

**Логвенчева Елена Сергеевна**  
аспирант, ФГБОУ ВО «Российский  
государственный социальный  
университет», г. Москва  
*e-mail: elena\_log@inbox.ru*

## АНАЛИЗ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ АТОМНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ

**Аннотация.** В настоящее время имеются противоречия между объективной необходимостью профессиональной и психологической адаптации персонала, проходящей в условиях возросшей конкуренции на рынке труда, и отсутствием системного подхода к этому вопросу. Эти противоречия подкрепляются необходимостью наличия корреляции между кадровой политикой предприятий, общеприменяемыми стандартами и формализованными подходами к кадровой работе с персоналом, без которой значительно понижается социальная, финансовая, профессиональная эффективности адаптации и их общий административно-организационный эффект; между образовавшейся административно-управленческой системой и недостаточно разработанной научной организацией данных процессов.

**Ключевые слова:** адаптация, молодой специалист, профессиональная адаптация, процесс адаптации, наставничество, вовлеченность.

**Logvencheva Elena**  
Postgraduate student, Russian State  
Social University, Moscow  
*e-mail: elena\_log@inbox.ru*

## ANALYSIS OF THE PROCESS OF ADAPTATION OF THE PERSONNEL OF THE ORGANIZATION IN THE ENERGY SECTOR

**Abstract.** Currently, there are certain contradictions arising between the need to adapt personnel, both professional and psychological, occurring in conditions of unusually increased competition in the labor market and the absence of a systematic approach to adaptation. They are confirmed by the need to correlate between the personnel policy enterprises, generally applicable standards and formalized approaches to personnel work with personnel, without which it is significantly reduced social, financial, professional effectiveness of adaptation and their general administrative and organizational effect; between administrative and management system and insufficiently developed scientific organization of these processes.

**Keywords:** adaptation, young specialist, professional adaptation, adaptation process, mentoring, involvement.

Можно уверенно утверждать, что самая своевременная задача, стоящая перед передовыми компаниями – снижение завышенной текучести кадров различных иерархических ступеней [7]. Вопреки непростому финансово-экономическому состоянию значительного числа российских компаний в период действия Западных экономических санкций, затраты, направленные на адаптацию персонала и повышение его квалификации, рассматривают как первостепенные. Таким образом, построение и развитие эффективной системы управления адаптацией персонала в организации становится необходимым и актуальным процессом работы современного менеджмента предприятия.

Сегодня однозначно может быть отмечена недостаточная исследованность различных моделей адаптации сотрудников в непростых финансовых и социально-трудовых условиях экономики, находящейся под санкционным давлением [1]. Именно рост актуальности проблем разных форм и видов адаптации персонала на крупных предприятиях, входящих в Госкорпорацию «Росатом», и отсутствие обоснованного решения этих проблем определили выбор темы статьи.

Ключевыми особенностями профессиональной адаптации работников на предприятиях атомной отрасли, которые обеспечивают ее эффективность, являются:

- наибольшее сближение профессиональной адаптации и практической работы сотрудников;
- целенаправленный, планомерный и узкоспециализированный характер процесса трудовой адаптации;
- наличие информационной, коммуникационной и технической баз профессиональной адаптации сотрудников;
- существование в административной структуре организации подразделения или штатной единицы, отвечающей за работу с персоналом;
- проведение диагностики и анализа соотношения профессионального и квалификационного уровней работников требованиям организации;

- присутствие мотивационной и стимулирующей систем;
- наличие сильной корпоративной культуры;
- охват всех категорий работников системой профессиональной адаптации;
- существование экономических возможностей для привлечения сторонних специалистов и компаний, работающих в сфере профессиональной адаптации сотрудников,
- применение интерактивных форм профессиональной адаптации.

Основным показателем успешности профессиональной адаптации сотрудников является коэффициент текучести кадров. В 2016 г. в ГК «Росатом» и ее организациях работало 249,9 тыс. человек, в том числе в зарубежных организациях – 1,9 тыс. человек (см. табл. 1). Количество сотрудников с высшим образованием – 143,9 тыс. человек (57,6 % от общего числа сотрудников). Количество кандидатов и докторов наук – 3 487 человек (1,4 %) [6]. Коэффициент текучести кадров по итогам 2016 г. составил 10,45 %. За последние 3 года наблюдается снижение данного показателя, обусловленное конкурентоспособностью предлагаемого корпорацией пакета вознаграждений и льгот (в 2015 г. коэффициент текучести составлял 11,15 %, в 2014-м – 12,8 %).

