

---

\*© Kalmykova O.Y., 2016

*Kalmykova Olga Yurievna* - candidate of pedagogical sciences, associate professor of the department of human resources management Samara University

\*© Kulmetev R.I., 2016

*Kulmetev Roman Igorevich* - the master of the department of human resources management, the direction

*Р.И. Кульметьев, Ю.П. Потапова\**

## **ВЛИЯНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА УРОВЕНЬ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ**

В статье рассматриваются понятия «текучесть персонала» и систематизируются основные причины текучести персонала. Анализируется уже существующая система адаптации нефтяного предприятия и выявляется зависимость системы адаптации персонала и уровня текучести кадров.

**Ключевые слова:** текучесть кадров, причина текучести кадров, система адаптации персонала

Текучесть кадров входит в тройку наиболее распространенных критериев оценки эффективности деятельности служб персонала, наряду с соблюдением бюджетазатрат на персонал и требований к ведению кадрового документа оборота.

На сегодняшний день проблема текучести кадров затронула большинство современных организаций. В последние годы работники могут переходить в другие организации целыми отделами или группами. В связи с этим отдельные рабочие зоны остаются практически парализованными. Поиск и отбор новых сотрудников, их адаптация занимает много времени, в течение которого организация несет убытки[1].

Под текучестью кадров в управлении персоналом понимают движение рабочей силы, которое связано с неудовлетворенностью работника предоставленным рабочим местом или неудовлетворенностью организации принятым работником[2].

С другой стороны, в условиях современной экономики текучесть кадров рассматривается как неорганизованная форма трудовой мобильности[3].

---

\*© Кульметьев Р.И., 2016

*Кульметьев Роман Игоревич* - магистр кафедры управления человеческими ресурсами Самарского университета

\*© Потапова Ю.П., 2016

*Потапова Юлия Павловна* - магистр кафедры управления человеческими ресурсами Самарского университета.

Следует различать естественную текучесть персонала и повышенную. При естественной текучести (3-5% от числа работников) имеет место обновление персонала в трудовом коллективе, что, как правило, положительно сказывается на результатах трудовой деятельности. Повышенная текучесть (более 5%) имеет экономические последствия в виде издержек. Отток кадров, который в основном связан с увольнением работников, способствует увеличению издержек. Причиной чего является непродуманная политика управления персонала[4].

Основная причина текучести кадров - неудовлетворенность сотрудников своим положением в организации, которая находит свое отражение в таких индикаторах, как:

1. Непрофессиональный подбор кадров:
  - Несоответствие корпоративной культуры и ценностей работника, отсутствие желания принимать или менять ценности;
  - Несоответствие квалификации нового сотрудника и предъявляемых требований к должности, на которую он был принят;
  - Несоответствие выполняемых трудовых функций, заработной платы и ожиданий сотрудника.
2. Незавершенная система адаптации:
  - Плохая система адаптации или ее отсутствие;
  - Несоответствие целей адаптации и инструментов, выбранных для ее реализации;
  - Нечеткое распределение ролей между участниками адаптационного процесса;
  - Дублирование адаптационных инструментов по форме и содержанию.
3. Недоработанная система развития персонала:
  - Отсутствие карьерного роста;
  - Отсутствие системы обучения (внешнего и внутреннего);
  - Неудовлетворенность профессией.
4. Номинальная система стимулирования и мотивации:
  - Отсутствие стимулирующих выплат и мотивационной составляющей;
  - Отсутствие или неудовлетворенность предоставляемым социальным пакетом;
  - Неудовлетворенность рабочим пространством.
5. Трудовые отношения:
  - Неудовлетворенность руководством;
  - Отсутствие эффективной коммуникации на предприятии;
  - График работы;
  - Увольнение других сотрудников.
6. Иные показатели (например, перспектива получения большей заработной платы на той же должности, но в другой компании)[5].

В данной статье рассмотрим взаимосвязь системы адаптации и текучести кадров (на примере ПАО «Оренбургнефть»).

С момента оформления работника начинается процесс адаптации, продолжительность которого составляет 3 месяца. Параллельно с трудоустройством работник, помимо ознакомления с должностной инструкцией, проходит инструктаж в секторе по подбору и адаптации персонала. Для более

комфортного вливания в коллектив вновь принятого сотрудника, ему вручается справочник, содержащий всю необходимую информацию о предприятии.

