

УДК 331

DOI 10.26118/2782-4586.2025.35.34.006

**Ибрагимова Камила Сайпулаховна**

Дагестанский государственный университет

**Булатов Абубакар Ризванович**

Дагестанский государственный университет

## **Мероприятия по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в организации**

**Аннотация.** В современных условиях большое значение приобретают вопросы по формированию кадровой среды в организациях. Особенno важным становится установление таких социальных пропорций в основных характеристиках персонала организаций, которые будут способствовать её росту и развитию, в том числе и за счёт привлечения и закрепления в кадровом составе профессионально подготовленных и обученных специалистов. Это актуализирует проблему их адаптации в современной организации, поиска новых управленческих средств, методов и технологий её успешного осуществления. Адаптация считается одним из самых важных направлений практики в управлении персоналом в современной организации. Процесс адаптации является, с одной стороны, механизмом взаимодействия работника с организационным окружением, а с другой – одним из методов развития потенциала кадровых ресурсов организации. В статье рассматриваются основные мероприятия совершенствования системы управления адаптацией персонала.

**Ключевые слова:** адаптация персонала, совершенствование, управление, организация.

**Ibragimova Kamila Saipulakhovna**

Dagestan State University

**Bulatov Abubakar Rizvanovich**

Dagestan State University

## **Measures to improve the personnel adaptation management system in the organization**

**Abstract.** In today's world, the development of a human resources environment within organizations is becoming increasingly important. It is particularly crucial to establish social proportions in the key personnel characteristics that will facilitate growth and development, including by attracting and retaining professionally trained specialists. This highlights the need for their adaptation within a modern organization and the search for new management tools, methods, and technologies for its successful implementation. Adaptation is considered one of the most important areas of HR practice in modern organizations. The adaptation process is, on the one hand, a mechanism for employee interaction with the organizational environment, and on the other, a method for developing the potential of an organization's human resources. This article examines the key measures for improving the personnel adaptation management system.

**Keywords:** personnel adaptation, improvement, management, organization.

Эффективная адаптация персонала в организации имеет очень высокое значение: чем быстрее происходит адаптация, тем быстрее работник начинает работать с максимальной отдачей и пользой для организации. От успеха адаптации зависит текучесть кадров: некоторые исследователи оценивают вероятность ухода сотрудника ниже 30% в случае успешной адаптации. Правильно выбранные алгоритмы адаптации снижают затраты времени непосредственного начальника на введение нового сотрудника в курс различных

вопросов и бизнес-процессов, заметно снижают неизбежный стресс нового сотрудника, его тревожность и неуверенность, формируют его удовлетворенность правильным выбором нового коллектива и организации. Чем быстрее новый сотрудник почувствует себя частью команды, тем быстрее он достигает требуемых рабочих показателей. Наконец, сотрудник, поступая на работу в новую организацию, преследует и свои собственные цели, которые могут быть достижимы только в случае успешной адаптации. Именно поэтому вопросы управления адаптацией являются актуальными для любой сферы деятельности, это фундамент положительного отношения нового сотрудника к организации, к своим коллегам и выполняемым обязанностям. Необходимы гибкие и постоянно совершенствуемые программы адаптации как способ скорейшего взаимного приспособления работника и организации. При этом следует учитывать и дифференцировать новых сотрудников по опыту их работы или его отсутствию. Например, выпускники учебных заведений требуют совершенно иных условий адаптации, нежели работники, уже имеющие опыт трудовой деятельности, а также меняющих свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя [5].

При помощи адаптации персонала сотрудники предприятия приобщаются к существующей корпоративной культуре, коллективу и своим должностным обязанностям. В виду особой значимости этого процесса особую важность приобретает необходимость того, чтобы процесс адаптации был управляемым.

