УДК 005.95
JEL classification: Z 22

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

СОЛОВЬЯН Д.А.,
обучающийся магистратуры
кафедры управления персоналом и экономики труда
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
E-mail: k_upet@donampa.ru

Аннотация. *В статье рассмотрены вопросы адаптации новых сотрудников в организации. Отмечена роль адаптации в системе управления персоналом. Указаны основные этапы адаптации сотрудника на рабочем месте. Предложено усилить индивидуальный подход к новому сотруднику при прохождении испытательного срока. Разработаны мероприятия по совершенствованию адаптации персонала*

Ключевые слова: *адаптация, персонал, сотрудник, организация, управление, удовлетворенность, подбор.*

IMPROVING STAFF ADAPTATION MANAGEMENT

SOLOVYAN D.A.,
Master student of the Department of Personnel Management and Labor Economics
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation
E-mail: k_upet@donampa.ru

Annotation. *The article discusses the issues of adaptation of new employees in the organization. The role of adaptation in the personnel management system is noted. The main stages of employee adaptation in the workplace are indicated. It is proposed to strengthen the individual approach to a new employee during the probationary period. Measures have been developed to improve personnel adaptation*

Keywords: *adaptation, personnel, employee, organization, management, satisfaction, selection.*

Постановка проблемы в общем виде. Совершенствование управления адаптацией персонала является актуальной и важной проблемой для организации. В условиях быстро изменяющегося рынка труда успешная адаптация новых сотрудников становится ключевым фактором успеха и

конкурентоспособности. Нередко современные организации испытывают трудности в работе с коллективом из-за высокой текучести кадров, особенно на начальном этапе своего развития. Ее снижение может быть достигнуто за счет рациональной адаптации персонала [1, с. 90].

Адаптационные программы позволяют новым сотрудникам приобрести необходимые знания и навыки для будущей работы, создать благоприятную и поддерживающую среду, что способствует их удовлетворенности трудом, повышает мотивацию и вовлеченность в рабочий процесс. К тому же адаптированные сотрудники более быстро и продуктивно вливаются в команду и начинают приносить пользу организации. Они быстрее осваивают рабочие процессы и могут реализовать свой потенциал, что положительно сказывается на производительности труда.

Рационально проведенная адаптация персонала позитивно отражается на репутации организации. Новички, успешно прошедшие адаптацию, впоследствии становятся лояльными сотрудниками и отзываются об организации, как об ответственном работодателе [2, с. 91]. Результативная адаптация персонала имеет большое значение для предприятий, помогая им привлекать и удерживать талантливых сотрудников, повышать производительность труда и конкурентоспособность, а также создавать благоприятную рабочую среду для всех членов команды.

Проблеме адаптации персонала посвящены работы Д. Аширова, Н. Володиной, А. Егоршина, А. Кибанова, Г. Коноплевой, О. Марченко и др. Адаптация персонала рассматривается как процесс приспособления новых сотрудников к организационной среде, её ценностям, культуре и работе, а методики оценки эффективности адаптации позволяют определить соответствие сотрудника требованиям должности или рабочего места.

Адаптация, прежде всего, направлена на вхождение вновь принятого работника в должность, овладение необходимыми для работы знаниями и навыками, налаживание межличностных отношений с участниками

сложившегося коллектива, недопущение конфликтных ситуаций, связанных с появлением нового сотрудника.

Рационально выстроенная система адаптации способствует снижению количества увольнений, создает условия для удовлетворенности сотрудника новым местом работы.

Целью исследования является обоснование и разработка предложений по совершенствованию управления адаптацией персонала в организации.

Изложение основного материала исследования. В настоящее время претерпевают изменения подходы, связанные с управлением персоналом: работодатель считает приоритетом компетентность и компетенции будущего работника. Любой человек, который приходит на новое для себя предприятие, сталкивается с прохождением более или менее длительного процесса адаптации. Быстрая адаптация представляет предпосылку к успешной профессиональной деятельности. Новое место работы не должно стать причиной излишних волнений и стресса у недавно принятого сотрудника.