Таблица 1

## Изменение численности персонала Госкорпорации «Росатом»

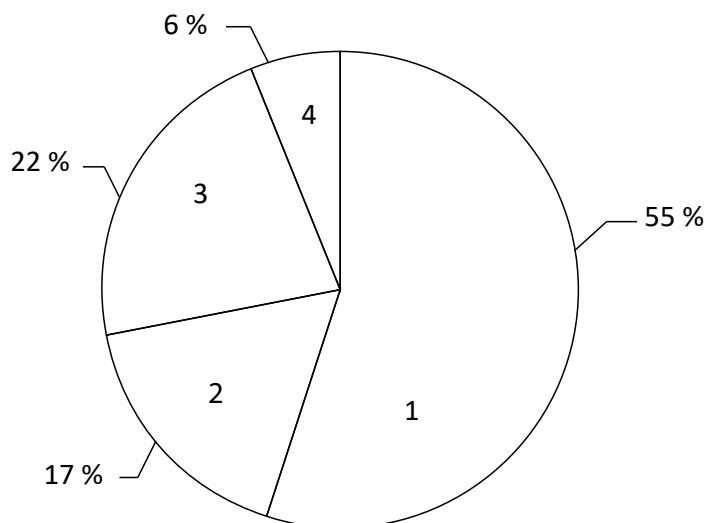
Год	2014	2015	2016
Численность, тыс. чел.	275,77	256,66	249,94

Источник: [6]

Снижение численности персонала ГК «Росатом» происходило в рамках мероприятий по достижению стратегической цели по снижению себестоимости продукции и сроков протекания процессов. За последние три года были реализованы следующие административно-управленческие мероприятия: оптимизация численности персонала, изменение контура консолидации ряда предприятий, развитие новых гражданских производств. Их проведение сопровождалось работами по повышению различных форм адаптации персонала: профессиональной, социально-психологической, организационно-административной. Результатом этой работы является рост эффективности деятельности организаций.

Для организации стабильного роста адаптивности молодых специалистов госкорпорация уделяет большое внимание привлечению талантливой молодежи в атомную отрасль. Системы отбора студентов и молодых специалистов на работу в крупные фирмы страны играет в этом процессе первостепенную роль [2]. В этом направлении продолжает работу Ассоциация «Консорциум опорных вузов Госкорпорации «Росатом», так к 31.12.2016 г. Ассоциация объединяла 15 профильных образовательных учреждений. С целью привлечения лучших выпускников российских школ для получения образования по инновационным направлениям развития атомной отрасли продолжается работа по профессиональной ориентации школьников. Например, общее число участников школьных олимпиад, проводимых головным профильным вузом корпорации Национальный исследовательский ядерный университет «Московский инженерно-физический институт», приблизилось к 22 тыс. человек [6].

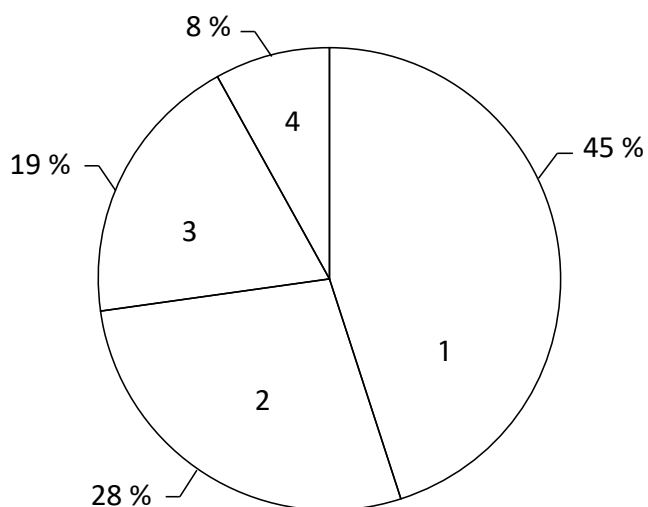
Организационно-административный этап адаптации работников проходит достаточно быстро, что обеспечивается кадровой политикой госкорпорации, направленной на привлечение и найм в приоритетную очередь, выпускников профильных учебных заведений и работников, находящихся в ее кадровом резерве (см. рис. 1). Психологическая адаптация новичков проходит немного сложнее (см. рис. 2). Тем не менее, больше 70 % новых сотрудников входит в трудовые коллективы корпорации, без каких-то психологических проблем. Тревогу у служб управления персоналом вызывают 8 % работников, которые ощущают психологический дискомфорт в течение года. Психологическая дезадаптация обычно вызывается давлением на новичков различных факторов организационно-административной и профессиональной адаптации, повышенной рефлексией и присутствием скрытых психофизических личностных особенностей у опрошенных сотрудников, входящих в эту группу.



