

## ТЕХНОЛОГИИ И МЕТОДЫ АДАПТАЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

### Technologies and methods of adaptation of human resources

**Е. В. Зарубина**, доцент кафедры управления и права Уральского ГАУ  
**Л. Н. Петрова**, ассистент кафедры управления и права Уральского ГАУ  
(Екатеринбург, ул. К. Либкнехта, 42)

*Рецензент:* Б. А. Воронин, доктор юридических наук, профессор

#### **Аннотация**

В статье рассматривается адаптация новых сотрудников организации как один из бизнес-процессов управления человеческими ресурсами. Анализируется понимание сущности, целей и видов адаптации новых сотрудников организации в литературе по кадровому менеджменту. Доказывается экономическая выгодность проведения программ адаптации новых сотрудников в организации. Особое внимание уделяется технологиям и методам адаптации сотрудников в современных российских организациях.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, человеческие ресурсы, адаптация, технологии адаптации, методы адаптации.

#### **Summary**

The article discusses the adaptation of new employees of the organization as one of the business processes of human resource management. Examines the understanding of the nature, purposes and types of adaptation of new employees of the organization in the literature of new employees of the organization on human resource management. To prove the economic profitability of implementing programs of adaptation of new employees in organizations. Special attention is paid to technologies and methods of adaptation of employees in Russian organizations.

**Keywords:** business process, human resources, adaptation, technology adaptation, adaptation techniques.

Адаптация как один из бизнес-процессов управления человеческими ресурсами, представляет собой «процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды предприятия» [1]. Сущность адаптации человеческих ресурсов заключается в том, что человек и организация взаимно приспособляются друг к другу.

Целью системы адаптации является в основном снижение издержек организации за счет следующих факторов:

1. Ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность.
2. Достижение необходимой эффективности работы в минимальные сроки.
3. Уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей.
4. Сокращение уровня текучести кадров: снижение количества сотрудников, не прошедших испытательный срок; уменьшение количества сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы.
5. Экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них.

## 6. Развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

В литературе по кадровому менеджменту рассматривается несколько классификаций видов адаптации. Наиболее важной является выделение видов адаптации по сфере ее действия. С этой точки зрения различают профессиональную адаптацию, психофизиологическую адаптацию, социально-психологическую адаптацию, организационно-административную адаптацию, санитарно-гигиеническую адаптацию, технологическую адаптацию [2].

Большинство исследователей в области управления персоналом выделяют следующие этапы в адаптации человеческих ресурсов: оценка уровня подготовленности новичка, ориентация, действенная адаптация и функционирование [3]. На каждом из перечисленных этапов необходима продуманная система управления адаптацией.

Сразу скажем, что адаптацией новых сотрудников в российских организациях занимаются мало. Многие руководители не понимают экономической эффективности адаптации [4]. В тех организациях, где имеется адаптация как один из бизнес-процессов управления человеческими ресурсами (например, в правоохранительных органах), адаптационные программы и мероприятия часто проводятся формально, для «галочки»

Так как в России контролируемая адаптация – это достаточно новое направление, то в этом вопросе сегодня ориентация идет, прежде всего, на зарубежные кампании и их опыт. На сегодняшний день наиболее популярными являются следующие методы адаптации различных видов:

1. Обучение персонала – компания сотрудничает с учебными заведениями и с их помощью готовит сотрудников для собственных нужд. Повышение квалификации – самая распространенная форма обновления профессиональных знаний сотрудников организации в соответствии с последними разработками в разных областях. Метод подходит для тех людей, которых по каким-либо причинам не устраивает прежняя профессия.

2. Переобучение персонала – возможность получить новую специальность или знания, необходимые для работы на определенной должности. Метод подходит для тех людей, которых по каким-либо причинам не устраивает прежняя профессия. Идеальный вариант для тех, у кого был перерыв в работе, и знания необходимо обновить (молодые мамы).

3. Кейсы, тренинги и ситуационные задачи – эти методы направлены на сплочение коллектива и обучение работе в команде. В обсуждении принимают участие большинство членов команды, что позволяет найти верное решение.

4. Деловые игры – ролевое исполнение участниками ситуаций, связанных с профессиональной деятельностью. Применение этого метода учит сотрудников мыслить нестандартно и быстро принимать решения.

5. Инструктажи – один из немногих методов адаптации, которые широко распространены в российских организациях. Инструктаж подходит для таких сотрудников, которым проще придерживаться определенного алгоритма в любых действиях на рабочем месте.

6. Институт наставничества. Достаточно развит во многих российских организациях, например, на производстве, в медицинских учреждениях (интернатура), в правоохранительной сфере. Этот метод основан на выделении из опытных работников наставника. Роль наставника может выполнять как линейный сотрудник с достаточной квалификацией, так и руководитель отдела. Он может ставить перед новичком задачи (от простых к более сложным) и контролировать их выполнение. Молодой специалист может обратиться к наставнику за разъяснением или советом. Исходя из своего опыта, наставник объясняет все рабочие моменты и дает рекомендации об улучшении труда и избегании ошибок. Новый сотрудник может быть старше своего наставника или занимать одинаковую с ним должность. Но в любом

случае в этой технологии наставник играет главенствующую роль над своим подопечным. Наставнику необходимо вести отчетность о том, как проходит процесс адаптации и насколько сотрудник готов к самостоятельной работе. Многие молодые люди, особенно в сложных профессиях, интуитивно выбирают себе наставника и обращаются к нему за советом, наблюдают за его работой. Такой путь очень облегчает процесс адаптации и быстро вырабатывает и шлифует профессиональные знания, умения и навыки молодых специалистов.

7. Многие новички в компании также часто интуитивно используют такой метод адаптации, как баддинг (budding). Баддинг – это облегчение вливания в коллектив через установление приятельских отношений с одним или несколькими коллегами. Обеспечение обратной связи и возможность в любой момент обратиться за помощью наиболее эффективны в первые недели и месяцы работы в новой организации.

Теперь рассмотрим некоторые современные технологии адаптации, которые используются за рубежом, а в наших организациях почти неизвестны [5]. Они интересны тем, что работники получают больше знаний и навыков при их использовании.

1. Ротация кадров. Это вид повышения квалификации. Ротация подразумевает временное перемещение сотрудников по должностям внутри организации, что позволяет работникам побыть в разных ролях и попробовать свои силы на новом поприще. Не менее полезно бывает увидеть таким образом свою работу со стороны. Сотрудник в такой ситуации может осознать ошибки и увеличить производительность труда. Метод достаточно эффективен, так как дает определенную встряску сотрудникам. Широко используется в японской системе управления человеческими ресурсами.

2. Шедоуинг. Название говорит само за себя. Сотрудник становится «тенью» другого опытного работника или руководителя отдела. При этом прекрасно видно, каким образом выполняются служебные обязанности. Наставник и его «тень» находятся в равных условиях. Стоит отметить, что неопытный сотрудник не получает никакой оплаты, но имеет возможность выбрать любое рабочее место и должность для такого исследования. Эта технология может развиваться по трем направлениям:

а) обучающийся не имеет опыта и наблюдает за работой опытного сотрудника; б) обучающийся имеет опыт работы и может участвовать в обсуждениях и работе;

в) обучающийся имеет высокие профессиональные навыки и работает самостоятельно. В этом случае «тенью» является опытный сотрудник, который наблюдает за работой и вносит коррективы по мере необходимости.

3. Метод погружения. Эта технология адаптации больше подходит для руководящих должностей. Технология заключается в том, что новый руководитель сразу в полном объеме, самостоятельно и интенсивно выполняет все свои должностные обязанности. В этом случае новый руководитель сразу активно вливается в работу. При таком интенсивном выполнении своих обязанностей у него не остается времени на сомнения. Новый руководитель быстро устанавливает рабочие отношения с коллективом, чему способствует выполнение руководителем своих обязанностей самостоятельно, а не делегирование полномочий подчиненным.

Технологии и методы адаптации персонала в современных российских организациях очень ограничены и чаще всего выражаются лишь наставничеством и инструкциями. Мы уже отмечали, что встречаются организации, в которых все программы по адаптации проводятся лишь на бумаге.

Методы из группы обучения чаще встречаются в кадровых агентствах и на биржах труда. Эти организации помогают людям приобрести знания, необходимые для определенных должностей, для смены профессии.

Управление адаптацией персонала в организации находится в ведении следующих сотрудников: руководство организации, руководитель отдела, начальник службы по персоналу, менеджер по персоналу, наставник нового сотрудника. При этом роли каждого субъекта адаптации достаточно четко определены. Менеджер по персоналу — это тот сотрудник, чьи силы и знаниями разрабатывается система адаптации персонала в организации, составляется программа адаптации, которая содержит общую и специальную части. Программа адаптации – это совокупность мероприятий по адаптации новых сотрудников организации, которые должны выполнить менеджеры по персоналу, линейные руководители и руководство организации. При этом могут быть задействованы работники других отделов, например, психологи или социологи (если в организации они предусмотрены).

Руководители организации и отдела принимают сотрудника на работу, и именно они решают на собеседовании, подходит ли этот человек на должность и справится ли он с обязанностями. И на этих же людях лежит согласование системы адаптации и принятие ее в работу. Не менее важным лицом является наставник. Это работник с большим стажем работы именно в этой организации, Тот, кто знает все тонкости и нюансы работы, общения с коллективом. Именно ему предстоит обучить сотрудника так, чтобы количество ошибок было минимальным.

В заключение рассмотрения адаптации человеческих ресурсов подчеркнем, что осуществление программы адаптации новых сотрудников в организации приносит большую пользу. Постановка и совершенствование адаптации персонала в организации – это то, к чему должна стремиться каждая компания. Стабильная работа коллектива, минимальная текучесть кадров, а также снижение расходов на поиск и обучение новых работников – залог успеха и развития любой организации в сложной и нестабильной внешней среде. Поэтому профессиональная адаптация персонала в организации должна проводиться вне зависимости от размера и формы собственности организации.

**Вывод:** таким образом, в настоящее время существует большое количество современных технологий и методов адаптации человеческих ресурсов, которые активно используются в зарубежных организациях и заслуживают самого пристального внимания со стороны руководителей и HR-менеджеров современных российских организаций.

### Библиографический список

1. *Александрова Н. А., Васильцова Л. И., Воронин Б. А., В. И. Набоков.* Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / Н. А. Александрова, Л. И. Васильцова, Б. А. Воронин, В. И. Набоков. Екатеринбург: Урал. аграр. изд.-во, 2013. С. 19.
2. *Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова.* – М.: ИНФРА-М, 2010. С. 359.
3. *Воронин Б. А., Фатеева Н. Б.* Социологическое исследование адаптации и мотивации труда работников сельскохозяйственных предприятий Свердловской области // Актуальные проблемы социологии, культуры, образования, молодежи и управления. Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Екатеринбург: Урал. аграр. изд.-во, 2016. С. 202.
4. *Зарубина Е. В.* Практика управления человеческими ресурсами в российских

организациях // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. Сборник материалов XXX Международной научно-практической конференции 26 октября 2016 г. Новосибирск: Центр развития научного сотрудничества, 2016.

5. *Петрова Л. Н.* Инновационные подходы к кадровой службе // Молодежь и наука, 2014. № 2. С. 36.