

УДК 331.103.4



**Ибрагимова-Елисеева Екатерина Владимировна**  
магистрант, кафедра государственного управления и управления  
человеческими ресурсами,  
Байкальский государственный университет,  
Иркутск, Россия  
e-mail: katerinovna93yandex.ru

## АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

**Аннотация.** Целью исследования является исследование проблемы адаптации персонала на современных российских предприятиях. В статье рассмотрено практическое значение вопросов адаптации персонала для эффективности функционирования компании в целом, освещены проблемы и пути их решения.

**Ключевые слова:** подбор персонала, адаптация, персонал, социально-психологический климат, наставник, обучение

**Ekaterina V. Ibragimova-Eliseeva**  
Master's Student,  
Chair of public administration  
and human resource management,  
Baikal State University, Irkutsk, Russia

## ADAPTATION OF PERSONNEL

**Abstract.** The aim of the study is to study the problem of personnel adaptation in modern Russian enterprises. The article considers the practical importance of personnel adaptation for the efficiency of the company as a whole, highlights the problems and ways to solve them.

**Keywords:** recruitment, adaptation, personnel, socio-psychological climate, mentor, training

Каждая организация рано или поздно сталкивается с вопросами подбора персонала. Стоит отметить, что вновь принятый сотрудник далеко не всегда может сразу же включиться в работу. Процесс ознакомления с условиями труда, с особенностями выполнения функциональных задач, знакомство с коллективом – все это представляет собой процесс адаптации сотрудника на новом рабочем месте. От того насколько эффективно была пройдена адаптация сотрудника на рабочем месте, зависит его дальнейшее сотрудничество с компанией, успешность выполнения функциональных задач и его производительность труда. Современный руководитель должен уделять особое внимание вопросам адаптации персонала, так как именно адаптация является основой эффективного сотрудничества компании и работника.

Инструменты адаптации персонала и грамотное их использование на практике позволяют ввести нового сотрудника в курс дела, исключить или минимизировать ошибки выполнения функциональных задач.

Цикл адаптационного механизма включает в себя целый ряд процедур: ознакомление с условиями работы, должностными обязанностями, корпоративной культурой, системой материальных ценностей.

Основные цели адаптации – освоение основных требований корпоративной культуры и правил поведения; быстрый переход работника к самостоятельной работе; уменьшение стартовых финансовых издержек; сокращение текучести кадров, экономия времени по поиску нового персонала; развитие у нового работника позитивного отношения к работе.

В профессиональной литературе принято выделять следующие виды адаптации персонала:

1) профессиональная адаптация – процесс формирования необходимых профессиональных навыков и знаний, совершенствование способностей сотрудника, развитие личных качеств, необходимых на данном месте работы;

2) психофизиологическая адаптация – процесс привыкания сотрудника к физическим, физиологическим, психологическим условиям труда на новом месте работы. Например, привыкание к новому графику, к ритму, к работе в совершенно ином помещении, к новым нагрузкам и т.д. Период психофизиологической адаптации во многом зависит от состояния здоровья сотрудника;

3) социально-психологическая адаптация – это привыкание к новому обществу, трудовому коллективу, организационной культуре, социальному климату, сложившемуся в организации;

4) организационно-экономическая адаптация – приспособление работника к организационному механизму новой компании, усвоение работником своего места в иерархии организации, привыкание к новым экономическим условиям труда. При данной адаптации работник привыкает к своей роли в трудовом коллективе и в организации [1, с. 159].

Помимо традиционного варианта адаптации персонала в условиях работы в новой организации необходимо также отметить и рассмотреть адаптацию работника в условиях новой должности, внутри организации. Выделяют два типа перемещение работника в организации: повышение, сокращение (вертикальное перемещение) и расширение круга обязанностей и полномочий в рамках должности или ротация в другое структурное подразделение того же уровня иерархии (горизонтальное перемещение). Каждый тип перемещений требует определенной адаптации к новому месту, должности и роли в организации.

Обычно, продолжительность адаптации составляет от одной недели до года и зависит от следующих факторов: размер организации, соответствие профессиональной квалификации сотрудника объему и содержанию выполняемой работы, уровень межличностных коммуникаций в трудовом коллективе, социально-психологический климат, бытовые условия (оснащенность рабочего пространства, отдаленность от места проживания, удобство рабочего места и т.д.),

социально-экономические условия (степень вознаграждения, социальные условия), личностные качества работника, условия профессионального обучения и карьерного роста, социально-демографические признаки (пол, возраст, уровень образования, семейное положение).

