

УДК: 338.2

**Астафьева Ирина Александровна**

доцент кафедры теории и организации управления

**Astafeva Irina A.**

e-mail: [irec@bk.ru](mailto:irec@bk.ru)

**Бахтибекова Гурдофарид Аслидиновна**

магистрант

**Bakhtibekova Gurdofarid A.**

e-mail: [svetok-9190@mail.ru](mailto:svetok-9190@mail.ru)

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
образования «Гжельский государственный университет»  
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
“Gzhel State University”

Московская обл., Раменский городской округ,  
пос. Электроизолятор, д. 67, Россия, 140155  
Тел.: 8(499)553-84-04

## **ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ГОСУДАРСТВЕННОМ УЧРЕЖДЕНИИ**

### **BUILDING A STAFF ADAPTATION SYSTEM IN A PUBLIC INSTITUTION**

*Аннотация.* Статья посвящена вопросам построения системы адаптации персонала в государственных учреждениях. Авторами раскрывается сущность системы адаптации, анализируются цели и основные этапы построения системы адаптации персонала в государственном учреждении. Рассмотрено влияние системы адаптации персонала на качество и организацию управления персоналом.

*Ключевые слова:* адаптация; государственное учреждение; государственные услуги; трудовая адаптация; управление персоналом; условия труда; эффективность адаптации.

*Annotation.* The article is devoted to the issues of building a system for adapting personnel in public institutions. The authors disclose the essence of the adaptation system, analyzes the goals and main stages of building a personnel adaptation system in a state institution. The influence of the personnel adaptation system on the quality and organization of personnel management is considered.

*Keywords:* adaptation; state institution; public services; labor adaptation; personnel management; working conditions; adaptation efficiency.

Для современной России характерно активное реформирование государственного управления, которое затрагивает и совершенствование системы управления кадрами государственных учреждений и организаций. Адаптация новых сотрудников государственных учреждений и организаций, оказывающих государственные услуги, подразумевает приспособление

«новичков» к кругу своих профессиональных обязанностей с целью максимально быстрого достижения ими отдачи в профессиональной деятельности [1, с. 269]. От уровня эффективности системы адаптации зависит то, насколько качественно будут оказаны те или иные государственные услуги.

По мнению Л. А. Журавлевой, адаптация вновь принятых в государственное учреждение сотрудников – это, прежде всего, получение навыков, приобретение стереотипного поведения, привычек, которые позволяют этому сотруднику максимально комфортно и эффективно исполнять свои функциональные обязанности в новом коллективе [2, с. 184]. Данный исследователь выделяет профессиональную, экономическую, психо-физическую и социальную адаптацию нового сотрудника.

Профессор А. Я. Кибанов определяет адаптацию как процесс, в котором происходит взаимное приспособление работодателя (государственного учреждения, организации) и нового сотрудника. Он обращает внимание на то, что данное приспособление должно осуществляться планомерно, на фоне новых психофизических, социально-психологических, организационно-административных и других условий труда и отдыха [4, с. 241].

Система адаптации персонала в государственном учреждении должна быть ориентирована на достижение следующих целей:

- сокращение издержек на старте трудовой деятельности, ведь пока сотрудник-новичок не освоился на рабочем месте, эффективность его труда низкая и требует дополнительных затрат;
- снижение чувства неопределенности у новичков;
- исключение текучки кадров, если новые сотрудники долго чувствуют себя дискомфортно, вероятнее всего они предпочтут уволиться; возможность экономить время как работников, так и руководителей;
- формирование положительного отношения к своей трудовой деятельности со стороны сотрудников, удовлетворение от рабочего процесса.

Для информационного обеспечения адаптационных процессов необходимы сбор и оценка основных показателей уровня адаптации и ее

длительности. Накопление и обработка информации проводятся в рамках деловой оценки персонала государственного учреждения. В российских государственных учреждениях в настоящее время имеет место проблема с информационным обеспечением адаптационного процесса из-за необходимости сбора нормативных показателей уровня и длительности адаптации. Ускорение интеграции в коллектив и профессиональную деятельность нового сотрудника государственного учреждения невозможно без эффективной системы адаптации. Именно от системы адаптации и грамотности руководителя государственного учреждения зависит, как долго будет продолжаться этот процесс интеграции [3, с. 87]. Рассмотрим конкретные практические примеры статистики прохождения адаптации молодыми специалистами.

По данным Министерства здравоохранения Российской Федерации, процесс адаптации успешно проходят в среднем лишь 65–70 % молодых специалистов, пришедших на работу на государственную службу. В Департамент мониторинга, анализа и стратегического развития здравоохранения и Департамент организации экстренной медицинской помощи и управления рисками здоровью Минздрава РФ в 2020 г. было принято на работу 9 молодых специалистов, в результате успешно адаптировались лишь 6 молодых специалистов. Это свидетельствует о необходимости совершенствования процесса адаптации.

В крупной государственной корпорации «Ростех» в 2019–2020 гг. было принято на работу 19 молодых специалистов, при этом удельный вес успешно адаптированных молодых специалистов составил 68,4 %, то есть успешно адаптировались 13 или 19 специалистов. Еще ниже процент адаптации в негосударственных организациях и учреждениях. Так, например, в ПАО «Ижорские заводы» (г. Санкт-Петербург) процент адаптации молодых специалистов в среднем не превышает 64,0–65,0 %. В результате государственные учреждения, корпорации и негосударственные организации не только теряют молодых специалистов, но и несут дополнительные расходы по подбору, отбору и адаптации персонала. Для государственных учреждений этот

вопрос остается крайне важным, поскольку речь идет о недостаточно эффективном использовании бюджетных средств на адаптацию новых сотрудников [5].

