

**Волкова Инна Анатольевна,**

*доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой коммерции и менеджмента ФГБОУ ВО «Нижневартковский государственный университет», г. Нижневартовск*

[via.uprav@gmail.com](mailto:via.uprav@gmail.com)



## **Адаптация персонала как способ формирования кадровой политики организации**

**Аннотация.** Одним из элементов, составляющих кадровую политику организации, является адаптация персонала. С целью выявления проблем, сопровождающих процесс адаптации, было проведено анкетирование. Приоритетами для исследуемой организации являются профессиональная и организационно-административная адаптация. Наиболее сложным в процессе адаптации сотрудники считают освоение правил организации труда и профессиональных обязанностей. Выявлена потребность в разработке программы адаптации, которая позволит регламентировать этапы, сроки, мероприятия, методы адаптации в организации. Предложена структура программы адаптации.

**Ключевые слова:** кадровая политика, процесс адаптации, анкетирование, программа, наставничество.

**Раздел:** (04) экономика.

Политика в области кадров должна отвечать современным требованиям в управлении персоналом и способствовать эффективному функционированию организации в условиях рыночной экономики. Реализация кадровой политики неразрывно связана с применением научных методов оценки деятельности работников, своевременным определением их пригодности и перспектив развития [1]. Одним из элементов, составляющих кадровую политику организации, является адаптация персонала. Входя в организацию, работник имеет определенные цели, потребности, установки поведения и предъявляет требования к новой работе, к ее содержанию, условиям, уровню оплаты труда. Организация в свою очередь предъявляет требования к работнику: образование, квалификация, уровень производительности, дисциплина, руководство ожидает выполнение работником правил, социальных норм и соблюдение сложившихся традиций в организации. Активное взаимодействие между принятым работником и организацией – залог эффективности их дальнейшей совместной деятельности.

С целью повышения эффективности процесса приспособления к организации создается система адаптации персонала, ее наличие дает преимущества:

1. Для организации: повышение эффективности работы сотрудника; выход работника на высокий уровень производительности; поддержание доброжелательных взаимоотношений в коллективе; предотвращение серьезных ошибок; сокращение временных затрат опытных работников на оказание помощи новому сотруднику; сокращение текучести кадров.

2. Для сотрудника: быстрое вливание в рабочий процесс и приобретение новых компетенций; снижение тревожности и неуверенности; сопоставление ожидаемых условий работы с реальной деятельностью; снижение страха быть уволенным во время испытательного срока.

Выделяет следующие цели адаптации [2]:

- снижение затрат на персонал;
- сокращение случаев увольнения новых сотрудников;

- формирование у новых работников чувства причастности и лояльности к организации;
- развитие у работника компетенций, необходимых для выполнения своих обязанностей;
- повышение уровня сплоченности коллектива;
- формирование у нового работника высокого уровня мотивации к труду;
- активизация творческого потенциала и повышение результативности сотрудников со стажем за счет усиления их вовлеченности в жизнедеятельность организации.

Новый сотрудник сталкивается с многочисленными и разноплановыми адаптационными проблемами в целом и в сфере профессиональной деятельности. Ему следует сконцентрировать всю энергию, сдерживать эмоции, вести поиск резервов в борьбе с дискомфортом, стрессорами, вырабатывать и закреплять способы их блокировок. При этом происходит ломка прежних динамических стереотипов деятельности, формируются новые наклонности, убеждения, знания, умения, навыки и привычки адекватного поведения [3].

С целью выявления проблем, сопровождающих процесс адаптации, было проведено анкетирование. В качестве объекта наблюдения определена организация, занимающаяся переработкой сельскохозяйственной продукции. Текучесть кадров в организации в 2015 году составила 32%. В результате анкетирования были опрошены молодые специалисты до 30 лет со стажем работы в организации менее 3 лет, что составляет 24% от общего числа работников организации.

Для оценки эффективности процесса адаптации новых сотрудников была разработана анкета, в которой предусмотрены два блока вопросов:

- первый блок. Собраны утверждения, относительно отношения к конкретному виду адаптации, в соответствии со спецификой работы в организации. Респонденту требовалось выразить либо свое согласие, либо несогласие с утверждением;
- второй блок. Опрашиваемый мог дать оценку прохождения процесса адаптации, потребности в помощи наставника, отметить наиболее сложные этапы в процессе адаптации. Такой вид обратной связи необходим для выявления и устранения проблем, а также для разработки программы помощи адаптирующимся сотрудникам.

Результаты анкетирования позволили сделать следующие выводы.