Процедура адаптации персонала призвана облегчить процесс преодоления новым работником производственных и межличностных проблем, ускорить его вхождение в рабочий коллектив, приобрести и закрепить на практике профессиональные знания и обеспечить в конечном итоге переход работника к самостоятельному выполнению трудовых обязанностей, а также направлена на оценку уровня квалификации и потенциала работника.

Компании, которые понимают, что основной составляющей успеха является крепкий рабочий коллектив, разрабатывают целые системы для адаптации новых сотрудников. В такую систему входит целый ряд мероприятий. Такие мероприятия имеют как внешнюю, так и внутреннюю личностную мотивацию. Внешняя мотивация преимущественно предусматривает финансовое вознаграждение сотрудников. Финансовое вознаграждение должно соответствовать уровню специалиста, а премии и бонусы только укрепляют лояльность.

Внутренняя, или нематериальная, мотивация тесно связана с корпоративной культурой. Это стремление человека к личному росту и развитию в рамках данной компании. Чтобы такая мотивация возникла необходимо провести ряд мероприятий, помогающих новому сотруднику включиться в жизнь компании. К таким мероприятиям относятся тренинги, семинары, корпоративное обучение, контроль индивидуальной коммуникации руководителя и сотрудника, тимбилдинги [2, с. 47].

Однако, несмотря на наличие широкого спектра инструментов адаптации персонала, сам процесс адаптации сталкивается с целым рядом проблем. Для выявления перечня проблем адаптации персонала на современных предприятиях было проведено исследование. Исследование представлено на примере одной из крупнейших компаний – ООО «Студии Модерна». В компании широко используется наставничество, однако уровень его эффективности достаточно низок. Основная цель наставника – это освоение новым работником своих должностных обязанностей, норм и правил, которые существуют на предприятии. Наставник в первую очередь осуществляет:

- 1) передачу личного профессионального опыта;
- 2) формирование общих и профессиональных компетенций;
- 3) повышение мотивации рабочих к установлению длительных трудовых отношений с предприятием;
- 4) приобщение к корпоративной культуре [3, с. 49].

Далеко не каждый человек способен исполнить роль наставника. Помимо отличного владения профессиональными навыками наставники должны обладать целым рядом личностных качеств, из которых в первую очередь следует отметить чувство ответственности, целеустремлённость, отзывчивость, терпение, чувство такта, владение приёмами коммуникации и высокую самоорганизацию.

Результаты же исследования сотрудников коллектива свидетельствуют, что наставниками уделяется недостаточно внимания к вновь принятым работникам (68%), а также игнорируется социально-психологическая сторона отношений в коллективе (68%).

При опросе 26% сотрудников ответили, что в первый день испытывали существенные сложности при работе с наставником, 40% сотрудников отметили сложность привыкания к новому рабочему месту и 34% (в основном молодые работники) сотрудников отметили, что тяжело было привыкнуть к общению с коллективом. Однако наставник в полном объеме информируется вновь принятых сотрудников об их должностных обязанностях, а также объясняет требования к работе.

Помимо вышеперечисленного руководства стоит не забывать и о проблеме отсутствия развернутого информирования сотрудников (25%). Решением данной проблемы может стать разработка положения «Положение об обучении вновь принятых сотрудников». Разработка и внедрение данного положения облегчит работу как наставника, так и вновь принятого сотрудника.

Итак, исследование позволяет обобщить выявленные проблемы и представить направления их решения. Основными проблемами являются:

- 1) отсутствие оценки эффективности адаптационных механизмов;
- 2) отсутствие дифференциации механизмов адаптации;
- 3) отсутствие должного внимания к социально-психологической стороне адаптационных механизмов;
- 4) невнимательное отношение наставника.

Итак, представим пути решения выявленных проблем.

Одной из проблем является отсутствие критериев оценки эффективности адаптации нового сотрудника в компании. Речь здесь идёт о конкретных показателях, которые могли бы отразить, насколько сотрудник адаптировался в компании. В чём преуспевает, в чём имеет проблемы. Это поможет скорректировать процесс адаптации и устранить возможные проблемные моменты. Также может быть предусмотрено тестирование вновь принятых сотрудников на начальном этапе работы, по мере прохождения адаптации, после ее завершения. Результаты тестирования позволят оценить компетентность сотрудника и спланировать дальнейшую программу обучения и развития персонала.