При построении системы адаптации необходимо выделять несколько этапов, которые должен пройти вновь принятый на работу сотрудник.

Этап 1. Предварительный. Данный этап адаптации персонала начинается с возникновения интереса работодателя и соискателя по отношению друг к другу. Выражается это в поиске работы со стороны кандидата и в принятии решения о найме нового сотрудника, обладающего определенным набором качеств, со стороны руководителя.

Этап 2. Активный профессиональный. Этот этап включает в себя непосредственную адаптацию персонала в рамках рабочего процесса. Здесь сотрудники не просто осознают свою новую роль и новый набор функций, но и стремятся освоить все нюансы новой работы в государственном учреждении.

Этап 3. Активный психологический. Социальная и психологическая адаптация персонала происходит параллельно с трудовой. При этом выполнение основных функций в рамках рабочего процесса сопровождается формальным контролем, вследствие чего психологическая адаптация персонала может значительно затянуться по сравнению с трудовой адаптацией.

Этап 4. Стабильное функционирование. На этом этапе происходит окончательное включение сотрудника в профессиональную деятельность государственного учреждения.

Профессиональная и организационная адаптация персонала завершается тогда, когда каждый сотрудник понимает, что он – часть единого коллектива государственного учреждения. Если же подобного понимания нет, то признать адаптацию успешной, а систему адаптации – эффективной – нельзя. Процесс адаптации, протекающий в государственном учреждении, находится в зависимости от содержания деятельности этого учреждения.

В своем исследовании Л. А. Журавлева выделяет ряд особенностей, которые оказывают влияние на эффективность системы адаптации и должны

быть учтены при ее построении. На рисунке 1 представлены эти особенности (факторы влияния на систему адаптации в государственном учреждении).



Рисунок 1 – Факторы влияния на систему адаптации в государственном учреждении [2, с. 185]

Именно эти факторы необходимо учитывать при построении системы адаптации в государственном учреждении. Система адаптации в каждом отдельном государственном учреждении обладает своей спецификой, зависящей от направленности деятельности государственного учреждения, от вида оказываемых этим учреждением государственных услуг.

Поскольку целью адаптации сотрудников в государственном учреждении является создание условий для максимально быстрого вхождения новичка в должность, условий для полной адаптации и получения отдачи от сотрудника, в системе государственного управления целесообразно применять следующие показатели, позволяющие оценить эффективность процесса адаптации.

1. Коэффициент прохождения испытательного срока (ИС), который рассчитывается по формуле [2, с. 186]:

$$K_{ИС} = \frac{Ч_{ИС}}{П_{ИС}} \quad (1)$$

где ЧС – численность принятых сотрудников на испытательный срок;

ПС – численность сотрудников, прошедших испытательный срок.

Чем ближе данный показатель к 1, тем эффективнее действует система адаптации государственного учреждения.

2. Коэффициент адаптации ( $K_a$ ), который рассчитывается по формуле (2):

$$K_a = \frac{N_{1-2}}{N_{общ}} \quad (2)$$

$N_{1-2}$  – количество принятых сотрудников за 1–2 года;

$N_{общ}$  – общая численность персонала государственного учреждения.

Значение данного коэффициента не должно превышать 0,2–0,3 единицы. Значение коэффициента более 0,3 будет свидетельствовать о том, что в государственном учреждении за последние 1–2 года отмечается активное движение по вновь принятому персоналу (прием – увольнение), что указывает на неэффективную систему адаптации.

3. Процент сотрудников, работающих до 2-х лет, который достигает поставленных целей по отношению к общей численности сотрудников государственного учреждения, принятого на испытательный срок за период.

4. Процент сотрудников, работающих в государственном учреждении до 2-х лет, который превышает установленные цели по отношению к общей численности сотрудников государственного учреждения, принятого на испытательный срок за период.

Третий и четвертый показатели целесообразно оценивать методом экспертных оценок.

Период адаптации нового сотрудника в государственном учреждении необходимо определять на протяжении испытательного срока, т.е. от одного месяца до одного года для новичков, от одного месяца до шести месяцев в порядке перевода для тех, кто уже ранее работал в государственных учреждениях [2, с. 187].

Таким образом, для построения эффективной системы адаптации в государственном учреждении необходимо принимать в учет все составляющие

трудоустройственной адаптации, свойственные для государственного учреждения (такие факторы влияния, как социально-психологический климат в коллективе, уровень профессионализма коллег и вновь принятого на работу сотрудника, организацию труда и отдыха и т.д.), а также цели и специфику государственного учреждения. Не менее важным является проведение оценки эффективности адаптации вновь принятых сотрудников, поскольку такая оценка позволит выявить проблемные зоны системы адаптации в целом.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Граждан В. Д. Государственная гражданская служба: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2016. 385 с.
2. Журавлева Л. А., Зарубина Е. В., Кружкова Т. И., Мартыненко А. И. Управление адаптацией государственных гражданских служащих // Образование и право. 2018. № 3. С. 183–189.
3. Каштанова Е. В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие. М.: Проспект, 2018. 196 с.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом. М.: Проспект, 2016. 647 с.
5. Фатеева Н. Б., Петрова Л. Н., Петрякова С. В., Горбунова О. С. Процесс адаптации персонала на примере государственных служащих // Образование и право. 2021. № 5. С. 26–29.