

# ЭКОНОМИКА ТРУДА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

PERSONNEL MANAGEMENT  
AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

УДК 331.103.4  
ББК 65.291.6

DOI 10.47475/2618-9852-2021-16210

## ЗАРУБЕЖНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Т. А. Коркина<sup>1,2</sup>, А. С. Ерлыкова<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Челябинский государственный университет,  
Челябинск, Россия

<sup>2</sup> Южно-Уральский государственный университет  
(НИУ), Челябинск, Россия

В статье рассматривается опыт адаптации персонала на примере отечественных и зарубежных компаний. Особое внимание уделяется применяемым методам адаптации в рассматриваемых компаниях. На основе полученной информации делается вывод о наиболее часто используемых методах и необходимости проведения адаптации персонала.

**Ключевые слова:** адаптация, персонал, методы адаптации, трудовая деятельность.

## FOREIGN AND DOMESTIC EXPERIENCE OF ADAPTATION OF THE PERSONNEL

T.A. Korkina, A.S. Erlykova

South Ural State University (National Research University),  
Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The article considers the experience of personnel adaptation on the example of domestic and foreign companies. In modern conditions of business development, personnel is one of the key factors that determine the effectiveness and success of the organization. Special attention is paid to the applied methods of adaptation and identification of the peculiarities of adaptation of new employees in the companies under consideration: the adaptation tools that organizations use to support employees in the process of introduction to work are described. On the basis of the information received, a conclusion is made about the most frequently used methods and the need for personnel adaptation, and attention is paid to the practical significance of the possibility of using the information obtained on the process of adaptation of new employees for use in enterprises with a similar personnel management system when adapting new employees.

**Keywords:** adaptation, personnel, methods of adaptation, labor activity.

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.

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 [2].

Отсутствие хорошо структурированного процесса адаптации может снизить эффективность деятельности организаций по вовлечению персонала еще до того, как они начнутся. Согласно исследованию Jobvite, проведенному в 2018 году, 30 % соискателей уволились с работы в течение первых 90 дней, назвав культуру компании и повседневную работу, не отвечающую ожиданиям, двумя наиболее частыми причинами ухода<sup>1</sup>.

Также исследование TalentTech, Нетологии и FL.ru, в котором участвовало 1020 человек, показало, что при устройстве на работу в российские компании, 52 % участников опроса отметили, что не знали о своих целях на испытательный период, у 18 % опрошенных цели были непонятны, а 20 % в начале работы не понимали, зачем их наняли. Также среди опрошенных, 30 % имели на работе план адаптации, и только в 27 % случаев компания организовала процесс адаптации сотрудника к новым условиям ещё до его выхода на работу [3].

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 [5].

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 [5].

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<sup>2</sup>.

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 [5].

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

<sup>1</sup> The Four Phases of Employee Experience: <https://peakon.com/resources/library/the-four-phases-of-employee-experience>.

<sup>2</sup> Зарубежный опыт адаптации персонала: [https://rector.by/publications-zarubezhnyiy\\_opyit\\_adaptatsii\\_personala\\_ili\\_uchimsya\\_u\\_luchshih.html#Примеры%20адаптации%20персонала:%20мировой%20опыт](https://rector.by/publications-zarubezhnyiy_opyit_adaptatsii_personala_ili_uchimsya_u_luchshih.html#Примеры%20адаптации%20персонала:%20мировой%20опыт).

связаны друг с другом. В видео чередуются викторины, чтобы новые сотрудники могли проверить свои приобретенные знания<sup>1</sup>.

Рассмотрим систему адаптации персонала в компании Microsoft.

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<sup>2</sup>.

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<sup>3</sup>.

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.

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<sup>4</sup>.

Рассмотрим систему адаптации персонала в компании Bomag.

Bomag — немецкая машиностроительная компания, специализирующаяся на производстве дорожно-строительных машин. Выпускает дорожные катки, автогрейдеры, асфальтоукладчики, трамбуемые 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.

