

Детальное знание клиента, наличие программы влияния на его референтную группу, умноженное на прогнозное моделирование социального поведения заемщика, уменьшает вероятность невозврата кредита и обеспечивает выполнение банком установленных показателей доходности.

Представляется, что в нашем развивающемся гражданском обществе раньше или позже появится новая профессиональная прослойка, своеобразная каста высокообразованных специалистов, способных не только успешно решать весь спектр обсуждаемых проблем, но и имеющих достаточный запас социального опыта и социальной зрелости.

На практике сегодня эта профессия является профессией «седых голов». Аналитики организаций умеют исследовать весь спектр нефинансовых рисков в банковской деятельности, владеют достаточными знаниями в области экономики и прикладной психологии, опытом работы с большими компьютерными массивами, разнообразной, в том числе, персональной информацией, имеют необходимый запас социального опыта, полученный ранее на работе в государственных структурах.

Для омоложения профессии необходима базовая вузовская подготовка по данному направлению деятельности. В рамках специальности «социальная работа» может быть начата подготовка специалистов, имеющих базовый уровень знаний по социологии, психологии личности, социальной психологии, информационно-аналитической работе, теории и практике управления рисками, необходимых аналитическим службам, службам экономической безопасности, службам персонала и социального развития.

*В.В. Пантелеймонов (Екатеринбург)*

### **Проблемы адаптации персонала в досуговых учреждениях (на примере развлекательного центра «Малахит»)**

Современный мир нередко рассматривается как мир организаций, которые представляют собой совокупность людей и групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе определенных правил и процедур, разделения труда и обязанностей. О том, что это достаточно эффективный механизм решения общественных задач, свидетельствует факт их повсеместного распространения и проникновения во все сферы и на всем протяжении жизни

каждого человека. Основой любой организации и ее главным богатством являются люди. Было время, когда считалось, что машина, автомат или робот вытеснят человека из большинства организаций и окончательно утвердят примат техники над работником. При этом человек стал не только самым ценным «ресурсом» организации, но и самым дорогостоящим. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала.

Современные руководители все чаще и настойчивее повторяют тезис о том, что ключ к овладению искусством организационных перемен, а следовательно к обеспечению поступательного развития организации, лежит в эффективном использовании человеческих ресурсов, раскрепощении творческой энергии сотрудников компании.

Однако в реальной жизни по-прежнему существует значительный разрыв между потенциалом сотрудников и степенью его использования организацией. В современной кадровой терминологии очень часто можно слышать такие слова, как подбор, отбор переподготовка и аттестация персонала, но весьма редко встречается такое понятие как адаптация. Адаптация персонала на рабочем месте является необходимым звеном кадрового менеджмента. К сожалению, важность мероприятий по профориентации и адаптации работников в нашей стране недостаточно серьезно воспринимается кадровыми службами. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации. В то же время, имеется большой зарубежный опыт использования адаптационных техник, который только в последнее время стали перенимать отечественные кадры.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда. Таким образом, актуальность проблемы управления трудовой адаптацией как инструментом, обеспечивающим эффективность управления персоналом организации, растет не только в экономически развитых странах, но и в России.

Одним из бизнес-процессов, призванном оптимизировать службу персонала, является процесс скорейшей мобилизации вновь принятого сотрудника. Процесс, от которого зависит то, как быстро новый сотрудник сможет приносить организации необходимую прибыль, – это процесс его адаптации в организации. Вторая задача, которая решается

процедурой адаптации нового сотрудника, – это снижение издержек по поиску и найму новых сотрудников. Наличие четко регламентированной процедуры адаптации делает первые несколько месяцев работы нового сотрудника «прозрачными», тем самым снижая риск ухода последнего из организации.

Отсюда вытекает проблема исследования процесса протекания (прохождения) первичной адаптации молодых сотрудников в организации и создание программ первичной адаптации. Объектом исследования стали молодые сотрудники, впервые поступившие на работу в организацию. Предмет исследования – первичная адаптация молодых сотрудников (официантов) в РЦ «Малахит». Метод исследования – анкетный опрос.

Огромную роль играет подготовка кадров на рабочих местах, адаптация новых сотрудников в коллективе. Возникает проблема соотношения общечеловеческих ценностей, ценностей конкретного коллектива и индивидуальных ценностей отдельных работников предприятия. От их совпадения или несовпадения во многом зависит эффективность адаптации человека в трудовом коллективе, возможности его личностного и профессионального роста и эффективность работы самого предприятия в целом. Степень совпадения цели коллектива с индивидуальными целями предопределяет успешность включения сотрудника в коллектив.

