

Яровикова Дарья Сергеевна, магистрант
ОУП ВО «АТиСО»

ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация. Статья исследует особенности трудовой адаптации в российских компаниях, подчеркивая ее важность для эффективного включения новых сотрудников, особенно выпускников. Рассматриваются этапы адаптации (первичная и вторичная), различные подходы к ее организации («оптический», «армейский», «партнерский»), а также критерии оценки успешности процесса. Особое внимание уделяется роли активной позиции сотрудника и комплексной поддержки со стороны компании, что способствует снижению текучести кадров и повышению производительности.

Ключевые слова: Трудовая адаптация; адаптант; российские организации; корпоративная культура; наставничество; интеграция сотрудников; обучение.

Адаптация новых сотрудников, особенно выпускников вузов, является крайне актуальным вопросом для большинства российских компаний. Для того, чтобы новый сотрудник быстро стал эффективным, ему необходима качественная трудовая адаптация. Для российских компаний, с учетом текущих особенностей рынка труда, это особенно актуально. Современные исследования свидетельствуют о том, что адаптация должна быть продуманной и учитывать не только новых сотрудников, но и тех, кто меняет работу внутри компании.

"Адаптация" – это универсальный научный термин, применяемый в самых разных дисциплинах, от биологии до экономики и управления, социологии, педагогики и психологии.

Адаптация к изменениям окружающей среды определяется не только индивидуальными особенностями человека, но и его способностью осмысливать и структурировать опыт. Накапливая жизненный опыт, человек создает когнитивные модели и установки, которые влияют на его будущие стратегии адаптации.

Трудовая адаптация представляет собой процесс интеграции индивида в новую профессиональную среду. Начальные условия адаптации определяются профессиональным опытом, компетенциями, а также субъективными представлениями работника о будущей деятельности. В свою очередь, организация характеризуется сложившейся корпоративной культурой, системой организации труда и ожиданиями от новых сотрудников. Успешная адаптация предполагает пересмотр индивидом своих поведенческих паттернов и выработку стратегии, соответствующей нормам и правилам, принятым в организации [3].

Процесс трудовой адаптации может быть интерпретирован как стрессовое событие, требующее от работника применения стратегий преодоления. Напряжение, возникающее из-за новизны ситуации, потенциальных конфликтов и сложностей в освоении социально-психологических и организационных аспектов работы, обычно воспринимается адаптирующимся сотрудником как стрессовый фактор.

Данная статья основывается на понимании трудовой адаптации как активного процесса, а не простого приспособления. Она рассматривается как интериоризация – усвоение ценностей и принципов организационной культуры, что позволяет новому сотруднику воспроизводить социально значимые модели поведения. В отличие от распространенного подхода, фокусирующегося на взаимном приспособлении, подчеркивается важность активной позиции личности, её стремления использовать свой потенциал для успешной интеграции. Такая активность не только облегчает адаптацию, но и обогащает организационную среду, внося новый опыт и динамику в управление человеческими ресурсами.

Чтобы рассмотреть процесс адаптации работников более детально, необходимо рассмотреть этапы трудовой адаптации сотрудников.

Первичная адаптация – это первый контакт сотрудника с организацией. Включает в себя введение новичка в компанию, ознакомление с корпоративной культурой, правилами и



нормами поведения, особенностями взаимодействия с коллегами и руководством. Цель первичной адаптации – обеспечить быстрый старт в работе и формирование позитивного восприятия сотрудника относительно своего нового работодателя.

Процесс первичной адаптации нового сотрудника обычно включает в себя следующие этапы: подготовку рабочего места и обеспечение необходимыми ресурсами, знакомство с коллективом и руководством, разъяснение должностных обязанностей и ожиданий, обучение и наставничество, а также регулярную обратную связь для оценки прогресса.

После того, как сотрудник успешно адаптировался к своей работе, может потребоваться вторичная адаптация. Она возникает из-за внутренних изменений в компании, таких как реорганизация, повышение, внедрение новых стандартов, технологий или методов управления. Вторичная адаптация направлена на поддержание продуктивности сотрудников в условиях этих изменений, обеспечивая им необходимое обучение и поддержку.

Вторичная адаптация – это комплекс мер по поддержке сотрудников в период изменений, включающий:

- информирование о переменах и их преимуществах;
- психологическую помощь в преодолении стресса;
- обучение новым навыкам и методам работы;
- контроль за процессом адаптации и оперативное решение проблем.