Бенджамин Менкенхаген, ответственный за подбор персонала и бренд работодателя в Bomag, говорит: адаптация наших сотрудников — это структурированный, и прежде всего прозрачный процесс, который сразу показывает всем участникам цели их задач. Вы всегда имеете возможность видеть, где вы находитесь и что еще нужно сделать, у каждого сотрудника имеется индивидуальный пакет адаптационных задач<sup>5</sup>.

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;

<sup>1</sup> Toyota Onboarding: <https://www.spongelearning.com/blog/case-studies/onboarding/toyota/>

<sup>2</sup> Как устроиться в Microsoft. HR-директор корпорации рассказала, как ищет кандидатов: <https://mc.today/kak-ustroitsya-v-microsoft-hr-direktor-korporatsii-rasskazala-kak-ishhet-kandidatov/>

<sup>3</sup> Как работают в Microsoft: <https://www.the-village.ru/business/office/176287-kak-rabotayut-v-microsoft>

<sup>4</sup> Обзор центрального сайта адаптации новых сотрудников Microsoft: <https://docs.microsoft.com/ru-ru/sharepoint/provision-neo-hub>

<sup>5</sup> Onboarding: Zufriedene Mitarbeiter bei BOMAG: <https://www.dvinci.de/onb/d-vinci-onboarding-unsere-success-story-mit-bomag/>

- 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<sup>1</sup>.

Рассмотрим опыт системы адаптации персонала на примере отечественных предприятий.

Для адаптации персонала в ПАО «АВТОВАЗ» используются следующие инструменты: WelcomeDay, WelcomeBook, программа «Наставничество для новых сотрудников».

Инструмент WelcomeDay представляет собой мероприятие, организуемое для новых сотрудников два раза в месяц с целью ознакомить новых сотрудников с организацией в период прохождения ими адаптации. Используя данный инструмент, руководство ПАО «АВТОВАЗ» организует экскурсию по подразделениям завода, на которой можно увидеть различные производственные площадки, используемые для изготовления деталей машин, также новые сотрудники посещают музей завода и дизайн-центр [6].

WelcomeBook является книгой, издаваемой в электронном формате, представляет собой инструмент, направленный на ознакомление новых сотрудников с необходимой информацией о деятельности организации. Ее разработка осуществляется по разным направлениям категорий сотрудников, учитывая специфику их работы, и обновляется каждые два месяца. Данная книга включает в себя основные вопросы о внутренней деятельности предприятия: общая информация об организации, ее ценности и миссия, организационная структура, правила. Но также и более углубленную информацию, которая касается схематического расположения предприятия с наиболее детальной проработкой часто используемых участков, характеристики действующих подразделений, положений кадровой политики и словаря используемых терминов [6].

<sup>1</sup> Onboarding: Zufriedene Mitarbeiter bei BOMAG: <https://www.dvinci.de/onb/d-vinci-onboarding-unsere-success-story-mit-bomag>.

Программа наставничества является инструментом адаптации новых сотрудников, целью которой является стимулирование личностного роста, обучение, формирование навыков, знаний и умений. Продолжительность данной программы у каждого нового сотрудника может отличаться, период прохождения составляет от 1 до 12 месяцев. Пройти программу наставничества могут любые сотрудники, устроившиеся на предприятие в следующие подразделения: инжиниринг, персонал, маркетинг и продажи, дизайн и производства; и не имеющие опыта работы [6].

Специалисты предприятия полагают, что для четкой организации данного инструмента адаптации необходимо соблюдать следующие условия:

- наставник закрепляется только за 1 новым сотрудником;
- оформление организационного приказа;
- подготовка плана наставничества;
- ежемесячный мониторинг со стороны руководителя подразделения;
- подготовка отчетных документов;
- выплата вознаграждения наставнику [6].