Опыт показывает, что в течение долгого времени люди помнят то впечатление, которое они получили от первых шагов на новом рабочем месте. Особенно запоминаются первые дни работы. Междисциплинарный подход, объединяющий педагогические, социально-психологические и социологические представления об адаптации работников в организации, позволил сформировать гипотезу исследования. Были исследованы проблемы адаптации молодых работников впервые поступивших на работу.

Задачи исследования выявить: потребность в помощи при процессе первичной адаптации молодых сотрудников со стороны руководства и коллег; характер взаимоотношений коллектива с руководством, отношение к своей профессиональной деятельности.

В данном случае структура массива респондентов предполагает сплошной опрос выборочной совокупности служащих сервиса РЦ «Малахит», которые впервые поступили на работу. Вид исследования – разведовательское. Опросник включал в себя три блока вопросов: первый блок содержал в себе социально-демографические данные респондентов; второй касался вопросов по организации процесса адаптации на предприятии; третий выявлял отношение к выполняемой работе и

организации. Опрос проводился среди респондентов стаж работы, которых не более года.

Данный опрос был посвящен проблеме первичной адаптации молодых сотрудников РЦ «Малахит». Изучалось мнение сотрудников РЦ «Малахит» о процессе первичной адаптации. В опросе участвовали респонденты, стаж работы которых был не более года. Исследование проводилось с целью разработки программы первичной адаптации сотрудников РЦ «Малахит» в соответствии с принципами управления персоналом. В опросе участвовал 31 респондент. Возраст респондентов от 18 до 20 лет. 58 % опрошиваемых составили девушки.

По стажу работы респонденты распределились следующим образом: до 2 месяцев – 35 %, от 2 до 6 месяцев – 32 %, от 6 до 12 месяцев – 33 %. 90 % респондентов являлись студентами вузов и колледжей, 6 % имели опыт в других развлекательных заведениях, 4 % работали после службы в армии.

На вопрос второго блока анкеты «В какие периоды необходима помощь руководителя?» 90 % респондентов считают, что до 2 месяцев, и только 10 % высказали мнение, что от 2 до 6 месяцев. Если рассмотреть данную проблему относительно срока работы в организации сотрудников, то они распределились равномерно: до 2 месяцев – 36 %, от 2 до 6 месяцев – 32 % и от 6 до 12 месяцев – 32 %.

На вопрос «Как часто вам нужна помощь коллег?» 55 % респондентов нуждаются в помощи ежедневно, 30 % хотели получать помощь один раз в неделю, 10 % респондентов – один раз в 2–3 дня и только 5 % – 1–2 раза в месяц (данный ответ был обусловлен сроком работы от 6 до 12 месяцев). Важным элементом постоянного взаимодействия является межличностный контакт сотрудников в организации.

Вопрос о профессиональных навыках показал следующие результаты: 55 % почувствовали их в период до 2 месяцев работы, 20 % – в период от 2 до 6 месяцев, 16 % – от 6 до 12 месяцев и только 6 % – свыше года. Относительно срока работы респонденты, определившие профессиональные навыки до 2 месяцев, определили 41 %, от 2 до 6 месяцев – 41 %, и от 6 до 12 месяцев – 18 %. Эти данные указывают на то, что профессиональная адаптация проходит до 2 месяцев работы в организации.

Внимание к событиям, имеющим отношение к профессиональной деятельности и обязанностям, вполне выражено во всех сроках адаптации равномерно и составляет 71 %, у 23 % респондентов данный критерий выражен в основном, у 10 % – в некоторой степени. Интерес к продвижению может возникнуть в том случае, если сотрудник выразил желание продолжать работу в коллективе. В данном случае респонденты не могут прийти к общему выводу: 48 % респондентов гово-

рят, что перспективу видят, 48 % – что перспектива слабая, 7 % высказались, что совсем не видят перспективы.

Рассматривая относительно срока работы в организации, весомую позицию занимали ответы респондентов до 2 месяцев: 50 % высказали, что перспективу видят. С увеличением срока от 6 до 12 месяцев лишь 29 %. Без резких колебаний относительно срока работы в организации высказались о слабой перспективе: до 2 месяцев – 31 %, от 2 до 6 месяцев – 38 %, от 6 до 12 месяцев – 31 %.

«Кто оказал помощь при адаптации?» На этот вопрос респонденты ответили следующим образом: 64 % ответили, что помощь при адаптации оказывали коллеги, 31 % – менеджеры, 10 % – наставники. Данный вопрос очень хорошо показывает, что возникает потребность в помощи при стаже от 2 до 6 месяцев. Принадлежность к коллективу в основном выражено у 67 % опрашиваемых респондентов. На вопрос «Что помогло в процессе адаптации?» наиболее эффективным средством оказались лекции (42 % – респонденты до 2-месяцев, 33 % – от 2 до 6 месяцев, 25 % – от 6 до 12 месяцев) и тренинги (в период от 2 до 6 месяцев – 44% ответов). Это объясняется тем, что происходит осмысление профессиональной деятельности.

В то же время, вызывает удивление, что изучение профессиональной литературы не играет большой роли в процессе адаптации (19 %) Другими средствами при адаптации были выделены: объяснения коллег по работе, внимание со стороны коллектива, собственный характер, помощь со стороны коллег, большое желание узнать свое дело, хорошо сложившиеся отношения с некоторыми коллегами и их поддержка, советы коллег, время, общение и понимание.

На вопрос «Вернулись бы вы на прежнее место?» ответы респондентов распределились так: 58 % вернулись бы с удовольствием (из них 44 % составили сотрудники до 2 месяцев, 27 % – от 2 до 6 месяцев, 27 % – от 6 до 12 месяцев работы). Противоречия возникают при рассмотрении ответа тех, кто затруднился ответить: таких до 2 месяцев – 37 %, от 2 до 6 месяцев – 25 %, от 6 до 12 месяцев – 37 %. 6 % респондентов, работающих от 2 до 6 месяцев, ответили, что вернулись бы не очень охотно, 10 % работающих от 6 до 12 месяцев – что вернулись бы только в крайнем случае. Такое распределение указывает на то, что чем больше срок работы, тем быстрее происходит дезадаптация молодых сотрудников.

На вопрос «Бывают ли у вас конфликты?» большинство ответили, что конфликты возрастают вместе со сроком адаптации. Рассматривая вопрос о конфликтах с администрацией, 25 % опрошенных говорят, бывают редко, 71 % отвечали, что не бывает, 3 % ответили, что бывает время от времени. Конфликты с гостями происходят редко – ответили

респонденты до 2 месяцев – 15 %, от 2 до 6 месяцев – 39 %, от 6 до 12 месяцев – 46 %. 50 % опрошенных и работающих до 2 месяцев уверены, что конфликтов не бывает, так же считают 31 % работающих от 2 до 6 месяцев и 19 % работающих от 6 до 12 месяцев.

Интересным оказывается распределение респондентов, когда объект конфликта – коллеги. Не бывает, считают 51 %, а бывают редко 45 %. С увеличением срока работы респондента в организации количество ответов возрастает, что является неблагоприятным для социально-психологической адаптации нового сотрудника. Возможно в связи с этим респонденты до 2 месяцев разделились в ответах: первая половина высказалась, что занимаемое место в коллективе их устраивает, а вторая – устраивает, но не совсем.

Организационная адаптация выражается в неинформированности о делах в организации. 48 % имеют вполне выраженный критерий к глубокому знанию дел в организации, 40 % проявляют заинтересованность еще до 2 месяцев работы, 33 % – от 2 до 6 месяцев, 27 % – от 6 до 12 месяцев.

В проведенном опросе можно выявить встречающиеся противоречия в ответах респондентов, что дает основание для сомнения в их искренности. Адаптация может быть направлена как в положительную, так и в отрицательную сторону. Положительное влияние имеет позитивность первичной адаптации. В данном случае администрация не делегировала функции управления адаптацией «коллегам по работе. В этом случае необходимо знать, в каком направлении происходит движение, потому что она может быть целенаправленной, а может быть стихийной, т. е. пущенной на самотек. Адаптация может принять искаженный характер и не совпадать с целями администрации.

Проведенное исследование показало, что управление процессом адаптации в РЦ «Малахит» не проработано и требует внесения корректив в работу по управлению персоналом. Необходима разработка регламентированной процедуры адаптации персонала, т. е. требуется разработка программы первичной адаптации персонала.