1 – до 1 мес; 2 – 1-3 мес; 3 – 3-6 мес; 4 – 6-12 мес

Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Сроки организационно-административной адаптации

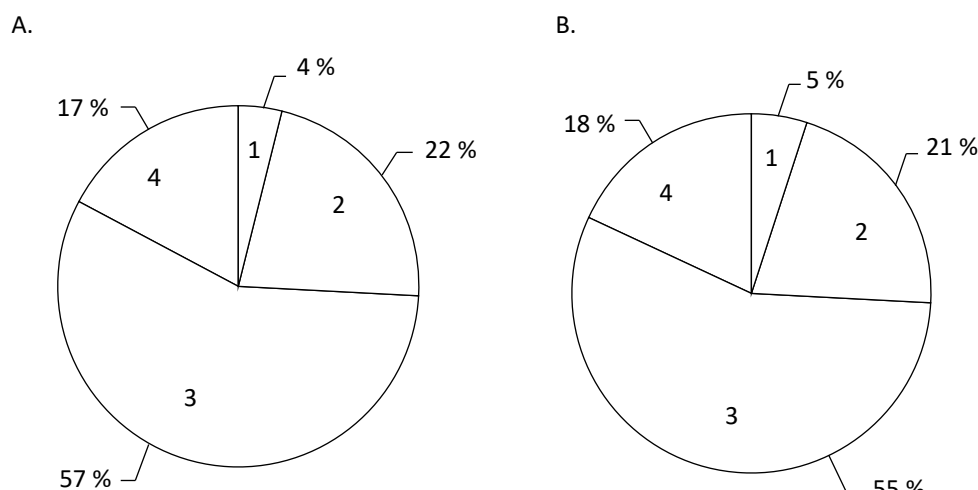


1 – до 1 мес; 2 – 1-3 мес; 3 – 3-6 мес; 4 – 6-12 мес;

Составлено автором по материалам исследования

Рис. 2. Сроки психологической адаптации

В силу специфики работы предприятия, ГК «Росатом» – высокотехнологическая организация, в которой период профессиональной адаптации специалистов к условиям работы в высокотехнологичной среде со сложным инновационным оборудованием и программным обеспечением требует намного больше времени, чем в предприятиях не атомной отрасли. Менее чем 30 % новых специалистов сумели подтвердить заявленные при найме знания, умения и навыки во время испытательного срока. Также около 30 % новичков выразили готовность отказаться от помощи наставника в течение испытательного срока, это факт подтверждает достоверность проведенного исследования (см. рис. 3). Для подавляющего большинства новых сотрудников руководство наставника требовалось от двух месяцев до полугода. Через 6 месяцев у 80 % новых сотрудников процесс профессиональной адаптации успешно завершился [3].



А; В: 1 – до 1 мес; 2 – 1-3 мес; 3 – 3-6 мес; 4 – 6-12 мес

Составлено автором по материалам исследования

Рис. 3. Сроки профессиональной адаптации и востребованности помощи наставника.

Результаты анализа данных процедуры оценки адаптации сотрудников позволяют сделать такие выводы:

– процесс интеграционного вхождения новых сотрудников ГК «Росатом» в профессиональную среду идет замедленными темпами;

– хотя профессиональная подготовка выпускников профильных для государственной корпорации высших учебных заведений проходит по современным инновационным учебным планам, их готовность к напряженному интеллектуальному труду остается недостаточной.

Для преодоления выявленных недостатков и повышения эффективности процесса первичной адаптации персонала рекомендуется разбить этот комплекс мероприятий на 5 этапов (табл. 2).

Таблица 2

#### Этапы, сроки, участники процесса адаптации

Наименование этапа	Сроки исполнения	Участники
Подготовительный	До первого рабочего дня	Руководитель, сотрудник отдела управления персоналом
Вводный	Первый рабочий день	Руководитель, сотрудник отдела управления персоналом, новичок
	1-3 день работы	Руководитель, новичок
Реализация программы адаптации	1-12 месяцев	Руководитель, сотрудник отдела управления персоналом, новичок
Реализация плана наставничества	6-12 месяцев	Наставник, новичок
Подведение итогов программы адаптации	Подведение итогов программы адаптации	Руководитель, новичок

Составлено автором по материалам исследования

Для каждого этапа необходимо назначить сроки его проведения и определить участников этапа и ответственных за его проведение.

