

УДК 331

DOI 10.26118/2782-4586.2025.87.93.055

Ибрагимова Камила Сайпулаховна

Дагестанский государственный университет

Булатов Абубакар Ризванович

Дагестанский государственный университет

Применение зарубежной практики управления адаптацией персонала в организации

Аннотация. Правильное осуществление адаптационного процесса определяет эффективность последующей деятельности на рабочем месте, а его отсутствие может привести к нежелательным установкам работника. Поэтому подготовка нового работника к выполнению профессиональных обязанностей должна целенаправленно планироваться и осуществляться на основе применения комплекса методов и форм. Отсутствие хорошо структурированного процесса адаптации может снизить эффективность деятельности организаций по вовлечению персонала еще до того, как они начнутся. В статье рассматривается опыт адаптации персонала на примере зарубежных компаний. Особое внимание уделяется применяемым методам адаптации в рассматриваемых компаниях.

Ключевые слова: адаптация, персонал, зарубежный опыт, управление, организация.

Ibragimova Kamila Saipulakhovna

Dagestan State University

Bulatov Abubakar Rizvanovich

Dagestan State University

Application of foreign practices in managing personnel adaptation in an organization

Abstract. Proper implementation of the onboarding process determines the effectiveness of subsequent on-the-job activities, and its absence can lead to undesirable employee attitudes. Therefore, preparing new employees for their professional duties must be purposefully planned and implemented using a combination of methods and approaches. The absence of a well-structured onboarding process can reduce the effectiveness of employee engagement efforts even before they begin. This article examines the experience of onboarding, using examples from international companies. Particular attention is given to the onboarding methods used in these companies.

Keywords: adaptation, personnel, foreign experience, management, organization.

Начало новой работы является стрессовым опытом из-за того, что человек находится в новой среде. Процесс адаптации вновь нанятого сотрудника имеет значимость как для него самого, так и для компании, в которой он будет работать. Новые сотрудники должны как можно быстрее адаптироваться к новой роли, задачам на рабочем месте, коллегам и руководству. Это важный этап в их жизни, так как у некоторых он также является началом профессиональной карьеры.

Рассмотрим опыт работы с системой адаптации на примере зарубежных компаний. Анализ опыта работы зарубежных компаний показывает, что процесс адаптации не является простым процессом, а является многоуровневой системой, у него не существует универсального правила формирования программы адаптации и ее реализации. Он задействует разные направления адаптации конкретного работника: от разработки

индивидуальных стратегий преодоления проблем адаптации до профессиональной и социальной интеграции, психосоциальной поддержке.

В Японии адаптационная программа для новых сотрудников может занять до двух лет. Она включает в себя профессиональную подготовку, изучение истории, принципов и целей организации. Для укрепления командного духа новые сотрудники могут быть размещены в общежитии компании в период адаптации. После окончания вуза каждому молодому специалисту назначается наставник, который помогает ему адаптироваться на новом месте и разрешает возможные конфликты [7]. Наставник, чаще всего, заканчивал то же учебное заведение и становится «крестным» молодого специалиста – вводит его в компанию, знакомит с коллегами, помогает освоить тонкости корпоративного общения, знакомится с семьей работника. В японских компаниях есть существенное отличие от американских – сотрудник изначально ставит интересы компании превыше собственных. На такой благодатной почве легко возвращать мощный корпоративный дух.

Одной из таких компаний является *Toyota*. Основной акцент в компании делается на высокую квалификацию сотрудников, их не беспокоят вызовы и трудности, они усердно трудятся, и смело внедряют инновации. Компания ищет ответственных, творческих и увлеченных людей, которые помогут в ее развитии. Программа адаптации новых сотрудников может происходить до 2 лет. Она включает в себя: профессиональную подготовку, изучение истории, принципов и целей компании.

Важную роль при адаптации играет наставничество. Руководители компании привлекают специалистов со школьной скамьи, потому что в Японии во многие компаниях осуществляется пожизненный найм. После окончания обучения, новому сотруднику прикрепляют наставника, как правило, он является выпускником того же вуза.

Назначенный наставник дает рекомендации новому сотруднику, помогает в развитии, делится знаниями, навыками и опытом, помогая, тем самым, адаптироваться. Такое наставничество может длиться до 35 лет [2].

