

УДК 331.1

DOI: 10.18384/2310-6646-2017-2-99-105

## УПРАВЛЕНИЕ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД

*Истратий А.Ю., Козлова Е.Г.*

*Московский государственный областной университет  
105005, г. Москва, ул. Радио, д. 10А, Российская Федерация*

**Аннотация.** В статье рассматриваются роль адаптации в управлении персоналом, а также основные функции HR-менеджера и руководителя в этом процессе. Выделяются группы инструментов управления адаптацией, при этом основное внимание уделено преимуществам внедрения наставничества как институционального инструмента. Приведены примеры методов воздействия на новичка, определены показатели завершенности адаптации. Обоснована необходимость стимулирования наставников для повышения эффективности процесса адаптации в целом.

**Ключевые слова:** адаптация, наставник, наставничество, управление персоналом, персонал, организация.

## MANAGING STAFF ADAPTATION: INSTITUTIONAL APPROACH

*A. Istratiy, Ye. Kozlova*

*Moscow Region State University  
10A, Radio st., Moscow, 105005, Russian Federation*

**Abstract.** The article considers the role of adaptation in human resource management, as well as the basic functions of HR-manager and director in the process. Two groups of adaptation management tools are distinguished with the emphasis on the benefits of introducing mentoring as an institutional tool. The examples are provided of methods influencing the beginner and the adaptation completeness indices are defined. The necessity to stimulate mentors to improve the efficiency of the whole process of adaptation is argued.

**Keywords:** adaptation, mentor, mentoring, staff management, staff, organization.

Подбор персонала – это процесс, всегда требующий затрат, которые увеличиваются в несколько раз и становятся бесполезными в том случае, если принятый работник не сможет пройти испытательный срок и покинет компанию [11]. Продолжением отбора является процесс адаптации: если он не выстроен и формализован, то, согласно исследованиям, много сотрудников увольняются в течение испытательного срока. Процесс адаптации работника, как показывает практика, с учётом применяемых в организации методов и инструментов работы с персоналом может носить управляемый или стихийный характер.

Ответственность HR-менеджера и руководителя за процесс организации и

осуществления адаптации равнозначна, поскольку работник кадровой службы в ответе за адаптацию социальную, а непосредственный руководитель – за профессиональную (или введение в должность). Подобные совместные усилия помогают новичку, особенно если речь идет о молодых специалистах, максимально быстро преодолеть межличностные и профессиональные проблемы и перейти к стабильной работе. Руководитель выступает для нового подчинённого своего рода наставником [1].

При понимании значимости адаптации руководством организаций новый сотрудник начинает работать эффективно уже после испытательного срока. Тем не менее, далеко не во всех компаниях эта система формализована и вообще присутствует. Это связано с тем, что в сознании многих управленцев пока ещё живут стереотипы [10]:

- специально делать ничего не нужно, поскольку если работник хороший, то он сам приложит усилия, чтобы адаптироваться, а плохие не нужны организации;
- в компании есть HR-менеджер, он и проконтролирует вхождение работника в коллектив. Если же новенький не приживется, рекрутеры подберут другого.

Оба этих стереотипа являются заблуждением и приводят к негативным последствиям.

Для того чтобы процесс адаптации был успешен, необходимо выделить инструменты, способствующие скорейшему вхождению новичка в коллектив. Инструменты управления адаптацией можно разделить на шесть групп, которые будут зависеть от их характера и роли в процессе интеграции вновь пришедшего работника в компанию [3]:

1) инструменты нормативного характера (локальные нормативные акты, в которых происходит закрепление прав и обязанностей всех заинтересованных лиц: «Положение об адаптации», «Положение о наставничестве» и т. д.);

2) инструменты организационно-процедурного характера (необходимые мероприятия, направленные на облегчение вхождения новых работников в организацию: собеседование при отборе, программа адаптации, программа введения в должность и т. д.);

3) инструменты информационного характера (обеспечивают сотрудников необходимой информацией для успешной работы: памятка новичку, книга нового сотрудника, доска информации и т. д.);

4) инструменты, определяющие обратную связь (для получения субъективной оценки эффективности адаптационного процесса со стороны всех заинтересованных лиц: лист оценки работника, отзывы о наставничестве, отзыв молодого специалиста об эффективности деятельности системы наставничества в организации и т. д.);

5) инструменты репутационного характера (создают и поддерживают позитивный имидж работодателя как внутри организации, так и на внешнем рынке труда: представление руководителем нового сотрудника, приветствие президента компании и т. д.);

6) инструменты институционального характера (системы наставничества, кураторства, шефства и т. д.).

При правильном использовании инструментов управления адаптацией возрастает вероятность закрепления работника в организации, так как на всех этапах приспособления новичка к производственным условиям есть возможность повлиять на его поведение, а также методы и приёмы выполнения профессиональных обязанностей.

Опрос, проведённый службой исследований HeadHunter в 2015 г., позволил определить, что также важными факторами для ищущих работу (наряду с размером вознаграждения и графиком работы) являются возможности в организации карьерного роста, профессионального обучения и развития [4; 7]. Исходя из этого, введение системы наставничества, с одной стороны, сможет способствовать повышению качества трудовой жизни наставников и новичков, а с другой, снизит затраты на их адаптацию. На ряду с этим наставничество должно помочь удержать более опытных работников, поскольку наставник становится не просто хорошим руководителем, а источником знаний для новичков, способных работать в новой информационно-технологической среде, которые в короткие сроки благодаря этому становятся профессионалами, получают необходимую поддержку на этапе своего вхождения и развития в организацию.

К основным преимуществам, которые может дать система наставничества, относят следующие:

- значительное сокращение ресурсов организаций (материальных и временных);
- возрастание качества работы новичка за счёт предоставления ему информации об используемых технологиях, а также об отслеживании их использования, мотивирования и корректирования его работы;
- повышение эффективности работы наставников, за счёт того, что они становятся примером для новичков, что должно стимулировать их на повышение результативности работы;
- сотрудник, которого вырастили в организации, будет работать значительно дольше в силу своей лояльности.

Наставничество будет эффективным только в том случае, если рассматривать его как непрерывный процесс. Получение положительных результатов будет возможным, если взаимодействие наставника с сотрудниками планируется в долгосрочной перспективе, где внимание уделяется мероприятиям, повышающим профессиональное мастерство, приверженность организации, мотивацию молодого специалиста, а также вознаграждение самого наставника.

Результативность деятельности наставников также будет определяться выбранными приёмами и методами воздействия на новичка, среди которых можно выделить [2]:

- выявление и учёт личностных особенностей новичка (успеваемость в процессе обучения, анкетные данные, интересы и т. д.);
- создание организационных и технических условий для взаимодействия наставника и подопечного (рабочие места наставника и новичка должны располагаться рядом, графики работы и отпусков должны быть согласованы, наставник должен быть наделён правами участия в решении вопросов, касающихся трудовой и общественной жизни новичка);

– совместный поиск лучших вариантов выполнения трудовых заданий при проведении сравнительного анализа трудовой деятельности наставника и новичка.

При этом на первый план должны выходить следующие требования: непрерывность учебно-воспитательного процесса, целенаправленность в работе наставника, укрепление веры нового сотрудника в собственные силы, формирование у новичка индивидуального стиля работы.

Оценку результатов программы наставничества целесообразно проводить по двум группам показателей:

– профессиональным (заключаются в стабильности выполнения трудовой деятельности при высоком качестве работы, повышении профессионального уровня, участии в рационализаторстве, совершенствовании производства);

– социально-воспитательным (заклучаются в дисциплинированности, участии в общественной жизни коллектива, отношении новичка к труду, коллегам и т. п.).

Система наставничества, как и любое другое развитие в организации, нуждается в инвестициях. Наставник не должен воспринимать процесс обучения молодых сотрудников как общественную нагрузку – это должно определяться как привилегия лучших специалистов, при этом за свою деятельность наставник должен получать вознаграждение. В качестве критериев оценки размера и вида подобного поощрения может выступать, с одной стороны, доход, который приносит молодой сотрудник, и, с другой стороны, уровень мотивации новичка к работе и достижению результатов.

Наставники могут стимулироваться как материально (получение бонусов за успехи своих учеников), так и нематериально [5].

Без сомнения, в настоящее время материальные стимулы являются одними из самых важных и действительно «работающих», и многие организации используют на практике различные премии, доплаты и надбавки наставникам. Примерами могут служить группа компаний «Виктория», в которой тем, кто обучает вновь пришедших сотрудников, увеличивают размер вознаграждения на 5% от оклада за каждого новичка после прохождения им испытательного срока, компания «Азбука вкуса», где размер вознаграждения составляет 10% от оклада, а в компании ИКЕА не прибегают к доплатам, поскольку для наставников как для более профессиональных сотрудников предусмотрены повышенные ставки [9]. Однако неправильно думать, что материальные стимулы – единственно возможные для наставников.

В организациях могут быть использованы следующие виды нематериальных поощрений наставников: благодарность, вручение Почетной грамоты, присуждение призового места по итогам соревнования среди наставников или почетного звания «Лучший наставник молодежи организации», занесение на доску Почёта, в книгу Почёта, в галерею лучших наставников предприятия, возможность работать по свободному графику и др. [8]. Опыт лучших наставников может освещаться во внутриорганизационной печати.

К видам морального поощрения наставников можно отнести и такие, ко-

которые одновременно будут являться формами повышения квалификации. Например, для них могут быть организованы тренинги, круглые столы и т. п., они могут направляться для участия в областных, всероссийских конференциях, в командировки (в том числе и зарубежные) на другие предприятия по изучению передового опыта и т. д. Эти мероприятия послужат профессиональному росту наставников за счёт обмена опытом и существенно улучшат эмоциональный микроклимат в организации [6].

Успех адаптации зависит от того, насколько продуманно и последовательно будут действовать лица, ответственные за этот процесс, от слаженности их командной работы. Чтобы процесс адаптации был эффективным, потребуется потратить немало ресурсов, как человеческих, так и материальных, использовать совокупность инструментов и технологий, позволяющих убрать барьеры, препятствующие скорейшему вхождению новичка в коллектив. Опыт многих компаний показывает, что и сам процесс, и его конечные цели – снижение текучести кадров, создание привлекательного имиджа на рынке труда – являются стратегически значимыми.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Афанасьева А.Ю. Повышение мотивации молодого специалиста в процессе его адаптации на промышленных предприятиях // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2009. № 14. С. 138–140.
2. Афанасьева А.Ю. Формирование и развитие систем мотивации и стимулирования персонала предприятий авиационной промышленности: дис. канд. экон. наук. М., 2011. 194 с.
3. Васильцова Л.И., Александрова Н.А. Управление адаптацией сотрудников в организации: инструментальный аспект // Известия Уральского государственного экономического университета. 2012. № 1 (39). С. 164–167.
4. Истратий А.Ю. Организационные аспекты трудоустройства молодых специалистов в современных экономических условиях // Научно-методические подходы к формированию образовательных программ подготовки кадров в современных условиях: сборник статей III Региональной межвузовской научно-практической конференции. 2016. С. 226–228.
5. Истратий А.Ю. Проблемы формирования эффективной системы мотивации и стимулирования персонала организации // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2014. № 14. С. 317–321.
6. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Кадровые технологии в менеджменте: теория и практика: учебное пособие. М.: Издательство Московского государственного областного университета, 2013. 160 с.
7. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Мотивационные особенности молодых специалистов на начальных этапах профессионального развития // Социально-экономические и правовые основы развития экономики: коллективная монография. Уфа, 2016. С. 34–48.
8. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Особенности использования свободного времени как элемента нематериального стимулирования персонала // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2016. № 2. С. 82–88.
9. Оформляем положение о наставничестве [Электронный ресурс] // Директор по персоналу: [сайт]. URL: <http://www.hr-director.ru/article/10749-oformlyaem-polojenie-o-nastavnichestve> (дата обращения: 08.01.2017).

10. Управление персоналом: современные проблемы и тенденции развития: монография / под ред. Т.В. Кореньковой. М.: Издательство Московского государственного областного университета, 2014. 218 с.
11. Чекал А.А., Жураховская И.М., Матюнин Л.В., Шолотонова Е.С. Оценка эффективности рекрутинга персонала // Science and Practice: new Discoveries Proceedings of materials the international scientific conference, Moscow, October 24–25, 2015. Editors: I.M. Shvec, L.A. Ismagilova, V.A. Gur'eva, E.A. Telegina, V.I. Sedenko, Karlovy Vary, Skleněny Mústek, Kirov: MCNJP, 2015. С. 522–530.

#### REFERENCES

1. Afanaševa A.Yu. Increasing young professionals' motivation in the process of adaptation at industrial enterprises. In: *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)* [Bulletin of the University (State University of Management)], 2009, no. 14, pp. 138–140.
2. Afanaševa A.Yu. Formirovanie i razvitie sistem motivatsii i stimulirovaniya personala predpriyatii aviatsionnoi promyshlennosti: dis. kand. ekonom. nauk. [The formation and development of the systems of motivation and stimulation of personnel at the enterprises of aviation industry: thesis PhD of Economics]. Moscow, 2011. 194 p.
3. Vasil'tsova L.I. Aleksandrova N.A. Employees' adaptation management in organization: instrumental aspect. In: *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* [Journal of the Ural State University of Economics], 2012, no. 1 (39), pp. 164–167.
4. Istratii A.Yu. Organizational aspects of young professionals' employment under modern economic conditions. In: *Nauchno-metodicheskie podkhody k formirovaniyu obrazovatel'nykh programm podgotovki kadrov v sovremennykh usloviyakh: sbornik statey III Regional'noy mezhvuzovskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, 2016*. [Scientific-methodical approaches to the formation of educational programs of personnel training in modern conditions: collection of articles III Regional interuniversity scientific-practical conference, 2016]. pp. 226–228
5. Istratii A.Yu. The issues of forming effective system of motivation and stimulation of the personnel of an organization. In: *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)* [Bulletin of the University (State University of Management)], 2014, no. 14, pp. 317–321.
6. Istratii A.YU., Kozlova E.G. *Kadrovye tekhnologii v menedzhmente: teoriya i praktika: Uchebnoe posobie* [HR Technologies in Management: Theory and Practice: a Tutorial]. Moscow, Information and Publishing Department of Moscow State Region University, 2013. 160 p.
7. Istratii A.Yu., Kozlova E.G. Motivational characteristics of young professionals at the initial stages of professional development. In: *Sotsial'no-ekonomicheskie i pravovye osnovy razvitiya ekonomiki* [Socio-economic and legal foundations for the development of economy]. Ufa, 2016. pp. 34–48
8. Istratii A.Yu., Kozlova E.G. Features of free time use as an element of non-material motivation of personnel. In: *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics], 2016, no. 2, pp. 82–88.
9. Oformlyаем polozhenie o nastavnichestve. Direktor po personalu [Issueing a Regulation on Mentoring]. HR manager. URL: <http://www.hr-director.ru/article/10749-oformlyаем-polozhenie-o-nastavnichestve> (request date 08.01.2017).
10. *Upravlenie personalom: sovremennyye problemy i tendentsii razvitiya* [Personnel Management: Modern Problems and Development Trends]. Moscow, Information and Publishing Department of Moscow Region State University Publ., 2014. 218 p.

11. Chekan A.A., Zhurakhovskaya I.M., Matyunin L.V., Sholotonova E.S. The Assessment of Staff Recruiting Efficiency. Science and Practice: new Discoveries Proceedings of materials the international scientific conference, Moscow, October 24–25, 2015. Karlovy Vary, Skleneny Mastek, Kirov: MCNJP, 2015. pp. 522–530.
- 

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

*Истратий Анна Юрьевна* – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом Института экономики, управления и права Московского государственного областного университета;  
e-mail: anna\_2712@bk.ru

*Козлова Елена Геннадьевна* – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом Института экономики, управления и права Московского государственного областного университета;  
e-mail: eg.kozlova@gmail.com

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

*Anna Yu. Istratiy* – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Human Resource Management at the Institute of Economy, Management and Law at Moscow Region State University;  
e-mail: anna\_2712@bk.ru

*Yelena G.Kozlova* – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Human Resource Management at the Institute of Economy, Management and Law at Moscow Region State University;  
e-mail: eg.kozlova@gmail.com

---

#### ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА

Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Управление адаптацией персонала организации: институциональный подход // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2017. № 2. С. 99-105.  
DOI: 10.18384/2310-6646-2017-2-99-105

#### CORRECT REFERENCE

Istratiy A.Yu., Kozlova E.G. Managing Staff Adaptation: Institutional Approach. *Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics*, 2017, no. 2, pp. 99-105.  
DOI: 10.18384/2310-6646-2017-2-99-105