Мы рассмотрели систему адаптации АВТОВАЗ. Можно сделать вывод, что она включает в себя разнообразное количество мероприятий, направленных на эффективное введение новых сотрудников в должность и коллектив.

На Челябинском трубопрокатном заводе адаптация персонала рассматривается как комплексный процесс вхождения вновь принятых работников в должность, основывающийся на постепенном включении работника в рабочий процесс в новых для него профессиональных, социально-психологических, организационно-административных, экономических и бытовых условиях труда<sup>2</sup>.

Процесс адаптации вновь принятого работника включает:

1. Подготовка рабочего места для нового работника: оснащенное офисной мебелью и необходимой оргтехникой рабочее место, которое будет закреплено за новым работником по факту выхода на работу.
2. Представление нового работника коллективу. Подготовка плана адаптации:
  - непосредственный руководитель представляет нового работника другим работникам структурного подразделения;
  - руководитель знакомит с работниками смежных подразделений, с которыми он будет взаимодействовать в процессе исполнения своих должностных обязанностей;

<sup>2</sup> Регламент № Ч-Р 04.1.002. Адаптация персонала. Челябинск : ЧТПЗ» 2018. 28 с.

- руководитель знакомит с принятой в структурном подразделении отчетностью, документами, регламентирующими деятельность структурного подразделения, и пр.;
  - руководитель составляет план адаптации нового работника.
3. Организация и проведение адаптационного тренинга для нового работника.
  4. Выполнение плана адаптации: руководитель контролирует текущее выполнение задач, а также ход выполнения мероприятий по адаптации. Новый работник выполняет задачи, указанные в плане адаптации.
  5. Оценка выполненного плана нового работника. Предоставление обратной связи по итогам прохождения адаптации:

За 2 недели до окончания срока адаптации руководитель, отдел подбора персонала и новый работник оценивают результаты эффективности мероприятий плана адаптации.

- отдел подбора персонала проводит Анкетирование руководителя по оценке эффективности адаптационных мероприятий.
- отдел подбора персонала проводит анкетирование нового работника по оценке эффективности адаптационных мероприятий.

Руководитель принимает решение об успешности адаптационного периода (успешно/неуспешно). Адаптация считается пройденной успешно, если работник усвоил и закрепил необходимый объем информации, требуемый для выполнения функциональных обязанностей, выстраивает эффективные коммуникации с сотрудниками предприятия, поведение сотрудника соответствует корпоративной культуре и ценностям предприятия.

6. Закрытие плана адаптации нового работника<sup>1</sup>.

В объединенной авиастроительной корпорации, которая занимается разработкой, производством, реализацией, эксплуатационным обеспечением, гарантийным и сервисным обслуживанием, модернизацией, ремонтом и утилизацией гражданских и военных воздушных судов, процесс адаптации включает в себя следующие этапы [10]:

1. Курирование кандидата на стадии подписания анкеты и до выхода приказа о приеме на работу.
2. Первый день работы. Помощь в согласовании приемного листа.
3. Введение в коллектив:

3.1. Знакомство с руководителем подразделения.

3.2. Проведение руководителем подразделения вводного инструктажа (руководитель подразделения знакомит нового сотрудника с рабочим местом и принадлежностями, с должностной инструкцией, положением о подразделении, с направлениями работы отдела или подразделения, проводит инструктаж на рабочем месте по технике безопасности, методам работы, показывает местонахождение санитарно-бытовых объектов и расположение столовой и буфетов).

3.3. Знакомство с коллективом и непосредственным начальником.

4. Закрепление наставника руководителем структурного подразделения.

5. Мониторинг первой недели работы нового работника.

6. Проведение экскурсии по предприятию, посещение музея.

7. Курс «Ориентация на предприятии».

8. Посвящение в работники предприятия:

- вручение сувениров с фирменным логотипом;
- просмотр видеофильма об истории предприятия;
- выступление Генерального директора, директора по персоналу, председателя Совета молодых специалистов, начальника Конструкторского Бюро, специалистов Управления кадров.

9. Оценка работы нового специалиста.

10. Мониторинг адаптации нового специалиста:

- в течение 1 года при помощи анкеты нового работника.
- на основании ответов нового сотрудника проводится анализ эффективности процесса адаптации.
- выявление проблем, возникающих у работника на рабочем месте, и выдвигание их решений [10].

Таким образом, на каждом из рассмотренных предприятий, система адаптации включает в себя разнообразные мероприятия, направленные на эффективное введение новых сотрудников в должность и коллектив.

Обобщим представленный материал в таблице.

В зарубежных компаниях общим моментом является автоматизация процесса адаптации, в отечественных организациях адаптация чаще всего не автоматизирована и требует больших временных и интеллектуальных затрат со стороны руководства [4].

<sup>1</sup> Регламент № Ч-Р 04.1.002. Адаптация персонала....

## Характеристика адаптации персонала в зарубежных и отечественных компаниях

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 до начала работы	На электронную почту высылается пакет документов, с данными 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 (АНС) существует для того, 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
<i>Компания Vonag</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	– 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

Элемент системы адаптации	Характеристика
<i>ПАО «АВТОВАЗ»</i>	
WelcomeDay	Проведение экскурсии по подразделениям завода для новых сотрудников
WelcomeBook	Книга, издаваемая в электронном формате, служит для ознакомления новых сотрудников с необходимой информацией о внутренней деятельности организации
Программа «Наставничество для новых сотрудников»	Передача знаний от опытного сотрудника ПАО «АВТОВАЗ» о специфике работы на конкретном рабочем месте, с которой он хорошо знаком новому работнику.
<i>ПАО «ЧТПЗ»</i>	
Подготовка рабочего места	Оснащение офисной мебелью и необходимой орг. техникой рабочее место, которое будет закреплено за новым работником
Представление коллективу	Представление нового работника другим работникам структурного подразделения, знакомство с работниками смежных подразделений, с которыми он будет взаимодействовать
План адаптации	Прохождение адаптационного тренинга, выполнение задач и мероприятий, установленных в плане адаптации, ход выполнения мероприятий по адаптации. Оценка выполненного плана адаптации, предоставление на ее основе обратной связи, а также принятие решения об успешности адаптационного периода
<i>Объединенная авиастроительная корпорация</i>	
Введение в коллектив	Знакомство с руководителем подразделения. Проведение вводного инструктажа. Знакомство с коллективом и непосредственным начальником
Закрепление наставника	Назначение наставника, курирующего в процессе адаптации нового работника
Экскурсия, посвящение в работники предприятия	Проведение экскурсии по предприятию, посещение музея. Вручение сувениров. с фирменным логотипом. Просмотр видефильма об истории предприятия. Выступление ключевых лиц
Оценка работы и мониторинг адаптации	Контроль адаптации при помощи анкеты нового работника, на основе которой происходит выявление проблем, возникающих у нового работника на рабочем месте, и выдвигаются пути их решения

Наиболее часто используемые методы адаптации в российской практике это наставничество, инструктаж, тренинги, справочник нового сотрудника, в зарубежных компаниях пользуются популярностью e-learning, buddying, secondment, job shadowing, автоматизированные программы адаптации персонала [7; 9].

Для оценки эффективности системы адаптации персонала используют такие подходы, как анализ показателей текучести, эффективности, неформальной обратной связи [1]. Также некоторые организации применяют метод оценки через удовлетворенность, интегральной оценки системы оценки эффективности адаптационных программ, анализируют коэффициент прохождения испытательного срока и т. д. [8].

Исследование TalentTech, Нетологии и биржи фриланса FL.ru показало, что новым сотрудникам чаще всего в период адаптации не хватает информации о задачах своих коллег, используемом профессиональном сленге, углубленной информации об организации, в том числе о приня-

тых правилах работы. Также новые сотрудники хотели бы иметь четкие цели и задачи на период адаптации, зафиксированные документально, и иметь возможность встретиться с руководителем для обсуждения текущего прогресса [3].

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 компаний в построении системы адаптации.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Mann, A. The worldwide employee engagement crisis / A. Mann, J. Harter // *Business Journal*. — 2016. — January 7. — URL: [https://shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/onboardingandassimilationprocess.aspx?\\_ga=2.252389007.70659201.1614252812-903060369.1614252812](https://shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/onboardingandassimilationprocess.aspx?_ga=2.252389007.70659201.1614252812-903060369.1614252812) (дата обращения: 20.02.2021).
2. Gajda, J. Professional Adaptation of New Employees to the Organization / J. Gajda // *System Safety: Human — Technical Facility — Environment*. — 2019. — № 1 (1). — P. 929—938. — URL: <https://doi.org/10.2478/czoto-2019-0118> (дата обращения: 01.02.2021).
3. Адаптация сотрудников в российских компаниях: исследование TalentTech, Нетологии и FL.ru. — URL: <https://netology.ru/blog/12-2020-issledovanie-adaptacii-sotrudnikov>.
4. Есикова, Р. С. Сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта адаптации персонала / Р. С. Есикова, Н. Г. Выжимова // *Вестник Северо-Кавказского Федерального университета*. — 2020. — № 2 (77). — С. 46—52. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43127689> (дата обращения: 25.02.2021).
5. Жаворонкова, Я. А. Управление персоналом в международных компаниях / Я. А. Жаворонкова, Н. Рычихина // *Проблемы экономики, финансов и управления производством*. — 2017. — № 41. — С. 126—128. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/307126> (дата обращения: 05.05.2021).
6. Задворная, В. В. Управление адаптацией сотрудников на примере ПАО «АВТОВАЗ» / В. В. Задворная // *Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами*. — 2019. — С. 83—89. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37305005> (дата обращения: 10.02.2021).
7. Колесниченко, Е. А. Совершенствование процесса адаптации новых сотрудников на промышленном предприятии / Е. А. Колесниченко, М. В. Беспалов, Я. Ю. Радюкова, Д. В. Сергеев // *Экономика в промышленности*. — 2018. — № 4. — С. 403—411. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36693765> (дата обращения: 20.02.2021).
8. Петрова, Е. А. Методические подходы к оценке системы адаптации персонала / Е. А. Петрова // *Вестник волгоградского государственного университета*. — 2015. — № 3 (32). — С. 79—86. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=24986017> (дата обращения: 17.02.2021).
9. Смирнова, А. В. Адаптация персонала: её формы и виды. Особенности адаптации молодых специалистов / А. В. Смирнова, Р. М. Кочеткова, Е. В. Коротина // *Вестник Ульяновского государственного технического университета*. — 2017. — № 4. — С. 59—61. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/307530> (дата обращения: 03.02.2021). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
10. Тихонов, А. И. Совершенствование системы адаптации персонала на предприятиях авиационного комплекса / А. И. Тихонов, М. Е. Половинкина, С. В. Тихонова // *Московский экономический журнал*. — 2020. — № 1. — 43 с. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42441128> (дата обращения: 15.02.2021).

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Коркина Татьяна Александровна** — доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента Южно-Уральского государственного университета (национального исследовательского университета), профессор кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. [kort2005@mail.ru](mailto:kort2005@mail.ru)

**Ерлыкова Алена Сергеевна** — магистрант кафедры менеджмента Южно-Уральского государственного университета (национального исследовательского университета), Челябинск, Россия. [a\\_erlykova@mail.ru](mailto:a_erlykova@mail.ru)

## REFERENCES

1. Mann A., Harter J. The worldwide employee engagement crisis. *Business Journal*, 2016, January 7. Available at: [https://shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/onboardingandassimilationprocess.aspx?\\_ga=2.252389007.70659201.1614252812-903060369.1614252812](https://shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/onboardingandassimilationprocess.aspx?_ga=2.252389007.70659201.1614252812-903060369.1614252812), accessed 20.02.2021.
2. Gajda J. Professional Adaptation of New Employees to the Organization. *System Safety: Human-Technical Facility-Environment*, 2019, no. 1 (1), pp. 929—938. Available at: <https://doi.org/10.2478/czoto-2019-0118>, accessed 01.02.2021. (English).
3. *Adaptatsiya sotrudnikov v rossiyskikh kompaniyakh: issledovaniye TalentTech, Netologii i FL.ru* [Employee adaptation in Russian companies: a study of TalentTech, Netology, and FL.ru]. Available at: <https://netology.ru/blog/12-2020-issledovanie-adaptacii-sotrudnikov>, accessed 01.02.2021. (In Russ.).
4. Esikova R.S., Vyzhimova N.G. Sravnitel'nyy analiz otechestvennogo i zarubezhnogo opyta adaptatsii personala [Comparative analysis of domestic and foreign experience of personnel adaptation]. *Vestnik Severo-Kavkazskogo Federal'nogo universiteta* [Bulletin of the North Caucasus Federal University], 2020, no. 2 (77), pp. 46—52. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43127689>, accessed 25.02.2021. (In Russ.).
5. Zhavoronkova Ya.A., Rychikhina N. Upravleniye personalom v mezhdunarodnykh kompaniyakh [Personnel management in international companies]. *Problemy ekonomiki, finansov i upravleniya proizvodstvom* [Problems of economics, finance and production management], 2017, no. 41, pp. 126—128. Available at: <https://e.lanbook.com/journal/issue/307126>, accessed 05.05.2021. (In Russ.).

6. Zadornaya V.V. Upravleniye adaptatsiyey sotrudnikov na primere PAO «AVTOVAZ» [Management of employee adaptation on the example of PJSC «AVTOVAZ»]. *Sovremennyye issledovaniya problem upravleniya kadrovymi resursami* [Modern studies of problems of human resources management], 2019, pp. 83–89. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37305005>, accessed 10.02.2021. (In Russ.).

7. Kolesnichenko E.A., Bespalov M.V., Radyukova Ya.Yu., Sergeev D.V. Sovershenstvovaniye protsessa adaptatsii novykh sotrudnikov na promyshlennom predpriyatii [Improvement of the process of adaptation of new employees at an industrial enterprise]. *Ekonomika v promyshlennosti* [Economics in industry], 2018, no. 4, pp. 403–411. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36693765>, accessed 20.02.2021. (In Russ.).

8. Petrova E.A. Metodicheskiye podkhody k otsenke sistemy adaptatsii personala [Methodological approaches to the assessment of the personnel adaptation system]. *Vestnik volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Volgograd State University], 2015, no. 3 (32), pp. 79–86. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=24986017>, accessed: 17.02.2021. (In Russ.).

9. Smirnova A.V., Kochetkova R.M., Korotina E.V. Adaptatsiya personala: yeyo formy i vidy. Osobennosti adaptatsii molodykh spetsialistov [Personnel adaptation: its forms and types. Features of adaptation of young specialists]. *Vestnik Ul'yanovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta* [Bulletin of the Ulyanovsk State Technical University], 2017, no. 4, pp. 59–61. Available at: <https://e.lanbook.com/journal/issue/307530>, accessed: 03.02.2021. (In Russ.).

10. Tikhonov A.I., Polovinkina M.E., Tikhonova S.V. Sovershenstvovaniye sistemy adaptatsii personala na predpriyatiyakh aviatsionnogo kompleksa [Improving the system of personnel adaptation at the enterprises of the aviation complex]. *Moskovskiy ekonomicheskyy zhurnal* [Moscow Economic Journal], 2020, no. 1, pp. 43. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42441128>, accessed 15.02.2021. (In Russ.).