1) По первому блоку анкеты:

- наиболее успешно в организации проходит санитарно-гигиеническая и социально-психологическая адаптация. Экономическая и профессиональная адаптация потребовалась 78% респондентов. При выполнении своих профессиональных обязанностей у сотрудников вызывают сложности вопросы, связанные с системой менеджмента качества организации, правилами повышения квалификации и аттестации персонала, знанием нормативно-методических документов и оформлении отчетности;
- 51% респондентов отметили проблемы, связанные с организационно-административной адаптацией. Всего 12 человек из 40 респондентов хорошо знают организационную структуру, знакомы с другими подразделениями и их функциями. С политикой качества, миссией организации, направлениями деятельности знакомы всего 28% респондентов. Молодые специалисты не ориентируются в функциях отделов организации, вследствие чего не знают к какому специалисту обратиться за консультацией при возникновении вопросов того или иного рода. Все эти проблемы снижают

уровень производительности специалистов, увеличивают затраченное время на выполнение поставленных задач, придают персоналу чувство неуверенности и неудовлетворенности.

2) По второму блоку анкеты:

– большая часть специалистов (78%) считают, что их адаптация в организации еще не закончилась. Помощь более опытных коллег требуется 65% респондентов. Многие указывают на загруженность работы отчетными формами, необходимость заполнения большого количества учетной документации, бюрократический подход к решению рабочих вопросов. Наиболее сложными моментами в процессе адаптации сотрудники считают освоение правил организации труда и профессиональных обязанностей, 56% респондентов считают, что еще не овладели спецификой работы в организации. Многие сотрудники указывали, что экскурсия по организации и знакомство с отделами позволили бы им более уверенно чувствовать себя в коллективе, уменьшить время на процесс налаживания коммуникаций;

– на вопрос «Как долго продолжается освоение нового рабочего места?» 43% ответили, что для них освоение нового рабочего места занимало до 2 месяцев, а для 57% – до 3 месяцев. На вопрос о проблемах адаптации 44 % опрошиваемых отметили сложность в привыкании к новым условиям труда; 28% выделили вхождение в коллектив, 28% обозначили в приоритете адаптацию к профессиональным обязанностям;

– в качестве факторов, влияющих на процесс адаптации, респонденты отметили: слишком много профессиональных обязанностей; разновозрастной коллектив; тяжелые условия труда; разница в квалификации сотрудников. В тоже время респонденты отметили, что помощь коллег в работе была нужна первые 2 месяца, на освоение функциональной деятельности 43% респондентов потребовалось до 3 месяцев, остальным 57% хватило 2 месяцев;

– вопрос «Оцените Ваш интерес к возможности дальнейшего служебно-профессионального продвижения внутри организации» вызвал явный интерес со стороны молодых работников: 71% ответили «очень интересно» на вопрос о дальнейшем продвижении внутри организации; 29% более консервативно отнеслись к перспективе профессионального роста и ответили «пока трудно оценить»;

– опрос уволенных сотрудников о причинах увольнения показал, что 40% респондентов недовольны размером заработной платы, 34% опрошенных не смогли приспособиться к темпу, объему работы и специфике выполняемых задач, по 13% приходится на личные мотивы увольнения, переезд в другой город и конфликты в коллективе.

Отдельно был проведен опрос сотрудников отдела кадров, руководителей структурных подразделений, сотрудников, которые являются наставниками. В опросе участвовало 23 человека, из них: 2 сотрудника отдела кадров, 5 заведующих отделениями и 16 потенциальных наставников. В результате опроса выяснилось, что 80% опрошенных знают только один метод адаптации – наставничество. Не ориентируются в видах адаптации и методах ее проведения 60,4% всех опрошенных. Все опрошенные сотрудники признали недостаточность своих знаний по процессу адаптации персонала, что усложняет их работу с новыми сотрудниками.

При опросе наставников и заведующих отделениями выяснилось, что 95% респондентов считают, что процесс материальной мотивации наставников недостаточно проработан. Однако опрошенные отмечают, что отсутствие регламентированных правил материальной мотивации наставников негативно скажется на процессе адаптации молодых сотрудников. Наставник не уверен в оплате своей работы, не знает критериев ее оценки и как следствие менее заинтересован в ее эффективности.

С целью оказания помощи молодым сотрудникам в приобретении профессиональных навыков, ускорения процесса их профессиональной адаптации к условиям трудовой деятельности, развития способностей самостоятельно и качественно выполнять свои должностные обязанности, разработано Положение о наставничестве. В организации проводятся мероприятия по адаптации персонала, но процесс их проведения, сроки и объем не регламентированы и не закреплены документально. Встал вопрос о необходимости разработки программы адаптации, которая бы регламентировала этапы, сроки, мероприятия, методы адаптации в организации.

При разработке программы акцент сделан на особенностях организационной структуры, численности персонала, иерархии подчиненности, принятых нормах внутреннего взаимодействия между членами коллектива, контактах с внешними клиентами и т. д. Успешная программа адаптации персонала способствует созданию трудового коллектива, обладающего более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией [4].

