской и постсоветской концепций в области управления людьми, и периоды развития западных европейской и американской систем в управлении человеческими ресурсами. Основными работами в области трудовой адаптации человека на предприятии с точки зрения психологии личности стали работы Б. Ананьева, С. Арефьева, Ф. Березина, И. Гичан, И. Дмитриевой, Е. Климовой, А. Русалиновой, Г. Никифорова, Л. Почебут, М. Шабановой и других. На данном этапе проблема трудовой адаптации в теории управления освещена в работах таких зарубежных ученых, как А. Ослунда, Г. Селье, Р. Штольберга, Б. Швальбе. Кроме того, на современное представление о трудовой адаптации повлияли работы российских ученых: В. Афанасьева, М. Будякиной, Т. Вершининой, А. Здравомыслова, А. Кибанова, Е. Маслова, Ф. Садыкова.

Стоит отметить исследования украинских ученых А. Афонина, Г. Дмитренко, Р. Довбуша, А. Кредисова, М. Лукашевича, М. Мокляка, Ю. Семенова, Ф. Хмиля, В. Шкурко и многих других, которые повлияли на развитие науки управления.

Несмотря на значительный вклад отечественных ученых в определение адаптации как явления, а также установление четкой связи между процессом адаптации и личностью конкретного работника, по-прежнему остается нерешенным вопрос о построении постоянного действующего механизма трудовой адаптации на предприятиях и оценке влияния адаптации на организационную эффективность в целом.

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Трудовая адаптация в проектных организациях имеет свои особенности. Ранее одним из авторов уже было представлено предположение о том, каким образом происходит трансформация организации в проектно-ориентированный вид [Швиндина, 2011]. Среди таких изменений нужно отметить следующие:

1. Изменение философии компании, а именно переход к проектно-ориентированной философии, что в свою очередь отражается в миссии компании. Компания рассматривается как широкая внутрикорпоративная сеть, включающая клиентов и компании-партнеров.

2. Изменение представления о результативности организации. Система сбалансированных показателей, разработанная Д. Нортоном и Р. Капланом, охватывает четыре значимых поля: бизнес-процессы, финансы, обучение персонала и покупатели. В проектно-ориентированной организации система сбалансированных показателей имеет характерное ядро – проектную деятельность, которая пронизывает всю организационную архитектуру.

3. Изменение организационной структуры, в которой разделены сферы управления между менеджером проекта и руководителем функциональной сферы ("владельцем ресурсов").

4. Изменение системы мотивации в организации. В условиях проектного управления вознаграждение сотрудников организации следует непосредственно увязать с эффективностью выполнения проектов и готовностью к их реализации.

5. Изменение представлений об изменениях. Организационные изменения воспринимаются как отдельный проект, в котором принимают участие все сотрудники, мнение которых рассматривается как экспертное, при этом приветствуется проявление инициативы и предпринимательских способностей менеджеров.

Именно поэтому в проектно-ориентированной организации особую важность приобретают вопросы эффективной адаптации работников к условиям проектной деятельности, особенно в такой специфической области как информационные технологии.

Для руководителя и экспертов HR-отдела необходимо осознавать, что **адаптация** – это взаимное приспособление работника к условиям организации, и приспособление организационной среды к работнику путем абсорбции его ключевых компетенций и преобразование их в новые рутинные операции. Процесс вхождения нового работника в организацию предполагает восприятие, понимание, усвоение и воспроизведение новым работником корпоративных норм и правил, принятие установленных форм взаимоотношений, овладение и демонстрация новым работником системой профессиональных знаний и навыков, необходимых в действующих проектных условиях. При этом активный, целеустремленный, компетентный работник (а именно такой работник является ценным) не только "впитывает" и принимает требования рабочего окружения, он сам устанавливает правила игры, вносит необходимое разнообразие в организационную культуру компании.

Целью ускорения трудовой адаптации (на уровне организации) является снижение затрат организации на содержание нового работника в его "доэксплуатационный" период, то есть сокращение времени, которое необходимо новому работнику до полного включения в производственный процесс.

При этом под полным включением в производственный процесс мы понимаем: а) достижение работником необходимого уровня производительности труда; б) снижение количества возможных ошибок, связанных с освоением новых функциональных обязанностей до среднестатистического минимума; в) снижение перебоев в работе (сроков выполнения задач) до минимума.

