

**Авдеева Виктория Николаевна**  
Луганский государственный университет имени Владимира Даля

### **Управление адаптацией сотрудников в системе менеджмента персонала**

**Аннотация.** Актуальность исследования определена тем, что в настоящее время персонал является одним из главных рычагов влияния на уровень эффективности предприятия. При этом процесс адаптации персонала организации выступает важным элементом системы менеджмента, поскольку находится в тесных взаимоотношениях со всеми основными функциями кадрового менеджмента: с подбором кадров, обучением и развитием персонала, а также поддержкой сотрудников. В статье приведен анализ трактовок термина «адаптация», рассмотрены сущность, цели и задачи адаптации персонала организации. Обоснована необходимость управления процессом адаптации на предприятии. Определены важные факторы, влияющие на управление процессом адаптации персонала и определены направления, на которые оно должно быть нацелено. Изучены методы адаптации персонала.

**Ключевые слова:** адаптация, кадровая политика, коллектив, рабочее место, риски

**Avdeeva Victoria Nikolaevna**  
Lugansk Vladimir Dahl State University

### **Management of employee adaptation in system of management**

**Annotation.** Now the personnel is one of the main levers of influence on the enterprise efficiency. Therefore, the topic of the research is relevant. The process of adaptation of the personnel of the organization is an important element of the management system. Because it is related to all the main functions of HR management. They are the selection of personnel, training and development of personnel, support of employees. An analysis of interpretations of the term "adaptation" is given. The essence, goals and objectives of adaptation of the personnel of the organization are considered. The need to manage the adaptation process at the enterprise is justified. Important factors influencing the management of the personnel adaptation process are determined. The methods of personnel adaptation are studied.

**Keywords:** adaptation, personnel policy, team, workplace, risks

В современных условиях экономического развития сотрудники являются одним из важных активов любой организации. В силу обстоятельств, которые складываются на предприятии, и разнообразных причин личного характера, с которыми непосредственно сталкиваются работники, в организациях происходят ротация, обновление кадров и их текучесть [1]. Не зависимо от того, приходят новые люди в штат или сотрудники перемещаются внутри предприятия в рамках построения своей карьеры, следует говорить о том, что все они проходят процесс адаптации. Он может пройти незаметно, например, для тех специалистов, которые владеют необходимыми профессиональными компетенциями и уже знакомы с корпоративной культурой организации. Для вновь прибывших сотрудников процесс требует внедрения грамотно разработанных мероприятий.

Для того чтобы стать эффективным сотрудником на конкретном предприятии, новичку необходимо преодолеть свои страхи и неуверенность, успешно выполнять поставленные задачи, демонстрировать профессиональные навыки и опыт, интегрироваться в коллектив и установить хорошие отношения с руководителем. Важным условием для успешного управления производством является эффективное управление

кадрами. Если работник чувствует удовлетворенность условиями труда и отношениями с коллегами и руководителями, то его производительность значительно повышается [4]. Учитывая вышесказанное, данная тема исследования является важной и актуальной.

Исследованием вопросов адаптации персонала организации, в частности, ее сущности, содержания и значения, занимались известные ученые, такие как: Кибанов А.Я [4], Куприянчук Е. В. [5], Зайцева Т. В. [3], Прошина А. Н. [8], Айзенк Г.Ю., Шейн Э., Фрейд З. [9] и другие. Однако при этом остается ряд нерешенных вопросов, которые являются перспективными и интересными для исследований.

В современных условиях именно продуманный механизм управления адаптацией персонала способен выступить в качестве конкурентного преимущества, что способствует быстрой интеграции трудовых ресурсов в бизнес-процессы, уменьшает негатив от текучести кадров, а также способствует достижению высокой производительности в максимально короткие сроки.

Кибанов А.Я. считает, что адаптация – это процесс взаимного приспособления человека и окружающей среды. Здесь проходит знакомство с коллективом и новыми обязанностями, а также процессы ассимиляции и идентификации. Основные цели адаптации включают в себя уменьшение затрат предприятия на поиск персонала, снижение неуверенности новых работников в своих способностях, навыках и знаниях, сокращение текучести кадров, экономию времени для руководителей и сотрудников, а также развитие позитивного отношения к работе и удовлетворенности ею [4].

Прошина А.Н. утверждает, что адаптация – это процесс вхождения человека в организацию и его приспособление к условиям функционирования новой организации [8].