Также новый сотрудник получает адаптационный лист, в котором прописаны цели и задачи на адаптационный период и сроки их выполнения.

Обязательным для посещения вновь принятых работников является Welcom-тренинг, который проводится специалистом по адаптации совместно с руководителем соответствующего подразделения не реже, чем 1 раз в месяц. Посещая Welcom-тренинг, новые сотрудники узнают о компании, основных принципах корпоративной культуры, профессиональном развитии сотрудников, политики вознаграждений, условиях работы и социальных программах, взаимоотношениях с профсоюзной организацией. Сильной стороной данного мероприятия является моментальное получение обратной связи. Новые сотрудники могут задавать интересующие их вопросы руководству и прояснять моменты, которые их волнуют.

Информация о новом сотруднике размещается на информационном стенде структурного подразделения, подготавливается его рабочее место.

За несколько недель до окончания адаптационного периода новый сотрудник должен заполнить анкету обратной связи. Обратная связь является одним из приоритетных направлений кадровой политики изучаемой компании.

В случае возникновения сложностей с принятием решения о прохождении адаптационного периода могут реализовываться следующие мероприятия: проведение опроса коллег данного сотрудника с использованием элементов методики «360 градусов». На основании полученной информации делается анализ данных сотрудника: выявляются сильные и слабые стороны, способы ведения межличностных и деловых коммуникаций, жизненных приоритетов, поведение в конфликтных ситуациях, уровень культуры и т.д.

Анализируя систему адаптации персонала, стоит отметить, что работа организована на высоком уровне. Однако сохраняются сложившиеся за годы административно-командных методов управления стереотипные подходы к решению кадровых вопросов, не отработаны многие методологические аспекты управления человеческими ресурсами как части общей системы эффективного управления компании в целом.

Система управления персоналом компании не предусматривает в своей деятельности градацию на первичную и вторичную адаптацию, что в свою очередь сказывается на управлении. Помимо этого высокая текучесть кадров является следствием данного упущения.

Также текучесть кадров связана с неоправданными ожиданиями вновь принятого сотрудника и постановкой перед ним непосильных задач из-за отсутствия необходимой информации и знаний в достаточном количестве. Другими словами, сотруднику необходимо время для изучения системы работы предприятия, освоения определенных «тонкостей», а также знакомства с кругом людей, которые каким-либо образом задействованы в работе нового сотрудника.

Достаточно большой процент увольнений сотрудника приходится на адаптационный период. Но это не говорит о том, что в других системах

управления персоналом, причины, способствующие текучести кадров, менее обширны и важны.

В заключении хотелось бы подчеркнуть, что эффективная система адаптации персонала на предприятии позволит снизить текучесть кадров и экономические издержки, так как выгоднее на сегодняшний день предложить вновь принятому высококвалифицированному работнику ожидаемые им условия и процесс труда, чем выделять дополнительные временные и денежные средства для поиска, подбора и адаптации специалиста, необходимого для функционирования компании.

### **Библиографический список**

1. Авчиренко Л.К. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2010.
2. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010.
3. Наука и современность №16-2, 2012.
4. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. 2-изд. СПб.: Питер, 2009.
5. Морозов А., Сухоруков У. Стратегия использования человеческого потенциала как критерий устойчивого развития предприятия // Управление персоналом. 2014, №16.

*R.I. Kulmetev, Y.P. Potapova\**

### **INFLUENCE OF ADAPTATION OF PERSONNEL ON RATES OF EMPLOYEE TURNOVER**

The article deals with the concepts of "staff turnover" and systematizes the main reasons for employee turnover. The existing system of oil company adaptation is analyzed and the dependence of the personnel adaptation system and the level of staff turnover is revealed.

**Key words:** turnover of staff, the reason for staff turnover, the system of staff adaptation  
The article deals with the concepts of "staff turnover" and systematizes the main reasons for employee turnover.

\*© Kulmetev R.I., 2016

*Kulmetev Roman Igorevich* - the master of the department of human resources management, the direction

\*© Potapova Y.P., 2016

*Potapova Yulia Pavlovna* - Master of Human Resources Management, direction - "Personnel Management of the Organization".