В результате подготовительного этапа должно быть готово и полностью укомплектованное рабочее место для нового сотрудника, а самому сотруднику передана информация о дате и времени выхода

на работу. В случае найма молодого специалиста линейный руководитель знакомится со спецификой работы с молодежью, материалы о которой разработаны Академией Росатома [4].

Вводный этап делится на 2 части. В первый рабочий день новичка знакомят с локальными нормативными актами и проводят минимально необходимый инструктаж, затем представляют коллегам по работе. Линейный руководитель не только знакомит нового подчиненного с рабочим местом, но и оказывает максимально возможную помощь в коммуникациях. Так же новичку передается комплект или книга нового работника, содержащая информационные материалы об отрасли и предприятии. Для успешной адаптации новых работников в атомной отрасли уполномоченный специалист подразделения управления персоналом организует прохождение новичком дистанционных курсов: «Введение в атомную отрасль»; «Старт работы в атомной отрасли».

Во второй-третий день проводится оценка подготовленности специалиста и составляется его индивидуальная программа адаптации. В корпорации разработан документ, регламентирующий индивидуальную программу адаптации, и обозначающий ключевые темы первой беседы новичка и руководителя – «Единый отраслевой порядок подбора, найма и адаптации персонала в Госкорпорации «Росатом». На его основании линейный руководитель знакомит новичка с корпоративными ценностями и их влиянием на успешное функционирование отрасли на актуальных примерах, доносит до адаптируемого стратегию, бизнес-приоритеты предприятия, его цели и задачи, объясняет взаимоотношения в коллективе, профессиональные и технические сведения, необходимые для эффективной работы адаптируемого. В результате беседы новый сотрудник должен усвоить основные производственно-технологические процессы, запомнить внутренний и внешний бренды предприятия.

На двух следующих этапах адаптант совместно с руководителем и наставником реализуют индивидуальные программы адаптации и наставничества. Линейный руководитель систематически контролирует ход выполнения программы адаптации, а и при выявленной необходимости оказывает помощь и поддержку. Специалист службы управления персоналом организует доступ работника к дистанционным курсам: «Базовый курс Производственной системы Росатома»; «Управление эффективностью деятельности» (если категория должности адаптанта относится к уровню «руководитель».

Для молодых специалистов и работников, принятых на работу с испытательным сроком обязательно составляется программа наставничества [5]. Специалисты подразделения управления персоналом организуют подготовку наставников и администрируют реализацию этого процесса. Наставник закрепляет вместе с адаптантом организационно-административные и профессиональные знания, а также осуществляет введение новичка в корпоративную культуру предприятия. Руководитель подразделения оценивает совместную деятельность наставника и адаптируемого по следующим критериям:

- способность новичка самостоятельно выполнять должностные обязанности;
- результативность новичка при выполнении своих должностных обязанностей;
- уровень развития профессиональных знаний, умений и навыков по сравнению с начальным уровнем.

Наставничество для работников, назначенных на должности начального звена управления необходимо для ускорения адаптации на новом уровне управления и снижение риска неэффективных управленческих решений. Продолжительность программы такого наставничества составляет один год. Руководитель подразделения, наставник и начинающий управленец совместно составляют индивидуальный план наставничества по следующим направлениям:

- управление персоналом;
- планирование и организация деятельности;
- обеспечение экономической эффективности структурного подразделения, внедрение принципов производственной системы Росатом;
- взаимодействие с внешними организациями.

Завершается процесс адаптации оценочной процедурой. Объективными инструментами получения обратной связи и ее анализа являются анкетирование и опрос. Анкету обратной связи заполняет линейный руководитель после завершения процесса адаптации. Также проводят анкетирование самого адаптируемого, позволяющее сделать вывод о качестве и степени успешности процедуры адаптации. Одним из показателей комплексной оценки эффективности процесса адаптации персонала служат данные удовлетворенности

заказчика, получаемые по результатам опросов руководителей подразделений. Они позволяют провести мониторинг показателей эффективности адаптации и качества работы специалистов подразделений управления персоналом [7].

Для повышения эффективности работы служб управления персоналом государственной корпорации и новичков в первый год работы необходимо также проводить работу с последними по следующим направлениям:

- повышение мотивации на реализацию приоритетных бизнес-задач;
- развитие лидерских качеств;
- развитие компетенций со скоростью, которую требует развитие бизнес-направлений;
- формирование культуры результата;
- повышение вовлеченности;
- повышение удовлетворенности работой.

Подводя итог всему вышеизложенному можно сделать следующие выводы. Адаптация персонала является необходимым элементом кадровой политики, позволяющим удержать персонал и как можно быстрее ввести его в курс дела. Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему: уменьшение стартовых издержек, снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников, сокращение текучести рабочей силы, экономия времени руководителя и сотрудников, развитие позитивного отношения к работе, повышение удовлетворенности работой и вовлеченности.

#### *Библиографический список*

1. Кириллов, А. В. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения: монография / А. В. Кириллов, М. В. Виниченко, А. В. Мельничук, С. А. Макушкин. – М.: Русайнс. – 2017. – 280 с.
2. Киселева, К. А. Системы отбора студентов и молодых специалистов на работу в крупные фирмы страны. // Материалы Ивановских чтений / К. А. Киселева, С. А. Макушкин. – 2017. – № 2-2 (13). – С. 98-105.
3. Логвенчева, Е. С. Современные технологии адаптации // Новое поколение. – 2016. – № 10. – С. 180-184.
4. Логвенчева, Е. С. Управление профессиональной адаптацией на предприятиях системы РОСАТОМа // Социология. – 2017. – № 3. – С. 128-131.
5. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, Ю. В. Долженкова, С. П. Пугач, Ф. Б. Михайлов, И. А. Эсаулова, М. В. Симонова, Н. И. Шаталова, С. И. Сотникова, В. М. Свистунов, А. В. Кириллов, А. Л. Жуков, В. Г. Коновалова, И. Б. Дуракова. Монография. Книга 34. М.: НИЦ ИНФРА-М. – 2017. – 242 с.
6. ГК «Росатом» – Публичный интерактивный годовой отчет 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ar2016.rosatom.ru/?ru/191-general-information> (дата обращения: 29.03.2018).
7. Kirillov, A. V., Vinichenko, M. V., Melnichuk, A. V., Makushkin, S. A., Nevskaya, M. V., Buzuk, L. G., Dolzhenkov, V. N. Issues of concern in the development of personnel management technologies in Russian practice and ways to resolve them: monograph / A. V. Kirillov, M. V. Vinichenko, A. V. Melnichuk, S. A. Makushkin, M. V. Nevskaya, L. G. Buzuk, V. N. Dolzhenkov. – М.: RU – SCIENCE. – 2016. – 252 с.

#### *References*

1. Kirillov A. V., Vinichenko, M. V., Melnichuk A. V., Makushkin A. S. Problemnye voprosy razvitiya tekhnologij upravleniya personalom v otechestvennoj praktike i puti ih resheniya [Problem questions of development of technologies of personnel management in domestic practice, and the ways of their solution]. М.: Rusyns, 2017, 280 p.
2. Kiseleva K. A. Makushkin S. A. Sistemy otbora studentov i molodyh specialistov na rabotu v krupnye firmy strany [Systems of selection of students and young specialists to work in large firms of the country] // Materials of Ivanovo readings, 2017, I. 2-2 (13), pp. 98-105.
3. Logvencheva E. S. Sovremennye tekhnologii adaptacii [Modern technologies of adaptation] // New generation, 2016. I. 10, pp. 180-184.
4. Logvencheva E. S. Upravlenie professional'noj adaptaciej na predpriyatiyah sistemy ROSATOMa [Management of professional adaptation of the enterprises of Rosatom system] // Sociology, 2017, I. 3, pp. 128-131.

5. Upravlenie personalom v Rossii: novye funkcii i novoe v funkciyah [*Human resources management in Russia: new functions and new functions*]. / A. Ya. Kibanov, E. A. Mitrofanov, V. Yu. Dolzhenkova, S. P. Pugach, F. B. Mikhailov, I. A. Esaulova, M. V. Simonova, N. Shatalova and S. I. Sotnikova, V. M. Svistunov, V. A. Kirillov, A. L. Zhukov, G. V. Konovalov, I. B. Durakova. The book 34. M.: research center INFRA-M. 2017. 242 p.
6. GC «ROSATOM». – Publichnyj interaktivnyj godovoj otchet 2016 public interactive annual report 2016: [*Public interactive annual report 2016*]. Available at: <https://ar2016.rosatom.ru/?/ru/191-general-information> (accessed 29.03.2018).
7. Kirillov A. V., Vinichenko M. V., Melnichuk A. V., Makushkin S. A., Nevskaya M. V., Buzuk L. G., Dolzhenkov V. N. Issues of concern in the development of personnel management technologies in Russian practice and ways to resolve them: monograph, M.: RU -SCIENCE, 2016. 252 p.