В зарубежной науке широкое распространение получило небихевиористское определение адаптации, которое используется в трудах Г. Ю.Айзенка и его последователей. Они определяют адаптацию двумя способами. Первое – как состояние, при котором потребности индивида, с одной стороны, и требования среды – с другой полностью удовлетворены (состояние гармонии между индивидом и природой или социальной средой). Второе – процесс, посредством которого это гармоническое состояние достигается. Э. Шейн определяет адаптацию как процесс познания рядов власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознание того, что важно в этой организации или ее подразделениях [9].

Таким образом, дефиниция «адаптация» стала широко распространенной и используемой в разных сферах науки.

Современные условия экономического развития, в которых присутствуют элементы рыночной экономики и государственного регулирования, предъявляют новые требования как для организаций, так и для работников. Так, появление новых условий требует от сотрудников мгновенной адаптации, а не способность проявить гибкость может привести к снижению эффективности деятельности организации, что вызвано отсутствием у таких сотрудников профессиональных компетенций и психологический дискомфорт в период вливания в организацию. Результатом подобной ситуации могут стать проблемы с производительностью сотрудников, сложности в процессе адаптации и даже увольнение. Поэтому процесс адаптации персонала является стратегически важным компонентом управления человеческими ресурсами [4-5].

На практике выделяют первичную и вторичную адаптацию. Первичная адаптация необходима новым сотрудникам, которые не имеют опыта или давно не работали по своей специальности. Вторичная адаптация требуется для новых членов коллектива, обладающих опытом, но сменивших место работы или должность внутри компании [10-11].

Внедрение первичной и вторичной адаптации приводит к повышению эффективности работы сотрудников, сохранению квалифицированных кадров, повышению их лояльности и удовлетворенности трудом. Для того, чтобы разработанные меры по адаптации сотрудников органично влились в общую стратегию предприятия необходимо, во-первых, грамотно разработать и построить политику работы с персоналом. Во-вторых,

обеспечить обмен знаниями между сотрудниками, который послужит основой их профессионального развития [4-5].

Если управление персоналом выстраивается как система, то каждое конкретное направление деятельности в этой сфере должно подчиняться общим целям – обеспечению динамичного развития и эффективной работы всей организации. Наличие в организации человеческих ресурсов, способных эффективно решать поставленные перед ними профессиональные задачи, является главным фактором ее успеха. Поэтому управленческое влияние на персонал должно быть направлено на достижение высокой отдачи каждого сотрудника, создание таких стимулов, мотиваторов и условий, которые позволяют учитывать и сближать интересы персонала и организации [4-5].

В практике в процессе труда выделяют 4 основные вида адаптации [10]: психофизиологическую адаптацию, профессиональную адаптацию, социально-психологическую адаптацию и организационную адаптацию.

Психофизиологическая адаптация подразумевает приспособление человека к новой физической и психологической нагрузке, физиологическим условиям труда. Предметом психофизиологической адаптации являются условия труда, которые определяются как совокупность факторов производственной среды, оказывающих существенное влияние на самочувствие, настроение, работоспособность сотрудника и их отдаленное влияние на состояние здоровья, существующая динамика заболеваний, травм, усталости и переутомляемости [10].

Социально-психологическая адаптация – это приспособление человека к производственной деятельности, к новому коллективу, его традициям и неписанным нормам, стилю работы руководителей. Она подразумевает включение работника в коллектив как равного и принятого всеми его членами [10]. Критериями социально-психологической адаптации являются: отношение к производственной фирме, организации; отношение к малой группе; отношение к руководителю; удовлетворенность отношениями с коллегами [4]. В научной литературе принято различать несколько этапов социально-психологической адаптации личности в коллективе. На начальном этапе предусмотрена внешняя переориентация, когда работник не знает ценностных ориентаций данного коллектива. На втором этапе происходит признание системы норм и ценностей личности и коллектива при условии неизменности своих позиций. Третий этап предполагает подражание личности системе ценностей коллективу, которая под ее влиянием изменяет собственную систему ценностей. Следующий этап – четвертый – завершающая форма адаптации, риском которого является отождествление личности с коллективом и утрата части своей целостности [5,8].

Профессиональная адаптация – полное и успешное овладение новой профессией, то есть, привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации [4].

Процесс адаптации персонала организации предполагает непрерывное стремительное взаимное приспособление организации и ее персонала, благодаря которому происходит вхождение новых сотрудников в определенное социальное сообщество и профессиональную среду.

