

## Адаптация персонала — одно из основных направлений кадрового менеджмента

**Кучугурная Анна Сергеевна**, магистрант 2-го курса факультета социальных технологий СЗИУ РАНХиГС; a.kuchugurnaia@gmail.com

*Научный руководитель*

**Прихач Александр Юрьевич**, доктор экономических наук, профессор; prikhach-ay@ranepa.ru

---

### *Аннотация*

Рассмотрена система адаптации персонала в организации, выделены ее особенности. Описаны основные ошибки организаций при внедрении системы адаптации персонала, а также описаны этапы процесса адаптации нового сотрудника.

*Ключевые слова:* Адаптация персонала, система адаптации, этапы процесса адаптации, основные ошибки

---

## Personal Adaptation — One of the Main Directions of Personnel Management

**Anna S. Kuchugurnaya**, 2-Year Master's Degree of Faculty of Social Technologies of NWIM RANEPa; a.kuchugurnaia@gmail.com

*Scientific Adviser*

**Alexander Yu. Prikhach**, Professor, Doctor of Economics; prikhach-ay@ranepa.ru

### *Abstract*

The system of adaptation of personnel in the organization is considered, its features are allocated. The main mistakes of organizations in the implementation of the personnel adaptation system and the stages of the process of adaptation of a new employee are described.

*Keywords:* Staff adaptation, adaptation system, stages of the adaptation process, the main mistakes

---

Одной из основных целей кадровой политики является привлечение высококвалифицированных специалистов, их развитие и удержание. Этому способствует не только грамотно построенная система отбора персонала. Продуманная, полная система адаптации персонала влияет на эффективность всей кадровой политики организации.

Любой сотрудник, приходя в новую организацию, сталкивается с определенными трудностями: незнакомая среда, новая корпоративная культура, вливание в новый коллектив с устоявшимися традициями и правилами. Это пагубно влияет на производительность труда и эффективность нового работника. Для минимизации данных проблем необходима система адаптации персонала, которая помогла бы новичку и организации

как можно скорее приспособиться друг к другу. От того, насколько грамотно построена система адаптации персонала в организации, зависит решение работника оставаться ему в данной организации или искать новое место работы [1, с. 82—83].

Многие организации совершают ряд серьезных ошибок, пытаясь внедрить в свою практическую деятельность новую систему адаптации персонала. Выделим самые распространенные из них.

Руководство организации зачастую перекладывает весь процесс адаптации на человека, который занимался наймом этого сотрудника. Однако для успешного протекания адаптационных процессов необходимо участие трех сторон от организации: наставника, непосредственного руководителя и службы по персоналу. Каждая сторона должна выполнять свои определенные функции. HR-служба должна выполнять координирующую функцию, т. е. разрабатывать и внедрять адаптационные инструменты, обучать наставников и руководителей их применению на практике, проводить функциональные мероприятия по адаптации, а также производить периодический мониторинг системы адаптации с целью оценки ее эффективности. Линейный руководитель должен определить должностные обязанности нового работника и поставить ему цели и задачи на испытательный срок, а также оценивать выполненные новичком задания и постоянно отслеживать его промежуточные результаты. Наставники — это наиболее опытные, авторитетные, высококвалифицированные и лояльные сотрудники организации, которые должны развивать в молодых работниках производственные навыки и следование традициям коллектива организации. Наставник должен подготовить рабочее место нового сотрудника, обеспечив его всеми необходимыми орудиями труда, рассказать о деятельности подразделения и познакомить новичка с коллективом и его рабочим местом, а также консультировать и помогать новичку при возникновении трудностей в ходе выполнения должностных обязанностей [4, с. 142].

Вторая распространенная ошибка заключается в том, что многие забывают об анализе прохождения новичком адаптации и оценке эффективности адаптационных процессов. Таким образом, система адаптации не совершенствуется и не учитывает мнения основной группы сотрудников, для которых данная система и была разработана? — новичков организации. А также система не меняется в соответствии с изменениями в самой организации. Это большое упущение. Методы и способы управления адаптацией должны изменяться и совершенствоваться в зависимости от требований постоянно изменяющейся окружающей среды и передовых мировых и отечественных практик.