На процедуру эффективного управления процессом адаптации в организации влияет ряд факторов, среди которых выделяют (рисунок 1):



Рис. 1. Факторы эффективного управления адаптацией [2]

Процессы адаптации сложны и многообразны. Сотруднику приходится усваивать новые нормы и ценности, социальные роли, а также согласовывать свою индивидуальную позицию с задачами и целями организации. Для молодого специалиста этот период является фундаментальным для профессионального развития, в этот «испытательный срок» происходит формирование позиций специалиста в профессиональной среде. Управление адаптацией зависит от множества факторов. Это и размер организации – в небольших компаниях сам процесс адаптации менее формализована. Это и уровень корпоративной культуры, насколько она логично и приемлемо выстроена. Если компания приветствует появление новых сотрудников, если в компании хороший психологический климат – адаптация происходит ощутимо быстрее. В этот момент важно обратить внимание на

мотивацию нового сотрудника, поддержать его положительные ощущения и постараться сформировать его настроенность на длительную работу в компании. Не секрет, что современные соискатели молодого и среднего возраста больше обращают внимание на комфортность работы в компании, чем на заработную плату [7]. Зарубежные компании уже активно практикуют создание таких условий труда, при которых сотрудник просто не хочет уходить с работы. Так, например, ряд компаний применяют заказ еды прямо в офис, оборудуют массажные комнаты, капсулы сна и бесплатные «кафе» с печеньем, шоколадками и кофе, а также предоставляют гибкий график работы. Подобные усилия со стороны работодателя значительно ускоряют процессы адаптации новых сотрудников, даже если у них уже были изначально сформированы свои требования к работодателю.

Наиболее удачным подходом к организации процесса адаптации сотрудников является такой подход, при котором от предприятия в этом процессе участвуют сразу три стороны – линейный руководитель, менеджер по персоналу и заранее определенный наставник.

Руководство определяет обязанности, цели и задачи для нового сотрудника, приставляет к нему опытного наставника и постоянно отслеживает результаты их совместной деятельности. Итоговым результатом адаптации в таком случае является вынесенное заключение о качестве работы сотрудника.

Со стороны службы по управлению персоналом, обеспечивается ознакомление с основными локальными нормативными актами, проводятся вводные тренинги, инструктажи и разъяснения касательно техники безопасности, внутреннего распорядка. На протяжении всего периода работы служба по персоналу стремится получать обратную связь от работника в процессе его трудовой деятельности.

Последним участником современного процесса трудовой адаптации можно назвать наставника. В роли наставника для нового работника избирается опытный сотрудник, из числа сотрудников организации, зачастую им становится непосредственный линейный руководитель, задачей которого является осуществление помощи новому сотруднику для эффективного достижения профессиональных результатов. Основными целями наставничества является более лояльное ознакомление нового сотрудника с функциями своего структурного подразделения, обеспечение беспрепятственного вхождения в трудовой коллектив и осуществление необходимого консультирования в процессе работы. В процессе наставничества происходит не только облегчение для нового сотрудника вхождения в коллектив и ориентации будущей трудовой деятельности, но и происходит развитие навыков управления наставника. В последние годы организация наставничества для вновь принятых работников стала активно внедряться на российских предприятиях, как один из эффективных и действенных современных способов адаптации.

В современной системе управления персоналом наставничество считается эффективным инструментом не только системы адаптации, но и мотивации персонала. Причем, такой инструмент нематериального воздействия стимулирует к активной трудовой деятельности, как нового работника, так и прикрепленного к нему в процесс адаптации наставника. В ходе организации наставничества каждый участник этого процесса осознает свою значимость в нем и, как следствие, старается обеспечить лучшие результаты, чтобы показать свои профессиональные качества. В общем плане применений наставничества в организациях способствует формированию в трудовом коллективе доверительные отношений и сотрудничеству. В этом процессе наставляемый с первого дня вступления в должность приобретает старшего товарища, к которому можно обратиться по любому вопросу, а наставник, совершенствует свои управленческие навыки и, осознавая важность возложенной на него задачи, ощущает свою значимость для достижения целей организации.