Во время адаптации новые сотрудники официально знакомятся с организацией, ее культурой, миссией, видением и ценностями. Также новых сотрудников подробно знакомят с их отделом. Они изучают культуру и бизнес-цели, участвуют во встречах и начальных проектах с коллегами. Постепенно они узнают особенности и обязанности своей должности, учатся правильно выполнять ключевые задачи, к кому обращаться с вопросами, как вносить предложения.

Во время адаптации новые сотрудники на протяжении трёх месяцев проходят подготовку по разработанной фирмой программе. Эта программа построена таким образом, чтобы развить мощный корпоративный дух уже на этапе обучения. Также в *Toyota Motor Europe* новые сотрудники погружаются в деловой дух компании благодаря интерактивному видео-туру пути клиента.

В основе бизнеса лежит ключевой принцип: «Клиент прежде всего». Для *Toyota* очень важно, чтобы новые сотрудники понимали этот принцип и то, как различные функции бизнеса работают вместе, чтобы повысить ценность клиентского опыта и рекомендаций.

Европейская команда обучения и развития *Toyota* отмечает: «Мы хотели, чтобы наши новые коллеги действительно понимали, что делает *Toyota* особенной, как мы ставим клиента на первое место во всем, что мы делаем, чтобы они чувствовали себя уверенными в том, что они присоединились к прекрасному месту работы».

Интерактивный видео-тур по путешествию клиентов *Toyota* сделан для того, чтобы новички могли увидеть цепочку создания стоимости для клиентов от начала до конца. По мере того, как новый сотрудник просматривает интерактивное видео, он может нажимать на всплывающие окна, чтобы просматривать видеоклипы вместе с экспертами. Это дает им краткую информацию, помогая новым сотрудникам понять, что каждая бизнес-функция делает для клиента и как они связаны друг с другом. В видео чередуются викторины, чтобы новые сотрудники могли проверять свои приобретенные знания [12].

Расширенные программы адаптации работников применяются в организациях США. Используются различные программы адаптации новых сотрудников, например, это могут быть и формализованные процедуры, как письменные и визуальные передача информации и установки, либо программы, предполагающие сопровождение устной информации дополнительной аппаратурой. Фокус адаптационных программ локализуется на грамотной подаче информации новому сотруднику для быстрого понимания специфики работы, что в дальнейшем помогает сотруднику быстро освоиться в новых трудовых условиях.

Адаптация в Microsoft начинается еще до начала работы с предварительного чтения материалов, отправленных по электронной почте. В первый день вы получаете компьютер и все необходимое для работы. Если менеджер нового сотрудника находится на месте, то он лично встретит его в компании [3].

Microsoft создала центр адаптации новых сотрудников NEO (New Employee Orientation), чтобы улучшить и полностью организовать процесс адаптации. С помощью этой программы новым сотрудникам будет доступна информация об опыте компании, ее организационной и корпоративной культуре, она поможет познакомиться с коллегами и руководством, измерить эффективность адаптации новых сотрудников и др.

В течение первого дня работы данная программа позволяет выступить руководителям разных сегментов, тем самым помогая понять, в какую сторону интересно развивать свою карьеру.

Для каждого нового сотрудника разрабатываются ключевые цели на год, HR-специалисты наблюдают за ходом их выполнения, и раз в квартал обсуждают это с сотрудником.

Компания использует систему Shadowing: это неформальный способ узнать, каково это выполнять определенную работу на рабочем месте. Сотрудник, как тень, следует за руководителем, наблюдая за его повседневной работой [4].

Корпорация Microsoft создала общедоступный центральный сайт адаптации новых сотрудников (АНС), чтобы помочь улучшить процесс адаптации и введения новых сотрудников в должность. Центральный сайт АНС помогает:

- поделиться с новыми сотрудниками опытом и информацией;
 - познакомить новых сотрудников с коллективом и корпоративной культурой;
 - упростить заинтересованным лицам содействие в адаптации новых сотрудников;
 - оценить эффективность адаптации новых сотрудников.
- Стратегически спланированная АНС обеспечивает следующие возможности:
- повышение производительности труда нового сотрудника и сокращение периода его достижения;
 - повышение показателей удержания новых сотрудников [5].

Адаптация новых сотрудников проходит на различных уровнях организации, в том числе на корпоративном уровне и уровне подразделения. Иногда группам внутри подразделения также требуется уникальный план адаптации. Каждый адаптационный уровень имеет собственную ценность для всего процесса адаптации, который должны пройти все сотрудники.