Управление процессом адаптации персонала организации направлено на [4,6]:

- снижение показателей текучести новоназначенных сотрудников, которые, чувствуя себя некомфортно в новой организации, могут принять решение покинуть предприятие;
- повышение уровня удовлетворенности работой в организации;
- установление доброжелательных отношений к членам коллектива и, соответственно, организации;
- сокращение продолжительности периода вхождения в организацию (экономия затрат времени на приспособление к новым требованиям труда и среды);
- повышение производительности работы новоназначенного работника;

– уменьшение расхода ресурсов на приспособление сотрудника к требованиям должности или рабочего места.

Процесс адаптации персонала организации является важным элементом системы менеджмента, поскольку находится в тесных взаимоотношениях со всеми основными функциями кадрового менеджмента: с подбором кадров, обучением и развитием персонала, а также поддержкой сотрудников.

Управление адаптацией персонала в организации формирует определенные задачи как перед организацией, так и работниками, непосредственно задействованными в процессе адаптации, а именно:

– получение информации, необходимой для эффективной работы с целью обеспечения лояльности к организации, принятию и соблюдению норм организационной культуры;

– налаживание межуровневых и горизонтальных связей с целью построения эффективных алгоритмов согласования с руководством, коллегами, подчиненными, а также эффективной обратной связи;

– усовершенствование у наставников навыков управления;

– создание благоприятных условий для планирования и построения карьеры нового сотрудника;

– обоснование целесообразности принятых кадровых решений о назначении работников;

– разработка механизма объективной оценки профессиональных компетенций;

– выявление реальных недостатков в процессе подбора персонала организации.

При этом установлена зависимость между временем адаптации новоназначенного сотрудника и его должностью, а именно: чем выше должность, на которую принят работник, тем больше времени ему требуется на адаптацию к условиям внешней и внутренней среды.

Исходя из типа кадровой политики управление адаптацией персонала обеспечивается путём [7]:

1) быстрого включения в конкурентные отношения и внедрения новых подходов (открытая кадровая политика);

2) эффективного приспособления к требованиям организации за счет включения в традиционные подходы, обучения и высокой сплоченности коллектива (закрытая кадровая политика).

Важными факторами, влияющими на управление процессом адаптации персонала в организации, являются:

– организационная культура;

– отношение руководителей организации к неформальному лидеру, подчиненным и сотрудникам;

– престижность и статусность профессии;

– социально-психологический климат в профессиональной среде организации;

– привлекательность организации с позиций прозрачности и ясности процедур и правил приема на работу, объективность мотивации и оценки результатов деятельности нового сотрудника его непосредственным руководством.

Методы адаптации персонала представляют собой организационно-правовую форму взаимоотношений между сотрудниками и предприятием. Они достаточно разнообразны, поскольку направлены на сотрудников с разным уровнем квалификации, компетентности и различных бизнес-структур. Наиболее распространенными из них являются [3,4]:

- наставничество (обучение нового сотрудника опытным работником непосредственно на рабочем месте);

- Welcome- и командные тренинги (обучение эффективным коммуникациям между работниками в процессе деловой игры, способствующих повышению уровня осведомленности как об организации, так и о ее сотрудниках);

- постепенное усложнение задач;
- погружение (быстрое вовлечение сотрудника в трудовой процесс);
- неформализованное сопровождение (привлечение сторонних специализированных компаний, оказывающих услуги по психологическому консультированию и осуществляющих сопровождение нового работника);
- тимбилдинг (формирование командного взаимодействия, чувства доверия между участниками и взаимной поддержки);
- установление контакта между руководителем и новичком;
- коучинг (раскрытие потенциала нового работника и повышение качества его работы с применением индивидуального подхода);
- обучение в центре или корпоративном университете;
- предоставление общественных поручений новому сотруднику;
- Buddying (оказание поддержки в исполнении личных и корпоративных целей и задач);
- обучение в период пребывания в кадровом резерве.

Как правило, большинство новых сотрудников, приступая к работе в новой организации или приходя на новое рабочее место, стремятся продемонстрировать свои лучшие профессиональные черты. Однако профессиональная деятельность на новом рабочем месте также может быть связана с отрицательными факторами. Основными из них являются:

- 1) страх потерять работу;
- 2) опасение не справиться с новыми объемами задач;
- 3) страх не влиться в коллектив и не завоевать авторитет среди коллег и руководства;
- 4) опасение проявить недостаток знаний, умений или профессионального опыта; показать руководству свою некомпетентность;
- 5) страх самому не принять новый коллектив.

Отсутствие у предприятий четкой программы профессиональной адаптации может привести к существенным проблемам. Во-первых, речь идет о приостановке производственных и управленческих процессов. Во-вторых, это высокий уровень стресса сотрудников. Часто сотрудники в новых условиях труда чувствуют себя растерянными, потому что не имеют четкого плана работ и понимания, чем именно они будут заниматься. В-третьих, может наблюдаться ухудшение атмосферы в коллективе. В-четвертых, может происходить формирование отрицательного бренда работодателя. Ведь уволившись с предприятия в период адаптации сотрудники в основном оставляют негативные отзывы, способствуя распространению их на рынке труда.

Для минимизации всех этих рисков следует разработать программу профессиональной адаптации, которая будет включать в себя несколько этапов: оценку уровня подготовленности кандидата; ознакомление, во время которого пройдет соприкосновение с политикой, регламентом и инструкциями; эффективную адаптацию и непосредственно осуществление выполнения должностных обязанностей и функций.

Таким образом, можно сказать, что в современных условиях адаптация персонала является одним из важных факторов, которые определяют жизнеспособность любого предприятия.

Внедрение системы адаптации работников, разработанной с учетом специфики конкретного предприятия, позволит быстро и эффективно ввести работника на новую должность, раскрыть его возможности, а также использовать их на благо сотрудника и организации. При этом программа адаптации, ориентированная на конкретного человека, сформирует у него лояльность к предприятию и мотивирует к долгосрочному сотрудничеству, что позволит достичь стратегические цели предприятия и получить взаимную выгоду.

#### **Список источников**

1. Авдеева В.Н. Формирование адекватной самооценки сотрудников. В

сборнике: Тенденции экономического развития в XXI веке. Материалы IV Международной научно-практической конференции. Минск, 2022. С. 330-331.

2. Волкова Н. В. Hг-аналитика. Аналитика данных в управлении персоналом : учебное пособие для вузов / Н. В. Волкова, С. А. Евсеева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 104 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19568-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/556988> (дата обращения: 26.12.2024).

3. Зайцева Т. В. Управление персоналом : учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. — М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2020. — 336 с. — (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-8199-0262-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1044004> (дата обращения: 07.12.2024). – Режим доступа: по подписке.

4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 301 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2054180> (дата обращения: 07.12.2024). – Режим доступа: по подписке.

5. Куприянчук Е. В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие : учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 255 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI: <https://doi.org/10.12737/13416>. - ISBN 978-5-369-01061-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1080284> (дата обращения: 07.12.2024). – Режим доступа: по подписке.

6. Литвин Р.И., Кондратьев С.А., Чумаченко Г.В. Бенчмаркинг и проблемы управления человеческими ресурсами: интеграция подходов в системе управления предприятием. В сборнике: Управление человеческими ресурсами - основа развития инновационной экономики. Материалы XIII Международной научно-практической конференции. Красноярск, 2024. С. 44-50.

7. Литвин Р.И., Шарапа В.Г., Чумаченко Г.В. Проблема дефицита рабочей силы региона и пути его преодоления. В сборнике: НАУКА И ТВОРЧЕСТВО: ВКЛАД МОЛОДЕЖИ. Сборник материалов всероссийской молодежной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Махачкала, 2020. С. 276-279.

8. Прошина А. Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ (на примере работников с ограниченными возможностями) : монография / А.Н. Прошина. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 124 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/3434. - ISBN 978-5-16-009821-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2136084> (дата обращения: 26.12.2024). – Режим доступа: по подписке.

9. Соколова Ю.А. Генезис понятия "адаптация".//Интеллект. Инновации. Инвестиции С.93-98. (<https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-ponyatiya-adaptatsiya/viewer>)

10. Черненко В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 465 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16827-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536460> (дата обращения: 26.12.2024).

11. Шова Н.А. Цифровые решения на основе инновационных технологий в системе продвижения социально-этического маркетинга. Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 2. № 4 (136). С. 101-105.

12. Петухова Ж. Г., Петухов М. В. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современных компаний//Актуальные вопросы современной экономики. 2022.- №1. С.52-62

### **Сведения об авторе**

**Авдеева Виктория Николаевна**, доцент кафедры «Управление персоналом и экономическая теория», кандидат наук по государственному управлению, Луганский государственный университет имени Владимира Даля, г. Луганск, Россия

### **Information about the author**

**Avdeeva Victoria Nikolaevna**, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Economic Theory, PhD in Public Administration, Vladimir Dahl Lugansk State University, Lugansk, Russia