

УДК 331.108

Чухняк Анастасия Андреевна

студент бакалавриата
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации
Москва, Россия
acdcn@yandex.ru

Anastasia A. Chukhnyuk

Bachelor
Financial University under the Government
of the Russian Federation
Moscow, Russia

**ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ
ПЕРСОНАЛА В РОССИЙСКИХ
ОРГАНИЗАЦИЯХ¹**

**FEATURES OF THE PERSONNEL
ADAPTATION SYSTEM IN RUSSIAN
ORGANIZATIONS**

Аннотация

В статье рассматриваются особенности системы адаптации персонала в российских организациях в современных условиях. Анализируется опыт как крупной по размеру компании, так и небольшой компании. Представлены рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала.

Ключевые слова:

адаптация персонала, сплоченность коллектива, текучесть кадров

Abstract

The article discusses the features of the personnel adaptation system in Russian organizations in modern conditions. The experience of both a large company and a small company is analyzed. Recommendations for improving the personnel adaptation system are presented.

Keywords:

personnel adaptation, team cohesion, staff turnover

Понятие «адаптации персонала» и его аспекты изучались многими учеными на протяжении долгого времени. Так, этому посвятили свои работы такие великие ученые, как: Ч. Дарвин, Ж. Б. Ламарк, И. П. Павлов, В. Р. Веснин и другие. Несмотря на долгую историю изучения данного процесса, вопросы эффективной адаптации персонала до сих пор остаются не до конца решенными во многих отечественных организациях. В условиях повышения эффективности работы и внедрения новых способов производства остается актуальным грамотная адаптация персонала организации для достижения и сохранения устойчивых результатов.

Термин «адаптация» обладает важными характеристиками, которые определяют его природу. Так, адаптация, как уже было сказано, является процессом. Это означает то, что адаптация занимает определенное количество времени и включает в себя периоды, например, начала и завершения. Но некоторые ученые выдвинули гипотезу о том, что процесс адаптации не может быть завершен, так как условия окружающей среды постоянно меняются. Адаптация является вынужденным

¹ Научный руководитель – Маслова В.М., к.э.н., доцент кафедры психологии и развития человеческого капитала Финансового университета при Правительстве РФ

и непрерывным процессом. Это означает, что новый работник сталкивается с нерешенными проблемами, необходимостью изучить новые нормы, правила поведения, должностные обязанности. Он делает это не по своей воле, а потому что ему нужно приспособиться к новым трудовым и бытовым условиям. Адаптация происходит вследствие столкновений работника с новыми внутренними противоречиями. Так, работник должен приспособиться к новой социальной роли. Он понимает, что его социальная роль и социальный статус меняются и он должен изменить свое поведение, чтобы прийти в состояние «равновесия», приспособиться к новым реалиям.

Беляцкий Н. П. говорил [2]: «трудовая адаптация — это «вхождение» в профессию, овладение профессией и нахождение своего особенного места в системе производственного коллектива, усвоение новой социальной роли, профессионального самоопределения, формирование социально и профессионально важных качеств, которые помогут работнику в построении дальнейшей карьеры».

Роль процесса адаптации персонала заключается в том, что:

1. Процесс адаптации необходим для облегчения вхождения и ознакомления нового сотрудника с «жизнью» организации, то есть всеми процессами, которые в ней протекают.

2. Процесс адаптации новых сотрудников способен вовлечь уже работающих сотрудников в процесс реализации мер и способов адаптации на рабочих местах для комфортной работы новичков. Так, например, в компании основные работники могут стать «наставниками» новых сотрудников.

3. Процесс адаптации может послужить маркером, показывающим уровень сплоченности всего коллектива, а также выявить непосредственно состояние социально-психологического климата.

Компании вправе выбрать или создать свой собственный подход к оценке эффективности процесса адаптации. Его выбор будет обусловлен спецификой компании, стратегическими целями и теми критериями, которые необходимо оценить.

Компания может оценить уровень разработанности оценки адаптационных мероприятий по следующим процессам:

- 1) Снижение временных затрат на адаптацию нового работника;
- 2) Уменьшение текучести кадров на этапе адаптации;

3) Сокращение времени на привлечение и ознакомление сотрудника с профессиональными обязанностями;

В российских компаниях принято использовать различные HR-метрики для оценки процесса адаптации, выявления слабых мест для корректировки и повышения эффективности.