На сегодняшний день не расставлены или неправильно расставлены приоритеты в аспектах адаптации для различных категорий сотрудников. Это тоже является проблемой, заслуживающей внимание. Здесь речь пойдёт о важности многогранности программы адаптации. Если выразиться точнее, адаптации для сотрудников разных уровней имеет свои особенности и необходимо понимать, что критерии должны соответствовать каждой категории работника. Критерии необходимо разрабатывать в зависимости, например, от уровня сотрудника: среднее или высшее звено, или же строго для каждой должности. Подытоживая сказанное в этом пункте, стоит повториться, что крайне важно составлять критерии в зависимости от уровня или должности. Так как невозможно разработать

одну единую универсальную программу адаптации, которая подойдёт абсолютно всем: везде есть свои особенности и чем их больше будет учтено, тем легче должна проходить адаптация [4, с. 88].

При поиске и трудоустройстве нового сотрудника принимающая сторона далеко не всегда уделяет должное внимание вопросу предварительного ознакомления нового сотрудника с корпоративной культурой компании, в результате чего социально-психологическая сторона адаптации вновь принятого сотрудника остается не раскрытой. Сотрудника знает перечень должностных обязанностей, знает порядок их реализации, но на психологическом уровне работа в коллективе существенно снижает результативность работы.

Учитывая данный момент при формировании программ адаптации, сотруднику в первое время работы будет чуть легче влиться в коллектив. Ему могут стать понятны происходящие вокруг события, поступки и мотивация тех или иных людей. Новый сотрудник, внимательно относясь к корпоративной культуре компании, может очень позитивно настроить коллектив по отношению к себе, так как он пришёл на новое место с чувством уважения к устоявшимся принципам. Коллектив не может этого не заметить и почти наверняка оценить это по достоинству, помогая новичку встроиться в команду. Все это эффективные инструменты адаптации сотрудников на предприятии.

Еще одной проблемой, которая была также выявлена в ходе самостоятельного исследования, является недостаточный уровень внимания к вновь принятым сотрудникам. Разработать программу адаптации ещё не является решением абсолютно всех проблем и вопросов, так как этот сложный процесс ещё нужно довести до конца [5, с. 111]. Даже получив на руки итоговые данные по адаптации, руководство, не обращающее непосредственно во время адаптации внимания на этот сложный процесс, может понять, что ещё на раннем этапе сотрудник что-то не понимал и не усваивал в тех или иных пунктах. Но понимание этого может прийти довольно поздно. В итоге компания получает не до конца адаптировавшегося сотрудника, времени на поиск нового человека уже нет, а доучивать уже принятого необходимо.

Поэтому крайне важно отслеживать всю цепочку адаптации, чтобы вовремя внести изменения и внести корректировки. Если всё делать вовремя и правильно, то процесс адаптации пройдет довольно гладко и через довольно короткое время сотрудник будет работать почти на одном уровне с уже опытными работниками.

Таким образом, представленное исследование свидетельствует о высоком значении трудовой адаптации на современном предприятии. Максимальный охват и решение проблем адаптации персонала в организации обеспечить эффективное функционирование организации, привлечение новых кадров, реализацию успешной внутренней политики и решению стратегических задач.

#### **Список использованной литературы**

1. Белоусова Г.А. Роль адаптации персонала в управлении человеческими ресурсами / Г.А. Белоусова // Инновационные технологии в науке и образовании: сб. науч. статей. – Пенза, 2019. – С. 159–161.

2. Кутлушина Г.Н. Проблемы введения в должность и адаптация новых сотрудников / Г.Н. Кутлушина // Наука среди нас. – 2019. – № 6. – С. 46–48.
3. Миронова Е.В. Наставничество новых сотрудников как форма обучения / Е.В. Миронова // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: сб. науч. статей – Серпухов, 2019. – С. 48–53.
4. Петрухин А.И. Проблемы адаптации персонала / А.И. Петрухин // Инновационное развитие. – 2019. – № 1. – С. 88–91.
5. Фролов А.В. Проблемы адаптации новых сотрудников / А.В. Фролов // Наука и современное общество: взаимодействие и развитие. – 2016. – № 4. – С. 109–112.

