

Виноградова Маргарита Борисовна  
студент магистратуры  
НОЧУ ВО «Московский экономический институт»,  
Россия, г. Москва  
Научный руководитель Сираждинов Р.Ж., к.э.н.

## **АНАЛИЗ МИРОВОЙ И РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКИ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

*Аннотация.* В статье рассмотрены основные методы и приемы адаптации персонала, используемые современными компаниями. Проведен анализ мировой и российской практик. Выделены практики, которые могут быть использованы в российских организациях.

*Ключевые слова:* персонал, трудовая адаптация, аспекты трудовой адаптации.

Vinogradova M.B.

## **ANALYSIS OF WORLD AND RUSSIAN STAFF ADAPTATION PRACTICE**

*Annotation.* The article discusses the main methods and techniques of staff adaptation used by modern companies. The analysis of world and Russian practices has been carried out. The practices that can be used in Russian organizations are highlighted.

*Key words:* personnel, labor adaptation, aspects of labor adaptation.

Для разработки эффективной программы адаптации новых сотрудников в организации важно ознакомиться с существующей мировой практикой, а также российской практикой. Наиболее развита практика проведения различных исследований и применения методик в области

управления персоналом в Великобритании, США, европейских странах. В настоящее время существуют различные методы (схемы) адаптации, учитывающие разные факторы: должность сотрудника, его профессиональный уровень, сферу деятельности организации.

Наиболее интересными на сегодняшний день являются следующие популярные за рубежом методы адаптации персонала: Secondment (вторичное обучение) – это «прикомандирование» персонала на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. Этот метод не имеет ничего общего со стажировками или командировками. Его суть сводится к тому, что сотрудника на время отправляют в другой департамент той же компании или в другую компанию.

Secondment может быть как краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и более длительным (до года). В США и Европе это очень популярный метод, и в западных компаниях даже выстраиваются очереди сотрудников на secondment.

Buddying (от англ. buddy – друг, приятель) – это, прежде всего, поддержка, помощь, в какой-то мере руководство и защита одного человека другим с целью достижения его результатов. Этот метод основан на предоставлении друг другу объективной и честной обратной связи и поддержке в выполнении целей и задач (как личных, так и корпоративных) и в освоении новых навыков.

Суть этого метода заключается в адаптации через приятельство с коллегой. Этот принцип отличается отсутствием какой-либо иерархичности и наличием постоянной двусторонней обратной связи. Оптимальный срок для buddying – один год и он особенно важен в первые недели работы новичка.

E-learning (дистанционное обучение) или blended learning (смешанное обучение). Для эффективного использования e-learning требуется высокая дисциплина (даже самодисциплина). В Европе эту проблему решают максимальной интерактивностью модулей. Программы эстетически красивы, от них невозможно оторваться, в них присутствует интрига, интерес

сотрудника постоянно подогревается. На Западе e-learning существует около 6 лет, и за это время специалисты в области обучения и развития персонала не дискутировали на тему того, нужно это или нет. Они просто совершенствовали этот метод в процессе использования, пришли к выводу, что в чистом виде он неэффективен и дошли за короткий срок до такого уровня развития, что командообразование многие компании делают через elearning.

Методы shadowing и secondment используют 71% компаний в Великобритании, e-learning – 54% компаний. При этом 71% британских специалистов считают, что его использование возрастет уже в ближайший год. Метод blended learning, по прогнозам британских специалистов, предпочтут 67% сотрудников компаний.

В российских страховых компаниях наиболее часто применяемые на практике методы адаптации – это: погружение; кадровые школы; наставничество.

Метод погружения используется для руководителей разного уровня. Он предполагает полное «погружение» сотрудника в практическую деятельность с первых дней работы. Основная цель метода – быстрое вхождение нового сотрудника в трудовой процесс. Этот вид адаптации предполагает, что у нового руководителя в кратчайшие сроки сформируются определённые управленческие навыки и умения, необходимые ему для эффективного выполнения своих функций на данном рабочем месте.

Кадровые школы – другой вариант адаптации. Это метод обучения, часто встречающийся в страховых компаниях.

Метод кадровых школ используют тогда, когда необходимо в короткие сроки провести обучение новых сотрудников стандартам профессиональных навыков и знаний, редко изучающихся в каких-либо учебных заведениях. Обучение такого типа необходимо, т.к. новые сотрудники, приходящие в организацию, могут быть из различных сфер деятельности. Основная задача такого обучения людей разных профессий – это привести их к единому

пониманию основных технологий и специфики данной организации. 26 Обучение в кадровой школе является в основном теоретическим, т.е. новичку дают базовые и специальные знания, без которых он не сможет приступить к работе. Такое обучение чаще всего оторвано от практики, поэтому из кадровых школ новички выходят с большим объёмом знаний (далеко не всегда хорошо структурированных), но при этом они слабо представляют сам процесс работы. Им приходится познавать специальность опытным путем почти с нуля. И здесь невозможно обойтись без наставничества.

Система (институт) наставничества относится скорее к системе обучения. Конкретный человек (наставник), указанный новичку как источник знаний и решения возникающих проблем, курирующий его деятельность, способствует скорейшему вхождению сотрудника в рабочий ритм. Наставничество в большинстве компаний представляет собой обучение на практике, в котором опытный сотрудник-наставник (или непосредственный руководитель) вводит новичка в курс дела. Наставник помогает, контролирует, корректирует на первом этапе результаты работы нового работника, играя в этом процессе роль скорее советника, чем учителя и контролёра. К нему новый работник обращается за помощью или советом, а наставник направляет его действия.

Job Shadowing – метод адаптации, широко применяемой за рубежом. Суть Shadowing заключается в том, что обучающийся сопровождает (становится «тенью») опытного сотрудника в реальной рабочей обстановке, следует за ним как «тень» в течение рабочего дня. Обучающийся имеет возможность обсуждать рабочие ситуации не только с сотрудником, «тенью» которого он является, но и с другими членами команды, и получать обратную связь.

Можно выделить несколько направлений применения этого метода:

- 1) Предоставление возможности выбора места работы выпускникам вузов, не имеющим опыта. Это временное неоплачиваемое пребывание выпускника в компании, когда он наблюдает рабочую среду, использование

сотрудниками компании знаний и навыков в процессе работы, приобщается к корпоративной культуре. Использование метода помогает выпускникам определиться с выбором места работы. Также снижается риск того, что компания примет на работу немотивированного сотрудника. Западные авторы утверждают, что почти каждое рабочее место может стать объектом Job Shadowing.

2) Профориентация школьников. Те, кто не определился с выбором профессии, могут получить информацию «из первых рук» и сделать осознанный выбор учебного заведения. В первом и втором случае процесс Shadowing может рассматриваться как расширенное информационное интервью, в процессе которого выпускник (вчерашний школьник) получает информацию о компании, её стандартах, требованиях к сотрудникам, специфике работы и т.д. Отличие в том, что Shadowing может длиться от одного дня до недели и более.

3) Предоставление информации преподавателям вузов. Преподаватели вузов получают информацию о компаниях, их требованиях к выпускникам, стандартах работы, необходимых знаниях и навыках. В результате преподаватели могут скорректировать программы обучения. Таким образом, Job Shadowing является взаимовыгодной формой сотрудничества студентов, бизнес-организаций и учебных заведений. Метод достаточно простой, мало затратный и эффективный.

4) Обучение сотрудников компании. В последнее время Shadowing рассматривается как метод обучения, когда один сотрудник становится «тенью» более опытного и квалифицированного. Метод может использоваться при подготовке руководителей. Реальные ситуации становятся полем для практики и отработки навыков общения, лидерства, работы в команде и проверки профессиональных знаний. Успех процесса Shadowing зависит от способностей каждого из участников проекта наладить искренний динамический диалог друг с другом, в фокусе которого содержание организационного опыта и процесс его получения, в который

вовлекаются сотрудники всех уровней организационной иерархии. Основное внимание в Shadowing уделяется тому, как выполняется работа.

Результатом Shadowing является более чёткое и ясное понимание сотрудниками философии, целей и задач организации. Shadowing рассматривается, как процесс, в который вовлечены как обучающийся сотрудник («тень»), так и его «наставник». Создается ситуация, когда каждый «наставник» (mentor) является чьей-то «тенью», а каждая «тень» становится чьим-то «наставником».

Итак, система адаптации занимает важное место в системе управления персоналом развитых зарубежных стран. Рассматривая зарубежный опыт управления персоналом, следует отметить, что наиболее подходящим в российских условиях на настоящем этапе из рассмотренных методов является институт наставничества.

### Список литературы

1. Болдырева Н.В., Голованов М.М. ВОПРОСЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА К МЕНЯЮЩИМСЯ УСЛОВИЯМ // Вестник «ИМЦ». 2019. №2 (23). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/voprosy-adaptatsii-personala-k-menyayuschimsya-usloviyam>
2. Завьялов Никита Сергеевич Процесс адаптации персонала и его значение для организации // Скиф. 2019. №6 (34). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-adaptatsii-personala-i-ego-znachenie-dlya-organizatsii>
3. Петрова Елена Александровна, Макарова Вера Васильевна Оценка эффективности адаптации персонала в производственной компании // Экономика труда. 2019. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-adaptatsii-personala-v-proizvodstvennoy-kompanii>
4. Соловьева Нелли Сергеевна, Болотова Ольга Владимировна ПРОБЛЕМА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ // Скиф.

2020. №12 (52). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-adaptatsii-personala-v-organizatsii>