Третья ошибка кроется в том, что многие руководители, не осознавая всю важность процесса адаптации, пытаются уместить весь адаптационный процесс в один день. Но нужно помнить о том, что адаптация — это не однодневное мероприятие, это долгий поэтапный процесс, длящийся иногда до трех месяцев. Невозможно за один день влить новичка в коллектив, передать всю необходимую информацию, привить культурные ценности и вывести на 100-процентную эффективность. Новичку нужно время, чтобы проанализировать всю поступающую информацию, задать вопросы. Усвоить такое количество информации за один день не способен никто. Такая адаптация не принесет желаемого результата и, наоборот, может только спугнуть новичка своим «сумбуrom».

Четвертая ошибка — это отсутствие системности. То есть процесс адаптации происходит хаотично и бессистемно. Процесс адаптации состоит из нелогично построенных отдельных мероприятий (Welcome! — тренинг, выдача книги новичка и т. д.), которые не приносят никакой пользы, а только еще больше могут запутать новичка. Также для всех категорий работников адаптация происходит одинаково, без учета особенностей типов сотрудников. Таким образом, не уделяется должное внимание тем деталям и аспектам адаптации, которые требуют более внимательной и тщательной проработки. Адаптация

должна быть построена как единый четкий поэтапный процесс с логичными мероприятиями на каждом этапе для каждой категории работников с интервальной оценкой проведенной работы и корректировками по мере продвижения новичка в системе адаптации.

Процесс адаптации можно разделить на этапы. На первом этапе оценивается уровень подготовленности новичка. Это крайне важно для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Программа должна включать в себя знакомство с производственными особенностями организации, включение в коммуникативные сети и их особенности, знакомство с коллективом [3, с. 27]. На втором этапе происходит ориентация, т. е. практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и предъявляемыми к нему требованиями. На данном этапе уделяется внимание адаптации новичка к условиям организации. Третий этап — это действенная адаптация, в течение которой происходит постепенное привыкание, усвоение работником организационных стандартов, правил и стереотипов. Новичок приспосабливается к своему статусу, то есть он полностью включается в межличностные отношения с коллегами. Четвертый этап адаптации называется функционирование. На данном этапе сотрудник преодолевает производственные и межличностные проблемы и переходит к стабильной работе. Некоторые ученые-специалисты выделяют еще один этап адаптации, называемый идентификацией. Это отождествление работником личных целей с целями коллектива, предприятия, фирмы. Смена этапов сопровождается так называемыми «адаптационными кризисами», при которых у работника возникают ощущения тревоги, неуверенности и страха, появляется внутреннее сопротивление в связи с необходимостью осваивать новое, ранее неизвестное. Поэтому на каждом этапе необходима продуманная система управления адаптацией [2, с. 99—103].

Таким образом, процедура адаптации персонала призвана облегчить и ускорить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Разработка и внедрение системы адаптации — это достаточно сложный, трудоемкий и длительный процесс, но благодаря данной системе организация решает такие серьезные проблемы, как высокие показатели текучести кадров, медленное и неполное достижение рабочих показателей, трудное вхождение нового работника в коллектив, чувство тревоги и неуверенности, испытываемое новичками. Адаптация — один из ключевых процессов кадрового менеджмента в организации, которому следует уделять особое внимание, так как он определяет успешность вовлечения новых работников в общий трудовой процесс и эффективность деятельности на начальных этапах.

### *Литература*

1. Башмаков В. И. Управление социальным развитием персонала: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования / В. И. Башмаков, Е. В. Тихонова. М. : Издательский центр «Академия». 2012. 240 с.
2. Долженкова Ю. В. Рекрутмент и адаптация персонала: современные кадровые технологии: монография / Ю. В. Долженкова, Г. Г. Руденко. М. : АТИСО, 2014. 184 с.
3. Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала: учебное пособие / М. Н. Крутцова. Вологда : Легия. 2010. 128 с.
4. Филина Ф. Н. Все о работе директора по кадрам: лучшие кадровые решения. М. : ГроссМедиа: РОСБУХ. 2008.