В основу программы заложены две основные части: общая и индивидуальная. В общей части сотрудника знакомят с организационно-административными элементами адаптации, в индивидуальной – сотрудник получает конкретные знания о своей должности, обязанностях, ответственности и т. д. Программа адаптации может включать в себя следующие этапы:

Этап 1. Оценка уровня подготовленности нового сотрудника к должности с целью разработки более эффективной программы адаптации. Данный этап должен проходить еще на уровне собеседования с кандидатом на вакантную должность. Целесообразно провести его в виде собеседования со специалистом по кадрам и непосредственным руководителем. Дополнительно можно провести тестирование для оценки профессиональных навыков. По результатам проведенного собеседования и тестирования вносятся необходимые изменения в программу адаптации сотрудника.

Этап 2. Ориентация, с целью достижения которой проводится ознакомительная экскурсия по организации. Сотрудник получает информационный буклет. Специалист по кадрам знакомит нового сотрудника со всеми нормативными документами организации. Инженер по технике безопасности проводит первичный инструктаж по охране труда, при введении в должность непосредственный руководитель знакомит нового сотрудника с функциями подразделения, проводит инструктаж по технике безопасности на рабочем месте, рассказывает о режиме работы, знакомит с коллективом и наставником. Происходит знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

Этап 3. Непосредственная адаптация, в рамках которой новому сотруднику назначается наставник, что с одной стороны облегчает процесс адаптации, а с другой является фактором мотивации для самих наставников. В соответствии с Положением о наставничестве, наставник назначается из опытных работников подразделения. На наставника возлагается основная часть работы по профессиональной и организационной адаптации нового сотрудника. На этом этапе наставник наблюдает за ходом работы нового сотрудника, помогает решить текущие проблемы, советует и направляет. Осуществляется оценка текущих результатов адаптации.

Этап 4. Завершение процесса адаптации, характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. По завершении основных адаптационных мероприятий, наставник, руководитель структурного подразделения, специалист по кадрам формируют отчет об итогах адаптации. В отчете проводится оценка уровня адаптации по разработанным показателям: деловые качества, владение знаниями, умениями, навыками, применение их



на практике, результативность деятельности, наличие или отсутствие ошибок. Так же дополнительно оцениваются показатели эффективности адаптации: удовлетворенность условиями труда, коллективом; оценка взаимоотношений в коллективе; определение своего места в коллективе; психофизиологическое состояние; мнение коллег, наставника и руководителя о профессиональных качествах новичка, его трудовой и социальной активности, положении в коллективе. Анализ результатов оценки проводит специалист по кадрам и начальник отдела кадров. В отчетной документации приводится перечень выполненных мероприятий по осуществлению наставничества с оценкой наставника и руководителя подразделения. При необходимости даются комментарии. По итогам отчета проставляется оценка организации, подразделения и процесса адаптации.

Как показала практика, программа адаптации является руководством к действию, что позволяет повысить эффективность работы наставников, увеличить их заинтересованность в качественном прохождении новым сотрудником процесса адаптации. С другой стороны, программа позволяет развить у новых сотрудников позитивное отношение к работе, дает им возможность быстрее достичь запланированных показателей, сэкономить время руководителей подразделения на обучение новых сотрудников, повысить качество подготовки и квалификации персонала.

Таким образом, адаптация является, с одной стороны, механизмом взаимодействия работника с организационным окружением, а с другой – одним из методов развития потенциала кадровых ресурсов организации и способом формирования кадровой политики.

### Ссылки на источники

1. Козлова О. А. Внешние факторы, определяющие кадровую политику компаний в будущем // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 3–1. – С. 180–182.
2. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. – М.: Инфра-М, 2012. – 446 с.
3. Тарелкина Т. В. Пришел, увидел и остался. Адаптация // Фотодело. – 2013. – № 3. – С. 37–40.
4. Галынчик Т. А. Человеческий капитал в современных условиях // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2015. – № 3. – С. 7–10.

**Inna Volkova,**

*Doctor of Economics, Head of the Department of Commerce and Management Nizhnevartovsk state university. Nizhnevartovsk*

[via.uprav@gmail.com](mailto:via.uprav@gmail.com)

### Adaptation of the staff as a way of formation of personnel policy of the organization

**Abstract.** One of the elements that make up the human resources policy of the organization, it is the adaptation of the staff. In order to identify the problems that accompany the adaptation process was carried out questioning. Priorities for the study of the organization are professional, organizational and administrative adaptation. The most difficult in the process of adaptation of employees consider the development of rules for the organization of work and professional responsibilities. The necessity of the development of adaptation programs, which will allow to regulate the stages, dates, events, methods of adaptation in the organization. The structure of the adaptation program.

**Key words:** human resources policy, the process of adaptation, a survey, a program mentoring.

### Рекомендовано к публикации:

Некрасовой Г. Н., доктором педагогических наук,  
членом редакционной коллегии журнала «Концепт»

Поступила в редакцию <i>Received</i>	21.12.16	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	29.12.16
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	29.12.16	Опубликована <i>Published</i>	11.01.17



[www.e-koncept.ru](http://www.e-koncept.ru)

© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2017

© Волкова И. А., 2017