Резервы повышения производительности – высоки, ведь по разным экспертным оценкам, к концу испытательного срока человек начинает работать только в половину от своего среднего уровня производительности труда. На наш взгляд, это связано с тем, что новичку доверяют мелкие, разрозненные задачи, которые в силу своей дифференциации не могут обеспечить даже среднестатистический уровень производительности. В то же время, новичок еще не знает тонкостей организационной архитектуры и потому допускает неточности и промахи, собственно, поэтому руководитель и поручает ему задачи с малым уровнем риска невыполнения. Этот

замкнутый круг можно разорвать, если продумать и внедрить эффективную систему адаптации специалистов.

Нельзя забывать о том, что новичок – термин, который применим как к выпускнику ВУЗа, так и специалисту со стажем, но который приступает к работе в новой для себя среде, организации, отрасли. И если специалист с высоким уровнем предпочтений и притязаний получает в течение двух месяцев (пик трудового энтузиазма) малозначимые и разрозненные задачи, то рано или поздно процесс демотивации окажет негативное влияние на его производительность и на показатели деятельности организации.

Выгоды от ускорения процесса адаптации работников – очевидны, и их можно представить в следующем виде (табл.1).

Таблица 1 – Преимущества эффективной адаптации

Преимущества для предприятия	Преимущества для работника
Высокая или приближенная к высокой производительность труда нового работника	Удовлетворенность в процессе труда как следствие снижения неопределенности
Уменьшение ошибок, промахов, браков	Приобретение новых социальных связей
Выполнение запланированных работ в установленные сроки	Профессиональный рост как специалиста в определенной области наук
Сокращение текучести персонала	Развитие профессиональных компетенций
Функционирование эффективного механизма оценки качества работника	Стабильная и эффективная коммуникационная обратная связь с руководителем / наставником
Повышение лояльности персонала	Высокая мотивация труда

В идеале в процессе адаптации нового сотрудника принимают участие три стороны: служба по управлению персоналом (HR-отдел), линейный руководитель и наставник.

При этом оценка эффективности процесса адаптации должна проходить по следующим направлениям:

1) Оценка социальной эффективности процесса адаптации, которую в свою очередь, необходимо проводить по таким направлениям:

- оценка эффективности работы новичка;
- оценка эффективности работы службы по управлению персоналом;
- оценка эффективности работы наставников и тренеров (можно объединить с предыдущим пунктом);
- оценка актуальности и эффективности плана адаптации.

Детально система оценки социальной эффективности, которая предлагается в данном исследовании, представлена в таблице 2.

2) Оценка экономической эффективности трудовой адаптации работника, которая включает в себя такие показатели:

- стоимость адаптации одного работника (грн / чел.);
- стоимость подготовки наставника (грн / чел.);
- стоимость привлечения наставника к процессу адаптации (грн / 1 наставника);

- стоимость привлечения других лиц к процессу адаптации, включая время, потраченное на обучение новичка вместо выполнения предписанных функций;
- стоимость раздаточных и других печатных материалов, ускоряющих процесс адаптации;
- затраты на командировочные расходы, если адаптация предусматривает поездки и приглашение лиц из других городов (удаленных офисов).

Таблица 2 – Предлагаемая система оценки социальной эффективности процесса адаптации

Метод расчета	Показатель / критерий оценки	Единицы измерения	Источник информации
1	2	3	4
Экспертная оценка	Оценка эффективности работы (вработывания) новичка (по результатам испытательного срока)		
	Удовлетворенность нового сотрудника работой в целом, отдельными элементами, условиями труда	Балльная оценка (5-ти балльная шкала)	Анкетирование работника
	Удовлетворенность руководителя результатами новичка, оценка компетенций	Балльная оценка (5-ти балльная шкала)	Отзыв руководителя, аттестация по завершению ИС ³
	Оценка уровня мотивации, притязаний, прогнозирование дальнейшей производительности, оценка уровня понимания корпоративных ценностей	Градиентная оценка (высокая, средняя, низкая степень)	Отзыв специалиста HR-отдела
	Оценка эффективности работы HR-отдела и наставника		
	Уровень проведения мероприятий по адаптации	Градиентная оценка (высокая, средняя, низкая степень)	Сопоставление отзывов руководителя, наставника, тренера, специалиста HR-отдела и новичка
	Системность организации контроля за процессом адаптации нового работника	Градиентная оценка (высокая, средняя, низкая степень)	Отзыв руководителя
	Оценка эффективности работы наставника и тренеров	Балльная оценка (5-ти балльная шкала)	Отзыв руководителя, констатация досрочного завершения ИС*

*ИС – испытательный срок

Продолжение табл. 1

1	2	3	4
Объективная оценка показателей статистики учета человеческих ресурсов	Оценка актуальности и эффективности плана адаптации		
	Количество должностей, охваченных системой адаптации	% от общего числа рабочих мест отдела (организации)	Ежемесячный отчет HR-отдела
	Количество работников, которые выполняют функции наставников	% от общего числа рабочих мест отдела (организации)	Ежемесячный отчет HR-отдела
	Количество работников, которые прошли успешно ИС, в т.ч. из них: прошли досрочно	чел., а также % от общего числа принятых на работу	Отчет HR-отдела
	Количество работников, которые уволились до окончания ИС или по результатам аттестации сразу после него	чел., а также % от общего числа принятых на работу	Отчет HR-отдела

В общем виде расчет стоимости ресурсов на адаптацию можно представить таким образом:

$$Z_{АДП} = C_{HR} \times T_{HR} + C_M \times T_M + C_H \times T_H + C_{OH} + C_{доп} \quad (1)$$

где $Z_{АДП}$ – затраты ресурсов на адаптацию одного работника, грн;

C_{HR} – стоимость одного рабочего часа специалиста HR-отдела (с учетом отчислений), грн;

T_{HR} – время, потраченное специалистом HR-отдела на проведение адаптации, часов;

C_M – стоимость одного рабочего часа линейного менеджера (с учетом отчислений), грн;

T_M – время, потраченное линейным менеджером на адаптацию новичка, часов;

C_H – стоимость одного рабочего часа наставника (с учетом отчислений), грн;

T_H – время, потраченное наставником на адаптацию новичка, часов;

C_{OH} – стоимость обучения наставника, грн;

$C_{доп}$ – дополнительные затраты на создание раздаточных материалов, другие возможные представительские расходы (командировочные, поселение и питание приглашенного извне наставника), грн.

Преобразование формулы 1 в сокращенный вид дает нам следующее выражение:

$$Z_{АДП} = \sum_{j=1}^m C_j \times T_j + C_{OH} + C_{доп} \quad (2)$$

где C_j – стоимость рабочего времени j -го специалиста, привлеченного к процессу адаптации новичка, грн; T_j – суммарные временные затраты j -го специалиста, часов; j – количество вовлеченных специалистов в процесс адаптации, $j=1, m$.

Сравнение социальной и экономической составляющей эффективности ускорения адаптации новичка дает возможность оценить

привлекательность решений в области управления человеческими ресурсами. Безусловно, в ходе такой оценки менеджер ищет пути снижения затрат на организацию и проведение процесса адаптации.

Одним из авторов данной статьи⁴ были проведен анализ вариантов сокращения расходов, среди которых были рассмотрены:

- 1) сокращение оплаты труда привлеченных к адаптации лиц;
- 2) сокращение расходов благодаря включению в общегосударственную программу предоставления налоговых льгот для IT-индустрии;
- 3) сокращение времени проведения адаптации (ускоренный процесс адаптации для высококвалифицированных новичков);
- 4) перераспределение затрат на адаптацию.

Среди представленных путей единственно верным нам представляется четвертый вариант – перераспределение затрат за счет объединения новичков в группы для прохождения совместной программы адаптации. При этом часть затрат останется неизменной, поскольку связана с индивидуальной работой с каждым новым работником, а часть – будет пропорционально распределяться между новичками.

Процесс адаптации предложено рассматривать как последовательный процесс, состоящий из 4-х этапов, согласно действующей на конкретном предприятии программе:

1. Подготовительный (начинается до выхода нового работника на работу и предполагает разработку плана трудовой адаптации и решение вопросов, связанных с обеспечением рабочим местом, назначением наставника и др.) предусматривает индивидуальный подход.

2. Ознакомительный (день выхода нового работника на работу, знакомство с требованиями работодателя, содержанием и режимом работы, условиями труда, общей ориентации нового работника на предприятии, ознакомление со спецификой, технологией и структурой бизнес-процессов предприятия) может быть проведен в виде групповых занятий.

3. Адаптационный (обучение и практическое освоение работником его функциональных обязанностей, построение коммуникаций в коллективе, выполнение определенных функциональных заданий, по сути – испытательный срок) предполагает возможность групповых занятий.

4. Постадаптационный (подведение итогов, сбор рекомендаций, оценка результатов работы нового работника линейным руководителем, наставником, работником HR-отдела, принятие решений о продолжении или прекращении сотрудничества) предусматривает индивидуальный подход.

Возможность сокращения затрат возникает на втором и третьем этапах, таким образом, общие затраты на адаптацию могут быть рассчитаны по формуле 3:

$$Z_{АДП} = \sum_{j=1}^m C_{1j} T_{1j} + \frac{\sum_{i=2}^3 \sum_{j=1}^m C_{ij} T_{ij}}{n} + \sum_{j=1}^m C_{4j} T_{4j} + C_{ОН} + C_{ДО}, \quad (3)$$

где i – стадия процесса адаптации, $i=1, n$; а n – количество новичков, одновременно вовлеченных в процесс адаптации на предприятии.

⁴ В 2012-2013 академическом году Вишневецкой Оксаны Михайловны в рамках дипломного проектирования осуществлена оценка экономической эффективности программы адаптации на предприятии IT-отрасли в Сумской области

Так, например, для конкретного предприятия Сумской области, стоимость подготовки одного специалиста в 2013 году составила 3 143 грн. Если применить принцип перераспределение затрат для группы в 5 человек, то стоимость подготовки сократится до 1 088 грн. Для группы в 4-е человека стоимость составит 1216,53 грн, для 3-х – 1430,58 грн соответственно. При этом качество подготовки останется неизменно высоким.

Другими словами, цели адаптации – вполне достижимы при уменьшении расходов на их достижение. Можно утверждать, что при таком подходе к сокращению издержек, показатели социальной эффективности адаптации не ухудшатся.

Таким образом, ускорение адаптации возможно при применении методов активного наставничества, а сокращение расходов на адаптацию – при использовании обучения в группах.

ВЫВОДЫ

В данной статье обобщены результаты двухлетнего исследования в области трудовой адаптации работников для специфической отрасли информационных технологий. Проанализированы особенности проектных организаций, и требования, выдвигаемые к работникам в новых условиях человеческого взаимодействия. Предложена система оценки социальной и экономической эффективности трудовой адаптации на конкретном предприятии. По результатам исследования авторами предложено использовать метод перераспределения затрат на адаптацию за счет объединения новичков в группы для прохождения совместной программы адаптации. Таким образом, была доказана гипотеза о том, что внедрение эффективной системы трудовой адаптации персонала позволяет снизить общие затраты и повысить показатели результативности работы предприятия.

SUMMARY

SPECIFICS OF PERSONNEL LABOR ADAPTATION PROCESS IN PROJECT-BASED ORGANIZATIONS

H. O. Shvindina, O. M. Vishnevskaya,
Sumy State University,
2, Rimsokogo-Korsakova Str., 40007, Sumy, Ukraine;
E-mail: shvindina@rambler.ru

The results of 2year research are generalized in given article, as they are devoted to assesment issues in a field of labor adaptation of personnel in an IT industry. The specific features of project organizations are analyzed, and requirements to personnel are revealed. The authors offered the system of evaluation of social and economic labor adaptation efficiency indexes to implement. Thus the hypothesis that effective system of labor adaptation let reduce costs and rise general effectiveness was proved.

Keywords: labor adaptation, project-based organization, efficiency, economic efficiency, social performance.

РЕЗЮМЕ

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ТРУДОВОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЕКТНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

*Г. О. Швіндіна, О. М. Вишневська,
Сумський державний університет,
вул. Римського-Корсакова, 2, 40007, Суми, Україна
E-mail: shvindina@rambler.ru*

В даній статті представлено результати двоохрічного дослідження в сфері оцінки трудової адаптації персоналу на підприємстві IT-індустрії. Специфічні риси проектних організацій, які обумовлюють підвищені вимоги до персоналу таких організацій. Автори запропонували систему оцінки соціальної та економічної ефективності трудової адаптації, що була впроваджена та апробована. В ході розрахунків була доведена гіпотеза про те, що ефективна система трудової адаптації дозволяє одночасно знизити витрати та підвищити загальну результативність роботи організації.

***Ключові слова:** трудова адаптація, проектні організації, ефективність, економічна ефективність, соціальна ефективність.*

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Володина А. Адаптація персонала: російський опыт построения комплексной системы. Раздел "Оценка персонала" [Электронный ресурс] / А. Володина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hrm.ru/kljuchevye-pokazateli-ehffektivnosti-adaptacii>
2. Закаблущая Е. Адаптація персонала: спасательный круг или лодка? // Корпоративная культура, 2008. - № 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.artmanage.ru/articles/adaptatsiya-personala-spatelnyi-krug-ili-lodka.html>
3. Злобіна О. Особистість як суб'єкт соціальних змін. — К. : Інститут соціології НАН України, 2004. — 400 с.
4. Швіндіна А. А. Особенности управления проектно-ориентированной организацией / А. А. Швіндіна // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. - № 3(39). - С. 10-17.

Поступила в редакцію 1 декабря 2013 г.