Одним из известных примеров всесторонне продуманной системы адаптации является компания *Google*. В корпорации считают, что самый лучший способ адаптировать новичка – это с первого дня погружать его в корпоративную культуру. Поэтому в офисах компании царит неформальная обстановка, где каждый новый сотрудник уже в течение первых часов начинает чувствовать себя «в своей тарелке»: разнообразные рабочие места – коворкинги, переговорные, гамаки и подоконники, бесплатные фудкорты и точки с кофе, бильярдные, душевые и многое другое. Обучение проводится как на начальном этапе – за него отвечают кураторы-добровольцы из числа опытных сотрудников, так и в дальнейшем процессе погружения в работу. В компании есть собственный университет, который приглашает читать лекции известных мировых представителей в разных

профессиональных сферах. Посещение занятий не обязательно, но сотрудники сами замотивированы именитыми лекторами, у которых можно получить бесценный опыт.

В Германии на законодательном уровне закреплены требования к работодателю (Закон о правовом режиме предприятия), о необходимости знакомить поступившего на работу сотрудника с условиями работы, режима труда и отдыха, правами работника и т.д. В рамках правового поля Германии, сотрудник обязан знать о своих обязанностях и социальном пакете, который предоставляется организацией. На первичном собеседовании нового работника знакомят с правилами и процедурами организации, он может задавать вопросы старшим коллегам и получить определённые наставления по должностным обязанностям. Первый рабочий день новичка начинается в понедельник или в первый день месяца. HR-специалисты организовывают каждому новому сотруднику четырехчасовую процедуру начальной адаптации, или, так называемой «первой ориентации». Начальный этап адаптации только пришедшего в организацию сотрудника подразумевает вручение удостоверения работника и пакета документов, в котором изложена корпоративная политика организации. Следующим этапом может быть кофе-брейк или традиционный обед с руководством. Принято, что в организации важен индивидуальный подход, который оказывает благоприятное влияние на новичка и снимает первичное напряжение и стресс в условиях нового коллектива. В новом коллективе важна атмосфера дружелюбия и взаимопомощи [8].

Руководство организаций Германии совместно с кадровыми службами прилагают огромные усилия для быстрого понимания работником его должностного функционала, а также же корпоративные правила поведения внутри организации, устоявшиеся правила внутри коллектива, знал и социальную политику организации, предоставляемые руководством меры поддержки нового сотрудника.

В компании практикуется обмен сотрудниками. Новый работник для приобретения необходимых навыков переходит в другой отдел или даже организацию. В процессе применения подобной технологии сотрудник осваивает новые навыки, повышает работоспособность и творческий подход, решая нестандартные для него задачи [6]. Пример обмена сотрудниками в компании – метод секондмента. Он заключается во временном переводе работника из одного отдела в другой отдел или даже в другую организацию для обучения работе на новом оборудовании или обретения новых навыков [1]. После этого сотрудник возвращается на прежнее рабочее место, где начинает применять полученный за время секондмента опыт. Во время работы в другом отделе сотрудник продолжает получать зарплату от прежнего работодателя и числится в его штате, однако подчиняется указаниям нового руководства.

Существует два основных вида секондмента – внутренний и внешний. Внешний предполагает обучение сотрудников посредством их «передачи» на другое предприятие. Внутренний секондмент подразумевает обучение сотрудников внутри компании – меняется только отдел или подразделение (иногда обучение сотрудника может происходить в подразделении, расположенному в другом городе) [10].

Рассмотрим систему адаптации персонала в компании Bomag. *Bomag* – немецкая машиностроительная компания, специализирующаяся на производстве дорожно-строительных машин. Выпускает дорожные катки, автогрейдеры, асфальтоукладчики, трамбующие плиты. Также производит запасные части – оригинальные детали и дополнительное оснащение выпускаемой продукции.

Во время адаптации персонала для *Bomag* важно, чтобы процесс адаптации был комплексным и все подпроцессы работали взаимосвязано. Для адаптации сотрудников используется специальное программное обеспечение.

Главные принципы работы:

– построение связи начинается еще до подписания контракта. Когда сотрудник чувствует себя хорошо встреченным в компании, и замеченным с самого начала, его удовлетворение и мотивация возрастают;

- хорошая подготовка, быстрая продуктивность. Единое знание технических, социальных и культурных процессов обеспечивает безопасность и ясность для всех;
- простота и удобство. Благодаря программному обеспечению у вас есть полный обзор всей работы, вы можете быть уверены, что ничего не будет забыто;
- использование заинтересованности новых сотрудников для погружения на ранней стадии в корпоративный мир. Портал для сотрудников служит каналом приема и обмена информацией: здесь сотрудники могут поделиться опытом о внутреннем устройстве компании, быть проинформированными о получении важных документов, получить сообщение о важных новостях.