С помощью внедрения и использования различных HR-метрик компания сможет выявить и исправить проблемные места целого процесса адаптации. Это позволит сократить издержки компании и адаптировать новых сотрудников эффективно и в сжатые сроки.

Перейдем к рассмотрению существующих систем адаптации персонала на примере следующих компаний: АО «Люкс» и АО "Лаборатория Касперского». Стоит отметить выбор компаний по признаку размера организаций.

Компания АО «Люкс» осуществляет следующие виды деятельности на рынке, среди них: торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах, торговля розничная следующими видами товаров: одежда и аксессуары, товары для дома. На февраль 2024 года общая численность персонала АО «Люкс» составляла 82 человека.

Перейдем к рассмотрению существующей системы адаптации персонала в АО «Люкс». Ответственность за организацию и проведение процесса адаптации новых сотрудников возложена на отдел кадров и охраны труда. Стоит отметить, что начальник отдела кадров и делопроизводства занимается вопросами охраны труда, а также может делегировать отдельные задачи старшему кадровику. Целью организации процесса адаптации в АО «Люкс» является успешное приспособление новых сотрудников к существующим условиям труда. На 40 данном этапе, этапе адаптации новых сотрудников, происходит знакомство нового сотрудника с трудовыми функциями. Однако, в компании отсутствует система адаптации персонала. Процесс адаптации новых сотрудников заключается в проведении отдельных адаптационных мероприятий, в особенности только на начальных этапах, а именно: в первые пару дней работы нового сотрудника. Полноценно функционирующей и разработанной системы адаптации и системы наставничества в компании нет. Рассмотрим адаптационные мероприятия, которые применяются в компании. После успешного прохождения собеседования и получения предложения о работе начинается сбор и оформление всей кадровой документации. После ее

оформления новый сотрудник знакомится с внутренними документами: должностная инструкция, правила внутреннего трудового распорядка и др. Далее нового сотрудника встречает линейный руководитель или старший кадровик, если линейного руководителя на данной позиции нет, происходит непосредственное знакомство. На данном этапе новому сотруднику проводят экскурсию по помещению, рассказывают об его рабочем месте, распорядке дня. Далее работнику предлагают ознакомиться с инструктажем по технике безопасности и охраны труда. После этого новый сотрудник получает все необходимые доступы к оборудованию и пароли к программам и сайтам, необходимые для выполнения работы.

Положительными моментами в организации процесса адаптации в АО «Люкс» являются те, что данный процесс начинается с первых дней появления нового сотрудника в компании и то, что каждый сотрудник знаком со своим линейным руководителем и может обратиться к нему по определенным видам вопросов.

Стоит выделить отсутствие важных адаптационных моментов в компании, а именно:

1) Полное отсутствие института наставничества в компании (новые сотрудники обращаются за помощью к своим коллегам, отвлекая их от выполнения рабочих обязанностей, а наставника, к которому сотрудник может обратиться с любыми вопросами нет);

2) Отсутствие процесса знакомства новых сотрудников с коллективом;

3) Отсутствие внутренних документов, регламентирующих процесс адаптации новых сотрудников компании (Положение об адаптации, адаптационные планы и программы, регламенты);

4) Отсутствие системы обратной связи в целом и на различных этапах адаптации новых сотрудников;

5) Отсутствие промежуточных видов контроля показателей мотивации, удовлетворенности, эффективности работы сотрудника, его вовлеченность в работе, степень вхождения в новый коллектив;

6) Отсутствие порядка оценки прохождения адаптационного периода, не утверждена форма оценочного листа для новых сотрудников на период испытательного срока;

7) Отсутствие процессов обучения новых сотрудников.

Таким образом, выделив основные недостатки системы адаптации персонала в компании можно рассмотреть предложения и меры для совершенствования данной системы. Выделим предложенные мероприятия для совершенствования системы адаптации персонала в компании (табл. 1).

Таблица 1 – Предложенные мероприятия и сроки их реализации

Наименование мероприятия	Ответственный	Сроки
Обсуждение, согласование и утверждение Положения об организации процесса адаптации	Начальник отдела кадров и делопроизводства, главный бухгалтер, главный юристконсульт	2 месяца
Разработка Приказа «Об утверждении наставников и наставнических пар/групп»	Начальник отдела кадров и делопроизводства	1 месяц
Разработка Программы адаптации	Начальник отдела кадров и делопроизводства	1,5 месяца
Прохождение обучающих курсов или курсов повышения квалификации «Адаптация персонала» для работников отдела кадров и охраны труда	Начальник отдела кадров и делопроизводства	6 месяцев
Разработка курсов входного обучения для новых сотрудников	Начальник отдела кадров и делопроизводства	6 месяцев
Организация знакомства нового сотрудника с коллективом	Начальник отдела кадров и делопроизводства	2 месяца

Перейдем к рассмотрению существующей системы адаптации персонала в АО «Лаборатория Касперского».

АО «Лаборатория Касперского» занимается обеспечением надёжной защиты для миллионов пользователей по всему миру. Компания выросла из производителя антивирусного программного обеспечения до разработчика комплексных решений в области информационной безопасности для домашних пользователей, бизнеса и государственных организаций. На декабрь 2023 года общая численность персонала АО «Лаборатория Касперского» составляла 5 152 человека.

Рассмотрим существующую систему адаптации персонала в компании.

Разработка и корректировка системы адаптации возложена на работников кадровой службы.

Чтобы снизить процент увольнений среди новых сотрудников, в «Лаборатории Касперского» создали уникальную систему адаптации персонала.

Цель онбординга — развить необходимые навыки у сотрудников, привить им нормы поведения, необходимые для эффективной работы в команде.

В компании большое внимание уделено разработке Программы адаптации, которая включает в себя несколько этапов, подробно расписанных в индивидуальном плане адаптации для каждого сотрудника. В компании реализуются вводные встречи для новичков, которые проводятся два раза в месяц в течение трех часов.

Хорошо зарекомендовавшим себя инструментом является «Брошюра новичка», которая выдается каждому сотруднику на вводных встречах.

Основными правилами, которых придерживается кадровая служба в компании АО «Лаборатория Касперского» являются [6]:

- 1) Людям важен персональный подход: новичкам рассказывается о ближайших целях компании, делятся ожиданиями на входе;
- 2) Необходимо подбадривать и воодушевлять персонал для продуктивной работы;
- 3) Выделение ментора или наставника для помощи новым работникам, грамотно развитый институт наставничества показывает свою эффективность и надежность;
- 4) Важную роль играет сбор обратной связи, сроки которого являются регламентированными и регулярными.

Таким образом, мы видим отличия в существующих системах адаптации персонала в двух компаниях – небольшой компании АО «Люкс» и масштабной компании АО «Лаборатория Касперского». Для наиболее эффективной работы в компании в целом важно уделить достаточное внимание разработке грамотной системы адаптации персонала. Также необходимо следить за новыми трендами, которые стремительно осваиваются на рынке труда. В последние годы из-за непредвиденных обстоятельств перед многими российскими компаниями встала необходимость в переводе всех внутренних процессов компании в удаленный формат работы. Перед компаниями стояла необходимость в переводе всех сотрудников на удаленный формат работы и в эффективном налаживании трудовых процессов без

серьезных финансовых и временных потерь. Если в то время данные изменения были необходимостью, то сейчас наблюдается тенденция к сохранению возможности работать полностью удаленно или работать по гибриднему формату работы. Есть необходимость в разработке мероприятий для адаптации удаленного персонала. Ряд компаний не уделяют этой особенности работы персонала в части их адаптации.

Разработка и реализация программы адаптации нового персонала необходима для компаний различных сфер деятельности и различной численности.

Список использованных источников

1. Аширов Д.А. Организационное поведение. – М: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2020. – 360 с.

2. Беляцкий Н.П. Управление персоналом / Н.П. Беляцкий. -М.: Современная школа, 2023. – 448 с.

3. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В.М. Маслова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 451 с.

4. Адаптация удаленщиков в Kaspersky Lab // telegra.ph URL: <https://telegra.ph/Adaptaciya-udalenshchikov-v-Kaspersky-Lab-05-24> (дата обращения: 18.05.2024).

5. Люкс, АО // СБИС URL: <https://sbis.ru/contragents/7729048966/772901001> (дата обращения: 23.04.2024).

6. «Лаборатория Касперского»: ценности, бизнес, решения и сервисы // kaspersky URL: <https://www.kaspersky.ru/about/company> (дата обращения: 18.05.2024).

7. АО "Люкс" // ЗаЧестныйБизнес URL: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1027700345012_7729048966_AO-LYuKS (дата обращения: 23.04.2024).