Успешная вторичная адаптация способствует сохранению продуктивности, повышению лояльности и устойчивости компании.

Также выделяют три подхода к профессиональной адаптации персонала в организации: «оптический», «армейский», «партнерский» подходы к профессиональной адаптации персонала в организации [2]

Оптический подход к адаптации персонала характеризуется минимальным вмешательством компании в процесс интеграции новых сотрудников. Организация занимает позицию стороннего наблюдателя, предоставляя новичку полную свободу действий и самостоятельность в освоении обязанностей и налаживании отношений в коллективе. Отсутствие целенаправленного обучения и поддержки приводит к тому, что оценка эффективности сотрудника и принятие решений о его дальнейшем развитии основываются исключительно на результатах его работы по истечении определенного периода. Такой подход, основанный на убеждении в легкой заменяемости кадров, часто приводит к высокой текучести, поскольку сотрудники, лишённые необходимой поддержки и внимания, испытывают чувство изоляции, что негативно сказывается на их мотивации и производительности, и в конечном итоге приводит к увольнению.

"Армейский" подход к адаптации, практикуемый некоторыми компаниями, предполагает жесткий отбор и немедленное погружение новичков в экстремальные условия. Новичкам не дают четких инструкций, а сразу ставят сложные задачи с жесткими сроками. Успех гарантирует трудоустройство, неудача – увольнение. Однако такая интенсивная адаптация часто приводит к выгоранию и текучести кадров.

Сегодня партнерские отношения между компанией и сотрудниками рассматриваются как оптимальная модель. Это подразумевает внимательный подбор персонала, качественное обучение и постоянную поддержку со стороны наставников. Такой подход позволяет раскрыть потенциал каждого сотрудника, создать благоприятную рабочую атмосферу и, как следствие, сократить издержки на поиск и адаптацию новых кадров.

Адаптация новых сотрудников состоит из четырех ключевых этапов:

1. **Оценка:** определение уровня подготовки для разработки индивидуальной программы адаптации.
2. **Ознакомление:** знакомство с компанией и взаимная оценка соответствия.
3. **Приспособление:** интеграция в команду и освоение должностных обязанностей.
4. **Ассимиляция:** полная адаптация, самостоятельная работа и высокая эффективность.



По окончании процесса адаптации проводится оценка его эффективности на основе критериев оценки трудовой деятельности. Данные критерии представляют собой систему показателей, позволяющих установить степень успешности интеграции нового сотрудника в организационную структуру, рабочий коллектив и производственные процессы. Они позволяют оценить уровень готовности сотрудника к эффективному выполнению должностных обязанностей, конструктивному взаимодействию с коллегами и адаптации к корпоративным нормам организации.

Оценка адаптации новых сотрудников проводится по нескольким ключевым направлениям:

1. **Профессиональная пригодность:** оценивается, насколько успешно сотрудник овладевает необходимыми для работы знаниями и навыками. В частности, анализируется:

- о **эффективность обучения:** как быстро и качественно сотрудник осваивает новые рабочие процессы, достигает плановых показателей и выполняет задачи;
- о **рост продуктивности:** наблюдается ли улучшение результатов работы со временем (например, увеличение количества выполненных задач или проектов);
- о **развитие компетенций:** прогресс в профессиональном развитии и понимании специфики работы в данной компании.

2. **Социальная интеграция:** этот аспект фокусируется на том, как сотрудник вливается в коллектив и принимает корпоративную культуру. Оценивается:

- о **коммуникабельность:** насколько легко сотруднику устанавливать и поддерживать хорошие отношения с коллегами;
- о **принятие ценностей компании:** соответствие поведения сотрудника принятым в компании нормам и традициям;
- о **вовлеченность в жизнь коллектива:** участие в мероприятиях и проектах, не связанных напрямую с рабочими обязанностями.

3. **Организационная осведомленность:** оценивается понимание сотрудником структуры компании, системы управления и общих целей. Анализируется:

- о **знание структуры компании:** понимание устройства компании, функций различных подразделений и их взаимосвязей.
- о **понимание целей компании:** осознание миссии, видения и стратегических задач, стоящих перед компанией;
- о **соблюдение правил:** следование установленным процедурам, правилам безопасности и распорядку дня.

4. **Психологическая и физическая устойчивость:** оценивается способность сотрудника справляться с нагрузками и стрессом, связанными с работой:

- о **физическая выносливость:** отсутствие усталости и сохранение работоспособности в течение рабочего дня;
- о **эмоциональное благополучие:** снижение уровня тревоги и напряжения, удовлетворенность работой;
- о **устойчивость к стрессу:** способность эффективно справляться с трудностями и быстро восстанавливаться после стрессовых ситуаций.

Компании используют различные способы, чтобы понять, насколько эффективен процесс адаптации:

1. **Интервью с новичками:** руководство проводит беседы с новыми сотрудниками после завершения адаптационного периода или спустя некоторое время. Это позволяет узнать о трудностях, с которыми они столкнулись, оценить их удовлетворенность работой и улучшить условия труда.

2. **Опросы:** новые сотрудники заполняют анкеты, чтобы оценить свое понимание обязанностей, условия работы, корпоративную культуру и внутренние процессы. Опросы помогают быстро выявить проблемные места и скорректировать программу адаптации.

3. **Оценка результатов работы:** сравнивается производительность нового сотрудника с установленными нормами. Если он достигает целей быстрее, чем ожидалось, это



говорит об успешной адаптации. Например, отслеживается выполнение плана продаж новым менеджером или скорость обработки заявок оператором колл-центра.

4. **Оценка от руководителя/наставника:** руководители оценивают работу новичка, сравнивая его показатели с показателями опытных сотрудников. Наставник отслеживает прогресс сотрудника и определяет ключевые навыки, необходимые для эффективной работы.

5. **Текущность кадров:** этот показатель отражает, какая часть новых сотрудников остается в компании после испытательного срока. Высокий показатель говорит об эффективной системе адаптации, которая помогает новичкам быстро освоиться и стать частью коллектива.

6. **Лояльность сотрудников:** лояльность также является признаком успешной адаптации. Она измеряется с помощью таких инструментов, как индекс вовлеченности, готовность рекомендовать компанию, а также по количеству рекомендаций вакансий друзьям и знакомым от новых сотрудников.

7. **Отзывы от коллег:** регулярный сбор отзывов от команды помогает понять, насколько хорошо новый сотрудник влился в коллектив, способствует укреплению командного духа и повышению общей продуктивности.

Адаптация нового сотрудника представляет собой индивидуализированный процесс, учитывающий профессиональный опыт, квалификацию и личностные характеристики работника. Вместе с тем, разработка индивидуальных программ адаптации основывается на общей кадровой политике организации. Таким образом, реализация программ адаптации является управляемым процессом, направленным на интеграцию нового сотрудника в профессиональную среду организации, ее функциональные, организационные и кадровые процессы.

Успех компании и карьерный рост её сотрудников, особенно тех, кто только начинает свой профессиональный путь, во многом определяются тем, как организована адаптация новых работников. Эффективная программа адаптации положительно влияет на психологическое состояние сотрудников и формирует здоровую атмосферу в коллективе. Недостаток психологической поддержки новичков со стороны руководства и коллег может вызвать у них сильную тревогу и, как следствие, привести к неудачной адаптации и увольнению. Увольнения, особенно на ранних этапах работы, негативно сказываются на организационной культуре, создавая впечатление о некомпетентности руководства, слабой кадровой политике, плохом климате в коллективе, неконкурентной оплате труда и в целом непривлекательном имидже компании.

Интегрируясь в организацию, новый сотрудник сталкивается с необходимостью выбора: принять и разделять общепринятые ценности, цели и установки, или же дистанцироваться от них. Этот выбор, осознанный или подсознательный, определяет его дальнейшее отношение к компании.

Список литературы:

1. Веприкова, М. Я. Управление адаптацией персонала организации в современных условиях / М. Я. Веприкова, И. Ю. Лопатина // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 3 (128). – С. 1096-1100.
2. Галкина, А. Б. Адаптации персонала как фактор эффективной деятельности компании / А. Б. Галкина // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. – 2016. – № 33. – С. 138-141.
3. Гонина, О. О., Ильченко, С. В. (2018) «Актуальные аспекты эффективной системы адаптации персонала» // «Бизнес и дизайн ревю», №3 (11), с. 8–14.
4. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. / Веснин, В.Р. – Москва: «Проспект», 2010 – 688 с.
5. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А. П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 352 с.



6. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – 4-е изд., стер. – М.: КноРус, 2013. – 201 с.
7. Прошина, А. Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ: монография / А.Н. Прошина. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 124 с.
8. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для ВУЗов/Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина / Базарова, Т.Ю. – 2-е изд.. – Москва: ЮНИТИ, 2012 – 560 с.
9. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 431 с.
10. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева; под ред. И.Б. Дураковой. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 570 с.