На длительность адаптации оказывает влияние и должность нового сотрудника. Если новая должность является руководящей, то рассчитывать на быструю адаптацию сложно в силу наличия большой ответственности и внушительного объема работы. Здесь необходимо учесть уровень профессиональных навыков и компетенций нового

руководителя [6]. Среди распространенных подходов к процессу адаптации самым простым и неэффективным является подход, когда новый сотрудник сразу нагружается задачами, процесс обучения максимально сокращен, а руководство действует по принципу «посмотрим в деле» и решим, подходит ли новый сотрудник компании. При неудачном стечении обстоятельств или возникновении ошибок сотрудника заменяют на следующего соискателя. К неэффективным подходам к адаптации следует, по нашему мнению, отнести и подход, при котором новый сотрудник сразу нагружается сложными и ответственными задачами, без малейшей помощи. В этом случае, задача нового сотрудника – удержаться, ведь на него либо не обращают никакого внимания, либо относятся к нему даже враждебно. При таком подходе выживают только самые целеустремленные, но в результате компания рискует получить нелояльное отношение нового сотрудника к работе в дальнейшем. Наиболее эффективным, с нашей точки зрения, является подход, при котором новый сотрудник встречает со стороны компании поддержку и готовность помочь.

Исходя из этого, важно отметить, что процесс адаптации человека является непрерывным, следовательно, и в организации должна проводиться адаптация не только новых работников, но и всего персонала. При управлении процессом адаптации необходимо учитывать ряд принципов (таблица 1):

Таблица 1

Принципы управления процессом адаптации [3]

Принцип	В чем заключается
Принцип непрерывности процесса адаптации	заключается в том, что работник должен постоянно, а не время от времени адаптироваться к изменяющимся условиям деятельности организации, чтобы удовлетворять новым требованиям должности и окружающей среды, а также изменяться в соответствии с ними с минимальными затратами
Принцип прогрессивности	гласит, что методы и способы адаптации не должны быть постоянными и неизменными. Они должны соответствовать развивающимся в мире методикам и постоянно совершенствоваться в зависимости от требований реальности, а также передовым зарубежным и отечественным аналогам, то есть быть прогрессивными
Принцип перспективности	при формировании системы адаптации необходимо учитывать перспективы развития организации. Система адаптации должна характеризоваться комплексным подходом, который означает взаимосвязь всех ее элементов, а также учет всех факторов, влияющих на систему
Оперативность системы адаптации	означает своевременное принятие решений по ее анализу и совершенствованию и проведение мероприятий, устраняющих неблагоприятные отклонения
Оптимальность	предполагает существование и проработку нескольких вариантов предложений по созданию системы и выбор наиболее рациональных из них
Принцип согласованности	означает необходимость взаимодействия различных структурных подразделений и уровней иерархии, координации их деятельности, а также соответствие целям и стратегии организации
Принцип устойчивости	Для того чтобы созданная система была более устойчивой, она должна иметь способность сохранять свою целостность и действенность в условиях внешних и внутренних возмущений, а в случае отклонения от цели восстанавливаться за минимальное время.
Принцип экономичности	предполагает затраты на адаптацию персонала, меньшие от приносимого эффекта

Прозрачность	означает то, что система должна обладать определенным единством, содержать единую доступную терминологию, а также строиться по единым для всех правилам
Принцип гибкости	означает, что должна существовать возможность внесения корректив в систему адаптации в зависимости от условий деятельности организации, а также от адаптируемых

Необходимо отметить, что процесс управлением адаптацией в организации непрерывен. Данный процесс никогда не бывает полностью законченным, поскольку условия внутренней и внешней среды окружающей организации крайне динамичны и изменчивы.

Формирование системы управления процессом адаптации на предприятии кроме комплекса вышеупомянутых принципов, основывается общих методах совершенствования системы управления персоналом, и предполагает стандартное оформление документальных отчетов и документов, составление планов. Для управления адаптацией работника, ускорению и облегчению процессов привыкания новых работников, направлению их в нужное русло, организации применяют различные специальные методы и программы, посредством которых и осуществляется процедура управления.

В последнее время с целью ускорения адаптации стали широко применяться методики «стартапов», при которых команда формируется под конкретную задачу. Такая команда нацелена на конечный результат и новый сотрудник сразу вовлекается в коллективный труд с четким планированием, понятной иерархией и поддержкой со стороны команды, заинтересованной в достижении цели. При выполнении одного стартапа создается другой и с другим составом работников. Кроме повышения эффективности труда такой подход позволяет сократить текучесть кадров за счет снижения уровня напряженности в коллективе и устранения психологических барьеров в процессе адаптации нового сотрудника.

Программа обучающих мероприятий для новых работников. Сотрудник гораздо быстрее и легче вольется в коллектив, если ему сразу объяснят и покажут, каким образом все устроено, а не предоставят разбираться самостоятельно, методом проб и ошибок.

а) Трансляция корпоративных ценностей. Сотрудники компании, ее клиенты и партнеры, должны понимать ценности и устремления компании, а предприятию требуется формировать свой образ как надежного работодателя, заинтересованного в каждом работнике.

б) Контроль индивидуальной коммуникации руководителя с сотрудником. Обязательно нужно отслеживать, как линейный руководитель общается с новым работником, не оставляет ли сотрудника без должного внимания, объясняет ли как тот справляется со своими должностными обязанностями. Но коммуникация должна обеспечивать эффективную обратную связь: новый работник должен получать необходимые ответы от руководителя, нормально относиться к конструктивной критике.

в) Разработка системы поэтапного усложнения заданий для нового сотрудника. Это обеспечит плавное вхождение нового человека в рабочий процесс и снизит адаптационный стресс.

г) Организация пространства - еще один действенный современный метод адаптации, который способен повысить заинтересованность в эффективном труде. Далеко не каждая организация способна выделить средства для организации, например, спортивного зала или собственной столовой. Но для реализации этого метода вполне можно организовать на территории фирмы комнату приема пищи или поставить в холле мягкий уголок для отдыха. Такие, казалось бы, незначительные мелочи играют важную роль в процессе ежедневной жизнедеятельности и способствуют благоприятному межличностному общению сотрудников, а значит и эффективной адаптации.

д) Наличие единого информационного пространства для сотрудников. Каждый должен понимать, что происходит в компании, представлять ее структуру, знать о ее достижениях, иметь возможность оперативно получить информацию о коллегах и найти их контакты.

е) Выполнение общественных поручений для более тесного контакта с коллективом. Какова бы ни была специфика работы, новому сотруднику очень важно познакомиться с коллегами, наладить неформальные связи и влиться в коллектив. Однако если пустить процесс на самотек, новичок может ограничиться лишь очень узким кругом [1].

Главную роль в управлении процессом адаптации играют, разумеется, кадровые службы компании, т.к. именно они формируют политику адаптации и ее инструменты, обучают внутренних клиентов (руководителей и наставников) их использованию, контролируют исполнение утвержденных процедур и отслеживают все необходимые этапы адаптации нового сотрудника. На первом этапе это включает ознакомление с коллективом, корпоративной культурой, целями компании и способами достижения этих целей. Новый сотрудник сравнивает свои ожидания с реальным положением дел, оценивает свои карьерные перспективы, а работодатель оценивает профессиональные компетенции и потенциальные возможности нового сотрудника, принимает окончательное решение о соответствии нового работника предлагаемой должности. Далее происходит приспособление нового сотрудника к коллективу и его асимиляция – заключительный этап адаптации. В это время новый сотрудник уже принят коллективом, он хорошо понимает свои задачи, способен эффективно трудиться и расставлять приоритеты между задачами первостепенной важности и рутинными поручениями. Ускорить процесс адаптации можно с помощью продуманных организационных решений, которые могут включать в себя следующие мероприятия:

- организация семинаров, курсов по различным аспектам профессиональной адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей и работников, впервые вступающих в должность;
- проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств;
- специальные курсы подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником;
- контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий;
- внедрение системы дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач;
- замена кадров при их ротации; проведение специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики [4].

Управление адаптацией нового сотрудника, предполагает создание комплексных программ адаптации, определяющих этапы, содержание и ее процедуры, а также назначение ответственных лиц, поэтапно осуществляющих адаптационные мероприятия. Программы адаптации, на наш взгляд, должны гибко меняться в соответствии с развитием компании, то есть необходимо постоянное поддержание программ адаптации в актуальном, соответствующем данному моменту состоянию. В настоящее время общепризнана необходимость дифференцирования программ адаптации на общую программу и специализированную, что обусловлено сложной структурой крупных и средних компаний. Реализацией специализированной программы адаптации, как правило, занимается назначенный наставник. Следует также отметить, что более опытные новые сотрудники часто испытывают трудности в процессе специализированной адаптации, например,

попадая в более молодой, уже сложившийся коллектив. Эти трудности не должны оставаться без внимания. Новый сотрудник должен понимать и знать свои задачи и к кому можно обратиться за помощью при выполнении работ, какие действия и когда он должен выполнять.

Таким образом, чтобы процесс адаптации был эффективным, необходима не только активность, профессиональная чуткость самого сотрудника, но также грамотно выстроенная система. Важно, чтобы человек, который будет являться помощником для новичка в адаптационный период, наряду с професионализмом, обладал определенными социально-психологическими качествами, такими как: умение слушать собеседника; внимательность; лояльность и отсутствие категоричности; навыки презентации; ораторские способности; эмоциональная компетентность. По нашему мнению, для обеспечения эффективного управления адаптацией сотрудников организаций необходимо использовать систему наставничества и тщательно проработанные программы адаптации. Не всегда адаптация нового сотрудника проходит гладко и без инцидентов. В данной ситуации многое зависит от руководителя, который обязан обратить внимание на снижение работоспособности сотрудника, на ухудшение его отношений в коллективе, на пренебрежение нормами корпоративной культуры и нарушения дисциплины.

В заключении, хотелось бы отметить, что новая работа для любого человека – это неизбежный стресс, который может сказываться на эффективности его работы и чем скорее происходит его адаптация в новом коллективе, на новом рабочем месте, тем быстрее окупятся затраты компании на привлечение нового сотрудника, особенно если это высококвалифицированный специалист, и тем быстрее он начнет приносить пользу бизнесу. Вместе с тем заметим, что адаптация - это не только и не столько процесс обучения нового сотрудника, это, прежде всего, обоюдный и сложный процесс, в котором два участника, новый сотрудник и организация, оценивают друг друга, приходят к взаимопониманию и соглашаются на взаимовыгодное сотрудничество.

### **Список источников**

1. Болдырева Э.Э., Джуха В.М. Развитие системы управления организацией и адаптация систем управления персоналом // Учет и статистика. 2024. Т. 21. № 1. С. 94-102.
2. Иванина О.А. Проблемы управления адаптацией персонала в организации // В сборнике: Студенческая наука – взгляд в будущее. Материалы XVII Всероссийской студенческой научной конференции. Красноярск, 2022. С. 207-210.
3. Новицкая О.Н., Сафонова А.А., Ясакова Н.В. Управление процессом адаптации персонала // Инновационная экономика и современный менеджмент. 2023. № 1 (43). С. 12-16.
4. Федосеева А.В. Организация профессиональной адаптации // Современные проблемы науки и образования. 2018. № 1. С.198-203.
5. Фролова О.Я. Управление адаптацией персонала в сельскохозяйственных организациях // Научно-практические аспекты развития АПК: Материалы национальной научной конференции, Красноярск, 12 ноября 2020 года. – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2020. – С. 109-111.
6. Managerial potential: emotional intelligence, empathy and tolerance to uncertainty of agribusiness managers / A. V. Vyatkin, G. Ya. Vyatkina, L. V. Fomina, Zh. N. Shmeleva // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Krasnoyarsk, 16–19 июня 2021 года / Krasnoyarsk Science and Technology City Hall of the Russian Union of Scientific and Engineering. – Krasnoyarsk: IOP Publishing Ltd, 2021. – P. 22-48.
7. Training of it-specialists in the "digital economy" / I. Bagdasaryan, A. Stupina, Zh. Shmeleva [et al.] // 19th International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM 2019, Albena, 30 июня – 06 2019 года. – Albena: Общество с ограниченной ответственностью СТЕФ92 Технолоджи, 2019. – P. 385-392.

### **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