Адаптация персонала на предприятии не должна сводиться только к приспособлению и ориентации в профессиональной деятельности – это явление должно быть многогранным. Процесс адаптации содержит различные приемы, подходы и способы. В некотором смысле процесс адаптации новичка начинается на этапе отбора, собеседования при приёме на работу. Сотрудник уже обладает какой-то информацией о предприятии, о структурном подразделении, о своем непосредственном руководителе, обязанностях и задачах.

Адаптация, как правило, включает ряд этапов, представленных в табл. 1.

Средняя продолжительность адаптационного периода нового работника на предприятии равняется 3-12 месяцев. Как очень сложные в процессе адаптации выделяют по праву первые 2-3 месяца, которые чаще всего еще совпадают с периодом испытательного срока.

В это время профессиональные и личностные качества работника получают оценку, как со стороны непосредственного руководителя, так и со стороны коллег. В случае рациональной процедуры адаптации, действующей в

организации, можно значительно сократить срок окончательной «акклиматизации» новичков (до 3-6 месяцев).

Таблица 1

Этапы адаптации персонала в организации

Этапы адаптации	Описание
Этап 1. Анализ уровня профессионализма новичка	Составления наиболее подходящей программы адаптации, которая должна учитывать: имеет ли сотрудник не только специальную подготовку, но и опыт работы на аналогичной должности
Этап 2. Ориентация на рабочем месте	Изучение сотрудником своих трудовых обязанностей, требований, которые к нему будут предъявляться со стороны предприятия
Этап 3. Непосредственная адаптация	Новичок должен стать соответствующим своему статусу. А это в значительной степени определяется налаживанием его межличностных отношений с коллегами [2, с. 46]. Если новичка чрезмерно поддерживать и опекать, то у новичка может возникнуть перекос, который проявится в том, что он будет считать, что ему не доверяют, а самостоятельная работа не приветствуется в этом коллективе. Но если поддержки будет недостаточно, новый сотрудник будет чувствовать себя брошенным и ненужным коллективу
Этап 4. Функционирование	Завершающий этап в процессе адаптации. Его можно охарактеризовать, как постепенное преодоление производственных и межличностных проблем новичка с коллегами. То есть происходит «притирание» работника к новым коллегам, месту работы, а как результат - переход к стабильной работе. Этот этап при спонтанном развитии процесса адаптации наступает после 1-1,5 лет работы. Однако, если процесс адаптации координировать, то данный этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев

Одним из ключевых аспектов управления адаптацией является взаимодействие различных сторон, таких как руководство, коллеги и сам адаптирующийся сотрудник. Организация должна создать благоприятную среду, где новый сотрудник может получить поддержку, обратиться за помощью и быстро войти в рабочий ритм.

Адаптация персонала с одной стороны, включает ознакомление нового сотрудника с организацией, а с другой стороны, изменение поведения нового сотрудника в соответствии с корпоративной культурой и требованиями организации [4, с. 31].

Основная задача управления адаптацией персонала заключается в устранении причин и сокращении неблагоприятных моментов, которые возникают при приспособлении сотрудника к новым внешним и внутренним условиям. При построении системы управления адаптацией решаются важные задачи, такие как:

выявление факторов, влияющих на результативность процесса адаптации;

составление рекомендаций по трудовому поведению;

повышение конкурентоспособности персонала на рынке труда;

развитие профессионализма и лояльности сотрудников;

снижение текучести кадров;

повышение общей эффективности производственной деятельности организации [5, с. 18].

Управление адаптацией может быть реализовано через систему профессионального наставничества. Рационально организованный комплекс мероприятий по адаптации персонала, применяемый регулярно, приводит к ряду выгод в различных областях: руководители и наставники, осознавая свою ответственность за успешную адаптацию новых сотрудников, более внимательно вводят их в должность; возникает необходимость пересмотра и изменения должностных инструкций; формируется система контроля работы, которая применяется, как для новых работников, так и для их наставников, а также для тех сотрудников, которые взаимодействуют с новичком; непродуктивные сотрудники освобождаются своевременно; адаптация способствует повышению сплоченности коллектива; затраты на прием новых сотрудников снижаются; качественное подведение итогов адаптации повышает мотивацию к труду; адаптационные программы вносят значительный вклад в

реализацию государственных программ по улучшению качества организации труда.

При управлении процессом адаптации необходимо учитывать следующие принципы:

принцип непрерывности процесса адаптации: индивид должен непрерывно адаптироваться к изменяющимся условиям деятельности организации, чтобы соответствовать требованиям новой должности и окружающей среды с минимальными затратами;

принцип прогрессивности: методы адаптации должны соответствовать современным методикам, постоянно совершенствоваться и обновляться, а также быть прогрессивными и соответствовать передовым аналогам;

принцип перспективности: адаптация должна быть ориентирована на общее направление развития организации;

принцип целостного подхода: адаптация должна учитывать все факторы, влияющие на нее;

принцип оперативности: необходимо своевременно принимать решения по анализу и усовершенствованию системы адаптации и проводить мероприятия по устранению отклонений;

принцип оптимальности: необходимо проработать несколько вариантов создания системы адаптации и выбрать наиболее целесообразные;

принцип упрощения: адаптация должна быть упрощена без ущерба для основного результата;

принцип научности: разработка мероприятий по адаптации должна основываться на научных достижениях с учетом условий деятельности организации;

принцип согласованности: требуется взаимодействие различных отделов и подразделений, а также уровней управления, исходя из целей и задач организации;

принцип устойчивости: созданная система адаптации должна сохранять свое единство и действенность в условиях изменений;

принцип рентабельности: мероприятия по адаптации не должны приводить к убыткам организации;

принцип прозрачности: адаптация должна быть целостной, использовать понятную терминологию и строиться в соответствии с общими правилами;

принцип гибкости: адаптация должна быть способной к изменениям в зависимости от условий деятельности организации и адаптируемых сотрудников, обладать гибкостью в пределах определенных рамок.

Управление адаптацией новых сотрудников в коллективе является одной из основных задач службы управления персоналом. Оно осуществляется с использованием комплекса методов, направленных на целенаправленное воздействие на отдельных сотрудников или группы. Процесс управления адаптацией является важным как для сотрудников, так и для организации в целом, поэтому выбор соответствующих инструментов должен быть взвешенным. В табл. 2 рассмотрены основные методы адаптации персонала.

Таблица 2

Основные методы адаптации персонала

Методы	Описание
Инструктаж	Процесс, в ходе которого сотруднику на рабочем месте передается инструкция от другого сотрудника или специалиста
Ротация	Перевод работника на другую должность с целью приобретения новых знаний и навыков
Тестирование	Оценка профессиональных знаний, навыков и мотивации новых сотрудников, а также их индивидуальных особенностей
Адаптационный лист	Содержит задачи на испытательный срок, перечень заданий и результаты их выполнения
Тренинг	Активный метод обучения, направленный на развитие знаний, навыков, умений и социальных установок
Коучинг	метод консультирования и тренировок, при котором коуч помогает обучающемуся достигнуть определенной профессиональной цели. В отличие от наставничества, он фокусируется на достижении конкретных целей, а не на общем развитии

Каждому сотруднику требуется индивидуальный подход, определение важности конкретных аспектов адаптации в соответствии с условиями рабочей среды и разработка соответствующих мероприятий для облегчения процесса адаптации. Если организация действительно стремится иметь квалифицированных сотрудников, руководство должно обеспечить эффективность и краткосрочность процесса адаптации новых сотрудников.

Оценка эффективности адаптации персонала представляет собой организованный и целенаправленный процесс, направленный на сопоставление качественных характеристик сотрудника с требованиями его должности или рабочего места. Адаптацию персонала в организации можно рассматривать как процесс и как результат. В первом случае организация предпринимает определенные действия для создания благоприятных условий при вхождении нового сотрудника в должность, социальный климат и организационную структуру. Если рассматривать процесс адаптации как результат, то после разработки и внедрения модели адаптации и ее грамотного управления можно достичь значимых результатов, как объективных, так и субъективных. Объективные результаты адаптации персонала в организации даны в табл. 3.

Таблица 3

Объективные результаты адаптации персонала в организации

Результат	Суть
Сокращение затрат на подбор нового персонала	Эффективная адаптация новых сотрудников помогает уменьшить необходимость проведения частых процессов подбора персонала, что снижает связанные с этим расходы на рекрутинг, обучение и интеграцию новых сотрудников
Снижение числа увольнений новых сотрудников	Процесс адаптации, основанный на эффективных стратегиях и методах, помогает снизить число увольнений сотрудников, находящихся на испытательном сроке
Ускорение времени до достижения результатов	Эффективная адаптация позволяет новым сотрудникам быстрее достичь полной производительности и оказывать ощутимое влияние на конкурентоспособность организации
Оптимизация использования ресурсов	Адаптация новых сотрудников проходит успешно, если основные сотрудники, знакомые с рабочими процессами и процедурами, тратят меньше времени на оказание поддержки и наставничества новичкам

В табл. 4 представлены субъективные результаты адаптации персонала в организации.

Таблица 4

Субъективные результаты адаптации персонала в организации [6, с. 12]

Результат	Суть
Удовлетворенность новых сотрудников	Эффективная адаптация помогает новым сотрудникам быстрее почувствовать себя комфортно и принятыми в организации
Профессиональное самоопределение и развитие	Когда новые сотрудники чувствуют, что они имеют ясное представление о своих обязанностях, целях и роли в организации, а также получают возможности для профессионального роста и развития, это способствует их профессиональному самоопределению
Улучшение коммуникации и сотрудничества	В процессе адаптации сотрудники устанавливают контакты и взаимодействуют с другими коллегами и руководством
Уровень доверия, приверженность организации	Приводит к повышенной приверженности и лояльности к организации, а также уменьшению вероятности их ухода в другие компании

Все эти факторы способствуют улучшению работы в команде, повышению уровня удовлетворенности сотрудников и их вовлеченности в рабочий процесс.

Для оценки эффективности адаптации могут применяться различные подходы (табл. 5).

Таблица 5

Подходы к оценке эффективности адаптации

Подходы	Содержание
Оценка эффективности адаптации по удовлетворенности сотрудников	Удовлетворенность персонала является важным показателем, который отражает их отношение к работе, организации и команде. Чем выше уровень удовлетворенности новых сотрудников, тем более успешной можно считать адаптацию
Комплексный подход к оценке эффективности программ, направленных на адаптацию новых сотрудников в организации	Объединяет различные методы и инструменты для получения всесторонней информации о процессе адаптации и его результативности

Таким образом, управление адаптацией персонала имеет различные аспекты и осуществляется разными методами. Для современных организаций является актуальным и важным создание эффективной системы адаптации, которая позволяет новым сотрудникам успешно войти в организацию, освоить свои должностные обязанности и интегрироваться в команду.

Существуют различные подходы и методики оценки эффективности адаптации, включая оценку удовлетворенности и разработку показателей эффективности. Весомое значение для современной организации в рамках управления адаптацией имеет разработка и реализация адаптационных программ с учетом индивидуальных особенностей сотрудников, создания благоприятной организационной среды, основных принципов и подходов к управлению адаптацией персонала, ключевых факторов, влияющих на успешность данного процесса.

Организации нередко сталкиваются с тем, адаптационные процедуры теряют свою результативность ввиду следующих обстоятельств:

высокие финансовые затраты на объявления о поиске сотрудников;

временные затраты на поиск, отбор и найм новых сотрудников;

временные затраты непосредственных руководителей на процедуру адаптации персонала;

временные затраты на высвобождение сотрудников, не прошедших процедуру адаптации;

расходы, вызванные низкой продуктивностью труда нового работника, не сумевшего достаточно быстро освоить свои должностные обязанности;

скепсис со стороны опытных работников в связи с появлением в коллективе неподготовленного новичка.

Мероприятия по совершенствованию адаптации персонала в организации должны включать следующие параметры.

1. Прием на постоянную работу в кадровую службу менеджера по адаптации, в задачи которого входит: составление и внедрение индивидуального плана работы со всеми вновь принятыми сотрудниками; оценка приобретения

новичком знаний и умений, необходимых для работы в новой должности; сбор сведений об отношении участников трудового коллектива к новичку; изучение усвоения новым сотрудником норм и ценностей корпоративной культуры; анализ удовлетворенности сотрудника новым местом работы и должностью.

На основании результатов испытательного срока, достигнутых производственных показателей новых сотрудников менеджер по адаптации может быть поощрен премией. По итогам работы за квартал (полугодие, год) менеджер составляет отчет о результатах деятельности и вносит предложения по совершенствованию существующей системы адаптации.

2. Положение об адаптации, в котором должны указываться критерии эффективности прохождения испытательного срока по следующим показателям: выполнение плановых заданий; соблюдение трудовой и производственной дисциплины; выполнение правил охраны труда и техники безопасности; результаты социометрических измерений (выявление статуса новичка в системе межличностных отношений в трудовом коллективе; отсутствие нарушений правил внутреннего распорядка; достижения при выполнении должностных обязанностей.

В Положении об адаптации должен быть представлен обобщенный критерий, учитывающий указанные показатели, в соответствии с которым производится итоговая оценка результатов адаптации, на основании которой принимается решение о продолжении (или прекращении) трудовых отношений с работником.

Выводы. Адаптация персонала на предприятии не ограничивается только умением и готовностью нового работника проявить свои профессиональные качества. Важное место в адаптации занимают способность взаимодействовать с новыми коллегами, усвоение норм и ценностей корпоративной культуры. Руководство должно быть заинтересовано в организации курсов повышения квалификации для тех сотрудников, которые успешно проявили себя на новом рабочем месте, но которым еще недостает в полной мере определенных компетенций. Необходимо усилить индивидуальный подход к каждому новому

участнику трудового коллектива. Все организационные вопросы, связанные с вхождением в коллектив недавно принятого сотрудника, должен решать менеджер по адаптации персонала.

Список литературы

1. Дадашова, Ф. В. Инновационный подход к адаптации персонала в организациях / Ф. В. Дадашова, В. А. Тераз // Менеджмент: теория и практика. – 2023. – № 3-4. – С. 90-93.

2. Ященко, А. И. Методы исследования и критерии эффективности управления адаптацией персонала / А. И. Ященко // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2023. – № 3 (26). – С. 88-95.

3. Новикова, В. Д. Проблемы адаптации персонала / В. Д. Новикова // Научные записки ОрелГИЭТ. – 2018. – № 4. – С. 43-48.

4. Марихин, С. В. Условия адаптации персонала компании на современном этапе / С. В. Марихин, А. Ф. Гришина // Ростовский научный вестник. – 2022. – № 11. – С. 30-33.

5. Ноздрина, Ю. М. Концептуальные основы технологии адаптации персонала / Ю. М. Ноздрина // Научные записки ОрелГИЭТ. – 2018. – № 2. – С. 15-20.

6. Буланникова, И. Ю. Экономическая и социальная эффективность программ адаптации персонала / И. Ю. Буланникова // Экономическая среда. – 2020. – № 2. – С. 9-13.

Научный руководитель:
Киселева А.А., канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры управления персоналом и экономики труда
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация