

УДК 658.3

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИЯ  
ПЕРСОНАЛА В АКЦИОНЕРНОМ ОБЩЕСТВЕ  
ФЕДЕРАЛЬНАЯ ПАССАЖИРСКАЯ КОМПАНИЯ (АО  
"ФПК")**

**Дронов Д.А.**

*студент магистратуры  
1 курс, факультет «Экономики и управления»  
Уральский государственный университет  
путей сообщения (ФГБОУ УрГУПС)  
г. Екатеринбург, Россия  
[den-say-pin@mail.ru](mailto:den-say-pin@mail.ru)*

**IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF PERSONNEL  
ADAPTATION IN THE JOINT-STOCK COMPANY FEDERAL  
PASSENGER COMPANY (JSC "FPK")**

**Dronov D**

*graduate student  
1 year, Faculty of Economics and Management  
Ural State University  
(FSBUU USURT)  
Yekaterinburg, Russia  
[den-say-pin@mail.ru](mailto:den-say-pin@mail.ru)*

**Аннотация**

В статье рассматривается адаптация как одна из важнейших составляющих процесса управления персоналом. Указаны цели, направления, виды и этапы адаптации. Приведены примеры инструментов адаптации персонала на примере АО "ФПК". Для сравнения также приведены инструменты адаптации, которые используют за рубежом. Указана необходимость постоянного внимания и совершенствования процесса адаптации персонала.

**Annotation**

Adaptation is considered as one of the most important components of the personnel management process. The goals, directions, types and stages of adaptation are indicated. Examples of personnel adaptation tools are given on the

example of JSC "ФПК". For comparison, adaptation tools that are used abroad are also given. The necessity of constant attention and improvement of the process of personnel adaptation is indicated.

**Ключевые слова:** адаптация персонала, "Федеральная пассажирская компания», наставник, обучение персонала, персонал, стажировка

**Keywords:** personnel adaptation, "Federal Passenger Company", mentor, personnel training, personnel, internship.

Одной из важных составляющих поддержания высокой конкурентоспособности предприятия является способность кадрового менеджмента обеспечить создание условий для отбора и удержания работников необходимой квалификации. Важную, в этом смысле, роль играет адаптация персонала, которая является одной из составляющих системы управления персоналом в целом. Практика работы предприятий показывает, что в настоящее время довольно высокий процент увольнений в организациях происходит на первом месяце работы новых сотрудников. Установлено, что большинство несчастных случаев на производстве приходится именно на первый месяц работы. Вышеизложенное требует создания действенной системы адаптации персонала, которая обеспечит устранение большинства проблем, возникающих в начале работы, что обуславливает актуальность настоящей работы

Проблемы адаптации персонала на предприятии и ее влияние на эффективность работы персонала в различных аспектах рассматривалась в научных публикациях Н.И. Архиповой, Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, А. В. Игнатьева, А.Я. Кибанова, С. Ивановой, Е.Ф. Кохановв, Ю.В. Кузнецова, Е. Маслова, М.Х. Мескона, М. Армстронга, А. Фаулера, Ф.Хедоури, Ю.Г. Одегова, В.И. Подлесочного, С.И. Самигина, А. Сульдина, Л.Д. Столяренко, А. А. Гетман, А.В. Лобза и других авторов.

**Целью статьи** является определение сущности и особенности адаптации, описание ее как системы, раскрытие направлений, этапов, инструментов и показателей оценки состояния работы по адаптации и

обоснование необходимости совершенствования её в Акционерном Обществе Федеральная пассажирская компания (АО "ФПК").

**Методы исследования:** анализ документации и опрос руководящих работников АО "ФПК".

Адаптация персонала в организации является необходимым звеном кадрового менеджмента. Именно процесс преобразования претендента на эффективного работника конкретного предприятия, требует от новичка побороть свою неуверенность и страх потерять работу, справиться с поставленными задачами, продемонстрировать достаточный уровень профессиональных компетенций и опыта, стать частью команды и найти общий язык с непосредственным руководителем. И только компании, имеющие большой и разнообразный опыт найма и хорошо продуманную и действенную систему адаптации персонала осознают необходимость оперативности в определении соответствия кандидата требованиям должности, и соответственно, снижения затрат, которые обычно являются неизбежными. Опытный работодатель понимает, что идеальных работников нет и каждый прием - это компромисс между ожиданием и реальностью.

Анализ подходов к определению термина «адаптация» свидетельствует, что в целом основная идея является схожей. Вместе с тем следует отметить, что есть определенная разница, а именно отечественные и российские авторы определяют адаптацию как процесс приспособления индивида к социуму, культуры и ценностей организации. В то время как зарубежные авторы определяют это как процесс познания, достижения и обучения.

Адаптация персонала - это процесс изменения поведения индивидуума под влиянием инструментов менеджмента, результатом которого является освоение, познание и приспособления к условиям внутренней среды.

Мы согласны с мнением Крушельницкой В.А., что адаптация это процесс приспособления работников к условиям внешней и внутренней среды; взаимное приспособление работника и условий организации,

основанное на постепенном освоении новых профессиональных, социальных и организационных условиях труда. Но, по нашему мнению, профессиональная адаптация - это важный этап процесса профессионального самоопределения человека, на котором выявляются недостатки предыдущей профессиональной ориентации и профессиональной подготовки, осуществляется процесс формирования новых установок, потребностей, интересов в сфере труда и, наконец, демонстрируется, насколько жизненные планы оказались реальными[1].

По мнению как зарубежных, так и отечественных ученых, опыт управления адаптацией персонала в организациях недостаточно серьезно воспринимается руководством. Чаще всего адаптация сводится к введению в должность.

Так, М. Армстронг считает важным введение работников в организацию и обращает внимание на четыре основные цели введения:

- смягчение предыдущих стадий, на которых все кажется для новичка непонятным и незнакомым;
  - быстрая выработка доброжелательного отношения к компании у нового работника, с целью того, чтобы он с большей вероятностью остался в ней;
  - получение от новичка полноценного результата в кратчайшие сроки;
  - снижение вероятности скорейшего освобождения нового работника
- [7].

Важно отметить, что сам процесс адаптации можно разделить на четыре этапа:

1 этап. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных компаниях, работа в новой организации обязательно будет связана с новой средой, персоналом, технологии деятельности, локальной информационной

системой, корпоративной культурой и др., что оказывает негативное влияние на его работу в незнакомой ранее ситуации.

2 этап. Ориентация в новых условиях - практическое знакомство нового работника с положением о структурном подразделении, должностной инструкцией, приказами, распоряжениями руководства и др. требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

3 этап. Непосредственная адаптация. Данный этап заключается в приспособлении новичка к своему статусу и в значительной мере обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. На этом этапе новому работнику важно получать психологическую поддержку. Ответственным специалистам службы управления персоналом или непосредственному руководителю важно регулярно проводить беседы и оценивать эффективность его работы на новом месте.

4 этап. Окончательное включение в работу. Этот этап завершает процесс адаптации. Новичок постепенно преодолевает производственные и личные проблемы и плавно переходит к стабильной работе. Как правило, при недостаточно организованном процессе адаптации этот этап наступает после 1-1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то эффективная и результативная работа может начаться уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду [8].

АО "Федеральная пассажирская компания" (ФПК), которая является объектом данного исследования, российская компания, дочерняя компания ОАО «РЖД». Основным видом деятельности является предоставление услуг по перевозке пассажиров и грузов багажа железнодорожным транспортом в дальнем сообщении. Штаб-квартира компании находится в Москве.

Тот факт, что компания выполняет очень важную деятельность – организацию перевозок, существенным образом влияет на систему адаптации данной компании в силу повышенных требований к работникам.

Для изучения системы адаптации работников в АО «ФПК» были проведены анализ документации компании и опрос руководящих работников, которые продемонстрировали следующие особенности.

Процесс адаптации в АО «ФПК» построен на использовании метода наставничества. Решающая роль в выборе наставника для новых работников в компании АО «ФПК» принадлежит руководителям, которые, при этом, в качестве обязательного условия назначения наставника называют добровольное согласие работника. Однако в практической деятельности назначение часто является «добровольно-принудительным». В целом, единая процедура отбора и назначения наставника в АО «ФПК» отсутствует. Чаще всего в процессе выбора наставников руководители руководствуются критериями, которые носят как объективный, так и субъективный характер:

- трудовой стаж,
- уровень профессиональной квалификации,
- отсутствие нарушений,
- личностные качества;
- уровень развития педагогических способностей.

Руководящие работники указали, что стажировка молодого работника в компании представляет из себя наиболее регламентированный процесс в системе адаптации и наставничества. Тот факт, что деятельность на железной дороге присутствует фактор повышенной опасности, она не допускает формального отношения со всех сторон процесса – стажирующегося и руководства.

В целом, большинством участников исследования качество стажировок для молодых работников компании оценивается положительно. Было указано, что в большинстве случаев стажировка проводится на основании всех правил и действительно направлена на формирование у молодых работников необходимых в работе навыков. Структурные подразделения, принявшие участие в опросе, указали на то, что их процесс стажировки имеет свои определенные особенности, однако в целом он стандартен:

- длительность - от нескольких смен до несколько месяцев,
- при завершении стажером должен быть сдан экзамен комиссии, в которую входит руководство предприятия и наставник.

При этом чаще всего руководитель стажировки молодого работника в дальнейшем является и его наставником.

Также в АО «ФПК» период наставничества, длящийся до одного года, не является жестко контролируемым и регламентируемым. На этом основании, организация процесса наставничества и уровень его эффективности главным образом зависят от человеческого фактора — от отношения наставников к своей работе и мер их личной ответственности.

Для многих служб и подразделений всех подразделений АО «ФПК» распространенной является практика «естественного наставничества», при которой молодого человека обучает не официальный наставник, а коллега по деятельности. Таким «естественным» наставником может выступать и коллектив в целом.

Большинство сотрудников указывают, что уровень вовлеченности наставников не является высоким, так как на сегодняшний день материальная мотивация работы наставника выстраивается недостаточно эффективно. В системе материального вознаграждения наставников, которая представлена в положении о наставничестве, указано, что в процессе стажировки наставнику оплачивается 20 % от оклада, и после одного года деятельности стажера без нарушений — еще 30 %. Однако, в 2016 году в связи с кризисом и недостаточностью размеров фонда оплаты труда в АО «ФПК» данные доплаты были отмечены, и часто по факту такие выплаты могут и не осуществляться.

При этом процесс вознаграждения труда наставника является достаточно сложным, содержащим большое количество документов, которые должны быть оформлены наставников с целью получения вознаграждения. Кроме своей работы, наставник должен обучать своего нового сотрудника, а

также оформлять документы и вести бухгалтерию, чтобы получить вознаграждение за наставничество.

Чтобы система материального вознаграждения стала проще и удобнее, то необходимо создать приказ о закреплении наставничества или прописать в положении о наставничестве пункты, регулирующие выплаты и доплаты о наставничестве.

В данной компании существуют дополнительные факторы, которые снижают мотивацию наставников:

- назначение наставников в порядке приказа;
- отсутствие у молодых работников интереса и желания обучаться, высокий уровень текучести кадров среди молодежи и нежелание опытных работников вкладывать силы и время в того, кто может скоро уйти;
- высокий уровень загруженности основной работой, который приводит к опасениям недостаточности уделения внимания обучения стажера, что может привести к наказанию;
- депремирование или порицание ошибки молодого работника.

Поэтому на сегодняшний день для мотивирования наставников имеют внутренние факторы:

- желание не допускать брак в работе и депремирование коллектива;
- стремление воспитать для себя помощника, напарника;
- чувство личной ответственности;
- стремление сохранить хорошие отношения с руководителем (если он назначает работника на наставничество или просит об этом);
- саморазвитие и стремление к педагогической деятельности.

Механизмом нематериального поощрения наставников выступают грамоты, благодарности, различные знаки внимания, подарки, награды и др. При этом в кризисных условиях они на предприятии также не имеют массового распространения. Чаще всего нематериальное поощрение наставника могут быть выражены в неформальном авторитете для своего коллектива, как опытного специалиста.

Подводя итоги необходимо указать, что в настоящее время в АО «ФПК» не существует унифицированных критериев оценки работы наставника. Поэтому работа наставников должна быть оценена по следующим показателям:

- результаты деятельности стажера,
- карьерное продвижение молодого работника. В Центральной дирекции управления движением данный показатель представлен одним год работы молодого сотрудника без нарушений (время стажировки вычитается);
- показатели текучести кадров в подразделении. Если смотреть по показателям, то должна быть рассмотрена текучесть молодого персонала. Наставник поработал эффективно и продуктивно с новым сотрудником, значит не будет оттока кадров.
- Оценки наставников стажерами. Критерий является субъективным, однако все такая оценка может быть проведена на основании анкетирования молодых работников. Также наставники нуждаются в специальном обучении «психолого-педагогической» направленности.

Востребовано обучение коммуникативным и педагогическим навыкам, навыкам общения и межличностного взаимодействия с молодыми работниками. Данное обучение будет очень полезным для повышения эффективности процесса адаптации и наставничества молодежи.

Рассматривая мероприятия, которые направлены на повышение эффективности работы наставников в АО «ФПК» могут быть предложены следующие:

- тренинги, организованные для наставников и совместные обучающие семинары, в которых принимают участие наставники и ученики;
- изменение системы материальной и нематериальной мотивации, направленной на наставников;
- внедрение процедуры по отбору наставников на основании единых корпоративных требований (ЕКТ);

- информационно-методическая поддержка для наставников, в которую должны быть включены разработка инструкций и методических пособий;
- организация системы, направленной на обмен опытом наставников;
- оптимизация отчетности для упрощения документооборота по наставничеству, в том числе и для оформления доплат наставникам.

Если данные мероприятия будут внедрены в АО «ФПК», то в короткие сроки в результате процесса адаптации организация сможет получить мотивированных сотрудников, которые работают в соответствии не только со своими личными целями (например денежным фактором), но и с задачами компании [8, с. 78].

В этом случае можно говорить, что мероприятия, которые направлены на процесс адаптации, являются правильно разработанными, внедренными, управляемыми и, следовательно, эффективными.

Таким образом, новый сотрудник АО «ФПК» может быть включен в трудовой ресурс уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает позитивно сказываться на конкурентоспособности организации.

Проанализировав существующие модели, направления, этапы, методы, адаптации персонала, изучив отечественный и зарубежный опыт современных инструментов, применяемых в адаптации персонала работников предприятий, предлагаем начинать планирование адаптации с такого инструмента как «навигатор» для новых сотрудников - документ, который позволяет отследить получения новым сотрудником всех необходимых ему знаний для полноценной работы в должности, которую он занимает. Обычно навигатор должен включать такие пункты, как: фамилия, имя, отчество коллег и руководителей, пункты (план деятельности новичка по факту порученной ему работы, изучение определенных инструкций, обучение определенным задачам и т.д.). Также в навигатор стоит добавлять строку для получения обратной информации от новичков, с целью понимания, как лучше изменить обучение той или иной работе или сам процесс обучения. В случае, когда новый сотрудник является руководителем,

у которого нет фиксированного объема однотипных задач, следует использовать другой инструментарий. План вхождения в должность - документ, в котором определены порядок и дата освоения знаний, умений, навыков и компетенций новым руководителем. Обычно такой план разрабатывается для каждого нового руководителя отдельно. Часто это происходит при участии нового руководителя. Таким образом, он сразу берет на себя ответственность за результаты его прохождения, а руководство должно ответить, что данный руководитель будет отвечать установленным требованиям в должности. Важным составляющим элементом является адаптация нового работника с правилами и обычаями компании. Лучше, если они будут сформулированы в виде ценностей компании, с которыми следует ознакомить новых работников под роспись. Причем это стоит делать в начале процесса адаптации.

Наличие качественной адаптации может давать хороший адаптационный эффект. Кроме этого, адаптация должна включать в себя и другие психологические инструменты, поскольку она помогает новому сотруднику комфортно приспособиться к работе на предприятии. Поэтому важным является получение на каждом этапе от нового сотрудника и ответственных за его обучение обратной связи. В случае, когда по результатам обратной связи окажется, что новички имеют проблемы на одном и том же месте, значит о необходимости внесения изменений в саму систему адаптации. Например, внесение изменений в формулировку в рабочих инструкциях, в порядке прохождения позиций, приведенных в навигаторе, подобрать другого наставника и тому подобное.

Таким образом, система адаптации следует постоянно совершенствоваться с целью повышения эффективности для достижения ее конечной цели: комфортного вхождения в должность новых сотрудников, сокращение срока этого вхождения, снижения рисков из-за того, что новый сотрудник допускает ошибки в процессе стажировки.

На наш взгляд, с целью качественной адаптации нового сотрудника на предприятии необходимо проводить следующие мероприятия:

- 1) разработать рабочие инструкции;
- 2) создать институт наставничества или кураторства;
- 3) разработать и утвердить «навигатор» для новых сотрудников и составить план введения в должность для новых руководителей;
- 4) осуществлять контроль за ходом процесса адаптации.

Важно разработать Стандарт адаптации персонала - это основной документ, который будет регламентировать меры по адаптации новых сотрудников. Этот документ должен согласовываться с начальником Департамента управления персоналом и утверждаться руководителем предприятия.

По нашему мнению, разработанный Стандарт должен содержать следующие основные положения: процедура адаптации работников, которая направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового работника; уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, снижение дискомфорта первых дней работы, объективную оценку уровня квалификации и потенциала работника; продолжительность адаптационного периода; порядок проведения процесса адаптации; порядок проведения работы сотрудника в период адаптации.

Кроме того, одной из важных составляющих адаптации работников является разработка плана адаптационных мероприятий, который является памятником для сотрудников подразделений, в обязанности которых входит проведение адаптационных мероприятий. План должен иметь стандартную для всех подразделений структуру и в соответствии с ним осуществляется работа программы социальной адаптации для вновь сотрудников на соответствующие должности. Этот документ следует согласовывать Начальником Департамента управления персоналом и утверждать руководителем подразделения.

Таким образом, использование различных инструментов для эффективного построения адаптации позволяет обеспечить предприятие высококвалифицированным и конкурентоспособным персоналом, способным быстро справиться с поставленными задачами, продемонстрировать достаточный уровень профессиональных компетенций и опыта, стать частью команды и найти общий язык с непосредственным руководителем. Внедрение системы адаптации является сложной и трудоемкой задачей, решение которой влияет на уменьшение затрат на управление персоналом, уменьшение текучести кадров, улучшения показателей эффективности его работы, формирование положительного отношения к труду, коллективу и лояльности к предприятию в целом. Для более успешного вхождения в должность работников необходимо разрабатывать: адаптационные мероприятия; перечень и содержание документов, которые выдаются работникам на период адаптации; проводить адаптационные тренинги для новичков. Кроме того важно непосредственно контролировать процесс адаптации, получая обратную связь как от самого работника, так и от его линейного руководителя в течение испытательного срока.

Показателем успешно проведенного процесса адаптации персонала и введение его в должность является успешное выполнение работы. Успешная адаптация персонала будет способствовать экономии затрат на поиск новых сотрудников, сокращению текучести кадров, развития персонала, удовлетворенностью работников работой и формировать положительное отношение к труду, коллективу и предприятия в целом. Именно поэтому мы предлагаем формирование действенной системы адаптации персонала на предприятиях и ее постоянного контроля.

### **Список литературы**

1. Крушельницкая О. В. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / Крушельницкая О. В., Мельничук Д. П. - 2-е изд., Перераб. и доп. - М.: Кондор, 2015. - 308 с.

2. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации [Текст] / - М. : Изд. ИНФРА - М, 2013. - 638 с.
3. Веснин В. Р. Менеджмент [Текст]: Учебник. - 3-е изд., Перераб. и доп. / В. Р. Веснин - М. : Велби, Проспект, 2017. - 512 с.
4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Шейн. - СПб. : Питер, 2016. - 204 с.
5. Адаптация персонала в США [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://studopedia.net/10\\_149163\\_lektsiya-adaptatsiyapersonala.html](http://studopedia.net/10_149163_lektsiya-adaptatsiyapersonala.html). Дата обращения 21.12.2017.
6. Мирошниченко Ю. В. Адаптация персонала: опыт зарубежных и отечественных предприятий [Текст] / Ю. В. Мирошниченко, А. В. Лобенко // Проблемы и перспективы развития предпринимательства. - 2015. - № 1 (2). - С. 27.
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Учебник [Текст]: Пер. с англ. - восьмое изд. / М. Армстронг - СПб. : Питер, 2014. - С. 825.
8. Адаптация на новой работе [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.adaptation360.ru/adaptatsiya-na-novoj-rabote>. Дата обращения 21.12.2017.
9. Карабаджак К. И. Методы адаптации персонала [Текст] / К. И. Карабаджак // Управление развитием. - 2013. - № 14. - С. 19-21.
10. Лобза А. В., Юрченко К. А. Современные персонал-технологии как средство обеспечения эффективной системы найма и адаптации персонала: отечественный и зарубежный опыт / Лобза А. В., Юрченко К. А. // Молодой ученый. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/50.pdf>. Дата обращения 21.12.2017.
11. Процесс адаптации персонала на предприятии [Текст] / Василичев Д. В., Мирошниченко В. А. // Экономика и организация управления. - 2014. - № 3-4. - С. 44.
12. Маркова А. И. Анализ влияния адаптации персонала на работника и предприятие [Текст] / А. И. Маркова // Управление развитием. - 2012. - № 18. - С. 13.