Первые рабочие дни всегда интересны и насыщены новой информацией. Поэтому с помощью специального программного обеспечения для новых сотрудников создаются индивидуальные планы, а также координируются отдельные шаги, помогающие со знакомством внутреннего функционирования компании, и их выполнение. Все участники могут посмотреть отдельные этапы процесса адаптации, узнать на каком этапе находятся они сейчас и сколько осталось [11].

Если рассматривать примеры французской системы менеджмента в области адаптации, следует обратить внимание на компанию *L'oreal*, в которой есть специально разработанный входной тренинг *Discovery*. Длится он три дня и включается в себя различные аспекты. Так, новые сотрудники во время тренингов осваивают специальный сленг компании, где много производных от французских слов, но не имеющих аналогов. Также им необходимо подробно ознакомиться с продукцией концерна, прежде чем приступить к работе. В идеале каждый сотрудник должен уметь отличать различные линейки продукции по запаху, без этикетки [9].

На каждом из рассмотренных предприятий, система адаптации включает в себя разнообразные мероприятия, направленные на эффективное введение новых сотрудников в должность и коллектив (таблица 1).

Таблица 1

Характеристика адаптации персонала в зарубежных и отечественных компаниях [5]

Элемент системы адаптации	Характеристика
<i>Компания Toyota</i>	
Программа адаптации	Новые сотрудники проходят профессиональную подготовку, изучают историю, принципы и цели компании. Предоставление информации: о структуре производства; о направлениях деятельности бизнеса. Также их направляют на прохождение обучения корпоративной этики, социальной политики руководства и своим рабочим обязанностям. На подготовку по разработанной фирмой программе, у новых сотрудников уходит 3 месяца
Наставничество	После завершения обучения в университете за каждым новым сотрудником закрепляется наставник. Наставник дает рекомендации новому сотруднику, помогает в развитии, делится знаниями, навыками и опытом
Интерактивный видео-тур пути клиента	Интерактивный видео-тур по путешествию клиентов Toyota сделан для того, чтобы новички могли увидеть цепочку создания стоимости для клиентов от начала до конца. По мере того, как новый сотрудник просматривает интерактивное видео, он изучает краткую информацию, помогающую новым сотрудникам понять, что каждая бизнес-функция делает для клиента и как они связаны друг с другом. В видео присутствуют викторины, чтобы новые сотрудники могли проверять свои приобретенные знания
<i>Компания Microsoft</i>	
Адаптация	На электронную почту высыпается пакет документов, с данными

до начала работы	материалами необходимо ознакомиться
Программа New Employee	Программа помогает новым сотрудникам ознакомиться с информацией об опыте компании, ее организационной и корпоративной культуре, познакомиться с коллегами и руководством и т.д.
Ключевые цели на год	У всех сотрудников есть ключевые цели на год. Раз в квартал менеджер обсуждает ход их выполнения с каждым новым сотрудником, корректирует по необходимости
Shadowing	Новый сотрудник как тень следует за руководителем, наблюдая за его повседневной работой и перенимает опыт
Центральный сайт адаптации новых сотрудников	Общедоступный центральный сайт адаптации новых сотрудников (АС) существует для того, чтобы помочь улучшить процесс адаптации и введения новых сотрудников в должность. Центральный сайт АС помогает: поделиться с новыми сотрудниками опытом и информацией; познакомить новых сотрудников с коллективом и корпоративной культурой; упростить заинтересованным лицам содействие в адаптации новых сотрудников; оценить эффективность адаптации новых сотрудников
<i>Компания Волаг</i>	
Суть адаптации	Процесс адаптации должен быть комплексным, а работа подпроцессов — взаимосвязана. Адаптация новых сотрудников — это структурированный и, прежде всего, прозрачный процесс, который сразу показывает всем участникам цели их задач. Сотрудник должен иметь возможность видеть, где он находится и что еще нужно сделать, а также наличие индивидуального пакета адаптационных задач
Программное обеспечение	Для адаптации сотрудников используется специальное программное обеспечение. С его помощью для новых сотрудников создаются индивидуальные планы адаптации, а также координируются отдельные шаги, помогающие со знакомством внутреннего функционирования компании, и их выполнение. Все участники могут посмотреть отдельные этапы процесса адаптации, узнать на каком находятся они сейчас и сколько осталось
Принципы работы ПО	<ul style="list-style-type: none"> – построение связи начинается еще до подписания контракта; – хорошая подготовка, быстрая продуктивность. Единое знание технических, социальных и культурных процессов обеспечивает безопасность и ясность для всех; – простота и удобство. Благодаря программному обеспечению у вас есть полный обзор всей работы, вы можете быть уверены, что ничего не будет забыто; – использование заинтересованности новых сотрудников для погружения на ранней стадии в корпоративный мир. Портал для сотрудников служит каналом приема и обмена информацией

