

Кайдалова Елизавета Андреевна, студентка

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, г. Санкт-Петербург

*Лизовская Вероника Владимировна, к.э.н., доцент кафедры экономической теории Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, доцент кафедры маркетинга Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург,
e-mail: lizovskaya.vv@mail.ru*

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Аннотация: Современный рынок труда требует от компаний осуществлять поиск и адаптацию персонала наиболее эффективно и быстро. В настоящей статье рассматриваются теоретические аспекты профессиональной адаптации персонала, различные подходы к понятию, а также задачи адаптации как со стороны сотрудника, так и со стороны компании. Особое внимание уделяется современным методам адаптации, которые только начинают применяться в России, но уже получили развитие за рубежом, а также выявлению их достоинств и недостатков.

Ключевые слова: адаптация персонала, сотрудники, управление персоналом, должность

Annotation: The modern labor market requires companies to search for and adapt staff most efficiently and quickly. This article discusses the theoretical aspects of the professional adaptation of personnel, various approaches to the concept, as well as the tasks of adaptation both on the part of the employee and the company. Particular attention is paid to modern methods of adaptation, which are just beginning to be used in Russia, but have already been developed abroad, as well as to identify their

advantages and disadvantages.

Keywords: personnel adaptation, employees, personnel management, job position.

Современные компании готовы тратить средства на поиск и привлечение наиболее талантливых и квалифицированных сотрудников. Однако, важным является не только непосредственно поиск лучших специалистов, но и поддержание их заинтересованности в работе в компании на протяжении всего периода, когда сотрудник знакомится с культурой компании и вникает во все нюансы новой работы. Это говорит о важности создания эффективных адаптационных программ, которые позволят сотрудникам познакомиться с особенностями работы в компании, чтобы за короткий промежуток времени достичь максимального уровня производительности.

Согласно исследованиям BrandonHallGroup, компании, использующие эффективную программу адаптации, удерживают 82% новых сотрудников и повышают производительность более чем на 70% [2].

С позиции управления персоналом в современной литературе существует множество интерпретаций понятия «адаптация персонала». Многие авторы, описывая процесс адаптации, делают акцент на том, что именно работнику необходимо подстроиться под организацию и действующие в ней нормы и правила, условия труда и социальную среду, а также найти собственное место в коллективе и компании в целом [3].

Действительно, прохождение адаптационного процесса позволяет сотруднику снизить уровень тревоги и неопределенности, сформировать четкое представление о его профессиональной роли в компании, наладить межличностные отношения в трудовом коллективе.

Среди основных задач при прохождении периода адаптации со стороны сотрудника можно выделить следующие:

- формирование основы понимания корпоративной культуры, миссии и ценностей компании;

- усвоение принятых на предприятии процедур и регламентов;
- преодоление чувства тревожности и неуверенности в себе;
- приобретение теоретических и практических знаний по конкретным аспектам работы;
- налаживание контактов, установление доброжелательных отношений с коллективом;
- формирование чувства удовлетворенности от работы в организации.

Существует и другой подход, где адаптация рассматривается, как взаимный процесс приспособления к новым условиям как со стороны сотрудника, так и со стороны компании.

С организационной точки зрения, хорошо налаженный процесс адаптации позволяет ускорить вовлечение нового сотрудника в производственный процесс, а также удержать квалифицированных сотрудников, представляющих определенную ценность для организации. Таким образом, компания также решает ряд важных задач в процессе адаптации сотрудников, в том числе:

- ускорение процесса достижения работником необходимого уровня производительности и качества труда;
- поддержание благоприятной психологической обстановки в коллективе;
- снижение текучести кадров в период испытательного срока;
- вовлечение новых сотрудников в реализацию проектов предприятия.

Таким образом, подготовка работника к выполнению профессиональных обязанностей должна быть целенаправленно спланирована и реализована на основе применения различных методов и подходов.

В отечественной практике адаптации персонала наиболее распространены непроизводственные методы, такие как наставничество, метод неформализованного сопровождения, использование командных тренингов, инструктажей и аналогичные [4].

Однако за рубежом можно встретить еще ряд методов адаптации, которые только начинают применяться отечественными компаниями.

Метод Buddying (от англ. *buddy* – дружок, приятель, товарищ) призван

помочь компании в формировании сплоченной команды, каждый член которой придет на помощь своему коллеге [5]. Он включает в себя взаимную поддержку работниками друг друга, не предполагает использование директивного стиля управления, участники данного процесса равноправны, обратная связь дается в двустороннем порядке, отсутствуют понятия наставник – подопечный. Этот метод имеет относительно низкие затраты, при этом позволяет осуществить активную адаптацию и быстро выстроить коммуникации между сотрудниками, создать открытый диалог «на равных». Благодаря работе в паре, сотрудники могут взглянуть на вещи под другим углом, раздвинуть границы мышления и приобрести новые навыки или усовершенствовать имеющиеся. Он помогает укрепить командный дух внутри коллектива, создать условия для личностного роста сотрудников за счет передачи друг другу необходимой информации и накопленного опыта.

Однако, при применении данного метода могут возникнуть сложности при построении системы объективной обратной связи и, в связи с этим, необходимость постоянного контроля со стороны HR-отдела. Кроме того, могут быть проблемы коммуникаций в несовместимых парах (интроверт-интроверт).

Метод Job Shadowing (от англ. shadow — тень) заключается в том, что новичок становится «тенью» более опытного сотрудника и сопровождает его в течение рабочего дня. В начале выбирается роль сотрудника в конкретной рабочей ситуации, где новичок будет наблюдать за поведением и деятельностью более опытного сотрудника. А по итогам обсуждаются и оцениваются результаты деятельности новых сотрудников [6].

Метод обычно используется для введения в должность нового работника, а также для подготовки сотрудников, претендующих на новую должность или желающих сменить отдел / специализацию. Он позволяет установить долгосрочные профессиональные отношения, позволяет улучшить интеграцию внутри компании и повысить согласованность между сотрудниками разных подразделений, а также дает возможность погружения в рабочую обстановку.

Однако, метод не применим к организациям, деятельность которых

подразумевает коммерческую тайну или использование эксклюзивных технологий. При реализации метода необходимо, чтобы сотрудник обладал высоким уровнем мотивации и не отвлекался на посторонние факторы. При этом, работа под наблюдением может приводить к сбоям, ошибкам, так как будет доставлять психологический дискомфорт наставнику.

Методика *Secondment* (от англ. *secondment* — командирование) подразумевает временный перевод сотрудника на работу в другой департамент или другую организацию с целью освоения новых областей деятельности, получения новых умений и навыков [6]. Она позволяет совершенствовать навыки межличностного общения, способствует личностному развитию сотрудника, повышению у сотрудника адаптивности к изменениям, работая в разных организационных средах, а также повышает вероятность возникновения новых решений и подходов к работе.

Однако, данный метод может быть реализован лишь на крупных производственных и торговых предприятиях, использующих интегрированные системы адаптации персонала, он требует наличия эффективного механизма замещения сотрудников, но может привести к разглашению коммерческой тайны и уходу ценного сотрудника к конкуренту.

Метод *e-learning* (дистанционное обучение) или *blended learning* (смешанное обучение) подразумевает самостоятельное дистанционное изучение материалов и повышение профессиональных знаний за счет использования информационных и электронных технологий, что предполагает как систему обучения, так и систему проверки знаний. Он выступает в качестве источника статистических данных по адаптационному процессу и имеет высокую скорость изучения материала. Этот подход позволяет использовать элементы геймификации, имеет широкий охват и позволяет привлечь большое количество сотрудников, которые в свою очередь могут самостоятельно планировать время.

Большинство подобных программ разрабатывается под конкретную должность, что требует больших затрат на создание электронного обучения, требует высокой самодисциплины сотрудников с учетом их неравномерной ИТ-

грамотности, и больше направлен на повышение теоретических знаний, нежели практических.

По мнению специалистов, такие методы, как, shadowing и buddying являются в российской практике разновидностями наставничества и обучения на рабочем месте.

В свою очередь широко распространенный на Западе метод secondment это разновидность ротации сотрудников. Его отличие лишь в том, что обмен сотрудниками может быть не только внутренним (работник переходит в другой отдел /департамент), но и внешним (в другую организацию). В России данная практика является довольно проблематичной из-за отсутствия необходимой законодательной базы и документации для оформления процесса secondment и существует скорее в виде стажировок («стажировка на рабочем месте» закреплена в Трудовом кодексе в разделе норм охраны труда).

При всех имеющихся достоинствах и недостатках применения, с учетом совершенствования современных технологий e-learning является востребованным, активно применяемым и перспективным методом адаптации, как в зарубежных, так и в российских организациях.

Все перечисленные методы позволяют быстро и эффективно осуществлять процесс адаптации персонала. Однако, при выборе тех или иных методов адаптации персонала необходимо учитывать целесообразность их применения, а также различные внутренние и внешние факторы (такие как должность сотрудника и уровень его квалификации, размер организации и сферу ее деятельности, особенности правовой системы страны и т.д.).

Библиографический список:

1. Becker K., Bish A. 2021. A framework for understanding the role of unlearning in onboarding // Human Resource Management Review. – 2021. Volume 31. P. 1–13.

2. Retaining Talents 2023. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.surveymonkey.com/r/RetainingTopTalent2023> Дата обращения

10.03.2023.

3. Слепцова Е.В., Сапрунова Д. Современные взгляды на адаптацию работника: сущность, виды, функции и факторы адаптации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2020. – № 8 (47). – С. 179-182.

4. Чмыхова М.А., Болдырева Н.В. Особенности современных методов адаптации персонала // Вестник института мировых цивилизаций. – 2019. – № 2 (23). – С. 58-67.

5. Фельк С.А. Современные технологии управления развитием персонала // Аспирант. – 2019. – № 6 (48). – С. 85-88.

6. Есикова Р.С., Выжимова Н.Г. Сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта адаптации персонала // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2020. – № 2. – С. 46-52.