Таким образом, адаптация новых сотрудников имеет большое значение в деятельности предприятий, поскольку на этом этапе происходит формирование эффективных рабочих групп и укрепление кадрового потенциала организации. Поэтому для того, чтобы добиться успешной адаптации новых сотрудников необходимо иметь продуманную и последовательную систему, потратить значительное количество человеческих и материальных ресурсов, а также использовать совокупность инструментов и технологий, позволяющих убрать барьеры, препятствующие скорейшему вхождению

новичка в коллектив. Для эффективного выбора инструментов и технологий может помочь практика действующих зарубежных компаний в построении системы адаптации.

Список источников

1. Елкина В.Н., Емцева Н.С. Особенности процесса адаптации персонала в организации // Экономика и социум. 2021. №5-1 (84). С. 874-878.
2. Зарубежный опыт адаптации персонала. Электронный ресурс. Режим доступа: https://rector.by/publications-zarubezhnyiy_opyit_adaptatsii_personala_ili_uchimsya_u_luchshih.html#Примеры%20адаптации%20персонала: %20мировой%20опыт (дата обращения: 10.10.2025).
3. Как работают в Microsoft. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www.the-village.ru/business/office/176287-kak-rabotayut-v-microsoft> (дата обращения: 10.10.2025).
4. Как устроиться в Microsoft. HR-директор корпорации рассказала, как ищет кандидатов. Электронный ресурс. Режим доступа: https://mc.today/kak-ustroitsya-v-microsoft-hr-direktor-korporatsii_rasskazala-kak-ishhet-kandidatov/ (дата обращения: 10.10.2025).
5. Коркина Т.А., Ерлыкова А.С. Зарубежный и отечественный опыт адаптации персонала // Общество, экономика, управление. 2021. Т. 6. № 2. С. 53-61.
6. Коркина Т.А., Ерлыкова А.С. Зарубежный и отечественный опыт адаптации персонала // Общество, экономика, управление. 2021. Т. 6. № 2. С. 53-61.
7. Маликов Р.И., Назыров А.Д., Золотухина А.Ю. и др. Совершенствование системы найма и адаптации персонала на предприятии // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2022. № 4 (42). С. 37-42.
8. Семенова Е.Н. Российский и зарубежный опыт адаптации персонала // Экономические исследования и разработки. 2024. № 1. С. 112-120.
9. Хачетлова А.А. Зарубежный опыт адаптации персонала в организации // Обществознание и социальная психология. 2022. № 12 (42). С. 312-316.
10. Чугуй Е.Н. Опыт адаптации персонала в зарубежных компаниях: эффективные методики // Вестник науки. 2021. Т. 4. № 3 (36). С. 52-57.
11. Шакирьянова А.И. Зарубежный опыт практики управления адаптацией персонала // В сборнике: Наука. Образование. инновации: новые подходы и актуальные исследования. Материалы международной научно-практической конференции. Москва, 2025. С. 214-222.
12. Onboarding: Zufriedene Mitarbeiter bei BOMAG. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www.dvinci.de/onb/d-vinci-onboarding-unseresuccess-story-mit-bomag>. (дата обращения: 10.10.2025).
13. Toyota Onboarding. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www.spongelearning.com/blog/case-studies/onboarding/toyota/> (дата обращения: 10.10.2025).

Сведения об авторах

Ибрагимова Камила Сайпулаховна, к.э.н., доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия
Булатов Абубакар Ризванович, магистр 3 года обучения кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Information about the authors

Ibragimova Kamila Saipulakhovna, Ph.D. in Economics, Associate Professor Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Bulatov Abubakar Rizvanovich, 3rd-year Master's student, Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia