

**Мутугулина Нелли Игоревна**

ассистент кафедры

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»

г. Уфа, Республика Башкортостан

## **КОММУНИКАЦИОННАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ В ПРОВЕДЕНИИ АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ ИЛИ ВАЖНОСТЬ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОГО PR**

*Аннотация: в статье рассматриваются вопросы ключевых этапов и инструментов адаптации сотрудников в организациях. Подробно описаны четыре основных этапа адаптации: общая ориентация, вхождение в должность, активная ориентация и функционирование. Автором также выделяются дополнительные этапы адаптации, такие как приспособление и ассимиляция. Также в статье рассмотрены экономические и непроизводственные инструменты адаптации сотрудников, которые применяются в современных компаниях.*

**Ключевые слова:** адаптация, персонал, организация, этапы адаптации, инструменты адаптации, методы адаптации, наставничество.

В нынешних экономических реалиях адаптация персонала стала одной из основополагающих частей системы управления человеческими ресурсами.

Этот процесс управляемый и направлен на то, чтобы новый сотрудник мог легко вписаться в корпоративную культуру компании, освоиться с внутренним распорядком, соответствовать ожиданиям и требованиям, установленным руководством, а также адаптироваться к своему рабочему месту. Основная цель адаптации заключается в снижении временных и финансовых затрат, быстром освоении работы и достижении максимальной производительности в кратчайшие сроки. Следовательно, процесс адаптации приносит пользу обеим сторонам – как новому сотруднику, так и компании. В процессе адаптации сотрудника важно соблюдать поэтапность, поскольку каждый этап в данном процессе отвечает за свои важные элементы интеграции человека в новую для него среду. А также важно использовать разнообразные инструменты в процессе адаптации, чтобы сделать

процесс более легким, понятным и успешным. Инструменты профессиональной адаптации представляют собой комплекс мероприятий, помогающих сотрудникам стать полноправными членами коллектива, избежать ошибок и тревоги, связанных с новыми обязанностями и непривычной рабочей средой [3, с. 123]. Управление адаптацией осуществляется посредством организации семинаров и курсов по вопросам адаптации, проведения индивидуальных встреч руководителя с новыми сотрудниками, использования ролевых игр для укрепления командного духа, постепенного увеличения сложности задач для новичков, назначения временных общественных поручений для улучшения взаимодействия с коллективом и подготовки замен при ротации кадров. Существует два основных вида инструмента адаптации: экономический и непроизводственный. Каждый из данных видов включает в себя несколько подвидов. Экономические методы подразумевают материальное поощрение сотрудников и охватывают такие инструменты, как повышение зарплаты, выдача авансов, начисление премий за высокие результаты и другие подобные стимулы. Учитывая, что для большинства работников финансовая составляющая занятости стоит на первом месте, а социальные и этические цели отходят на второй план, экономические методы занимают центральное место и существенно способствуют уменьшению текучести кадров.

Перечень непроизводственных методов адаптации несколько шире и включает в себя:

- метод неформализованного сопровождения;
- метод «корпоративный PR»;
- командный тренинг;
- инструктаж в подразделениях;
- создание интернет – сайта;
- наставничество.

Метод неформального сопровождения требует значительных временных затрат и усилий, так как предусматривает личное сопровождение сотрудника специалистом кадровой службы. Чтобы менеджер по персоналу успел познакомить нового работника с коллегами, особенностями рабочего процесса, атмосферой и

---

взаимоотношениями в коллективе и компании в целом, а также отслеживать и оценивать прогресс на каждом этапе, ему необходимо тщательно спланировать и организовать эту работу. Благодаря такому подходу, новый сотрудник уверенно и эффективно интегрируется в коллектив и новую профессиональную среду [1, с. 130].

Применение метода «корпоративный PR» состоит в предварительной разработке на предприятии справочного пособия по кадровым отношениям. Оно содержит правила внутреннего распорядка, особенности взаимодействия в коллективе и другие важные моменты. Конкретные правила в справочнике зависят от специфики деятельности организации и поведенческих моделей на рабочем месте [1, с. 132]. Преимущество данного метода заключается в наличии четкого примера поведения, которому новый сотрудник может следовать, избегая ошибок и конфликтов.

Метод командного тренинга для профессиональной адаптации используется сравнительно редко. Обычно это актуально, когда в компании уже сформирован сплочённый коллектив, который негативно настроен к новому сотруднику, либо когда назначается новый руководитель. Для проведения тренинга нужен опытный тренер, который объясняет участникам правила и консультирует их перед началом работы. Во время тренинга участники могут выразить свои личные претензии, обиды или мнения относительно нового сотрудника или руководителя. Тренинг проводится в формате деловой игры или анализа конкретных ситуаций, известных как кейс – методы [5, с. 265]. Результатом реализации командного тренинга становится улучшение межличностных отношений в коллективе, где коллеги учатся взаимодействовать друг с другом и с новыми сотрудниками, уважая чужое мнение. Инструктаж в подразделениях предполагает предоставление новому сотруднику информации о базовых требованиях, установленных в каждом структурном подразделении компании: отделах, службах, бюро. Так как каждое подразделение имеет собственный набор правил, требований и устоявшихся моделей поведения, важно, чтобы новые сотрудники были с ними ознакомлены через прохождение первичного инструктажа. Инструктаж должен проводиться доступно, ведь неполное понимание функциональных требований может привести

к ошибкам в работе и потере времени. Одним из действенных инструментов адаптации является создание корпоративного сайта, на котором размещается информация о компании для потенциальных клиентов, основные требования к работе персонала, правила оформления документации, актуальные вакансии и другая полезная информация.

Широко используемым и популярным методом адаптации является наставничество, характеризующееся минимальной нагрузкой на работодателя и усилением внутренних связей в коллективе. Суть метода заключается в том, что нового сотрудника обучают, организуют его работу и оценивают его способности коллеги, чаще всего самые опытные и авторитетные сотрудники. Наставничество считается одним из самых эффективных методов адаптации. Наставник контролирует действия нового сотрудника в определённой области, демонстрируя пример личного опыта и передачи профессиональных навыков и знаний от более опытного специалиста к менее опытному [2, с. 146].

Наставниками могут выступать следующие лица.

1. Непосредственный руководитель новичка. Этот экономически эффективный способ адаптации часто встречается в небольших и средних компаниях. Основной недостаток заключается в том, что информация предоставляется хаотично или формально (руководители заняты текущей работой). Наставничество нередко ограничивается фразами вроде: «Ознакомьтесь с информацией о компании в буклете», «Это мы уже приняли» и т. д.

2. Сотрудники HR-отдела. В крупных корпорациях, помимо прямого начальника, наставнические функции может взять на себя специалист по персоналу, проводящий регулярные встречи с новичком. Такой метод наиболее результативен, поскольку работник получает не только профессиональные знания, но и дополнительное внимание, что подтверждает его значимость для компании.

3. Коллега новичка. Этот вариант нежелателен, так как может вызвать иерархическую путаницу (наставник начинает вести себя как начальник, несмотря на одинаковый официальный статус).

Тем не менее, в маленьких компаниях с демократическим управлением и неформальной атмосферой этот подход возможен, но лишь экспериментально и под строгим контролем [3, с. 148]. Наставник должен быть осведомлен о сильных и слабых сторонах своего подопечного. Для этого рекомендуется проводить диагностику, проверяя базовые знания, необходимые для работы. Если тестирование уже проводилось при приёме на работу, достаточно ознакомиться с результатами. Этапы адаптации сотрудников в организации – это последовательные шаги, направленные на успешное вхождение нового работника в коллектив и его эффективное функционирование в рамках компании. Эти этапы помогают сотруднику освоиться с новыми условиями труда, корпоративной культурой, рабочими процессами и наладить взаимодействие с коллегами [4].

Этап 1. Общая ориентация. На этом этапе новый сотрудник знакомится с компанией, её корпоративными правилами, историей, структурой, рабочим распорядком, традициями, а также с политикой управления персоналом и другими важными аспектами. Основные инструменты на первом этапе включают в себя проведение вводных тренингов и инструктажей, а также ознакомление с корпоративной документацией.

Этап 2. Вхождение в должность. Второй этап посвящён ознакомлению сотрудника с функциями и целями подразделения, его собственными задачами и целями, процедурами и правилами, а также установлению отношений с коллегами. На этом этапе используются такие инструменты, как Положение о подразделении, Должностная инструкция сотрудника, План работы нового сотрудника на первые три месяца, содержащийся в Адаптационном листе, а также утверждённые регламенты и правила. Адаптационный лист разрабатывается специалистами отдела кадров и может содержать список задач, которые новый сотрудник должен выполнить в течение испытательного срока, перечень адаптационных мероприятий, а также раздел для отметки выполнения контрольных пунктов. На первых двух этапах сотруднику важно понять, совпадают ли его интересы с целями работодателя. По завершении этого этапа принимается окончательное решение о дальнейшем

сотрудничестве. Одновременно работодатель оценивает потенциал новичка и анализирует, соответствует ли он требованиям компании [5, с. 264].

Этап 3. Активная ориентация. На этом этапе новый сотрудник получает возможность применять имеющиеся или недавно приобретённые знания и получать обратную связь от руководителя или наставника. Этот этап начинается не раньше, чем через неделю после начала работы. Этап 4. Функционирование. Важно иметь статистику по должностям, касающуюся средней продолжительности адаптационного периода, чтобы понимать, сколько времени потребуется сотруднику для выхода на максимальную производительность после трудоустройства. Если говорить о более глобальных этапах процесса адаптации сотрудника, то можно добавить еще такие этапы, как этап приспособления и ассимиляции. Приспособление является одним из самых долгих этапов, который может занять до года, т. к. этап подразумевает, что новички, занявшие должность, постепенно привыкают к корпоративной культуре и встраиваются в рабочий процесс. Продолжительность этого этапа зависит от сложности задач и уровня ответственности. Важную роль играют и отношения с командой: чем больше поддержки получит сотрудник, тем быстрее он адаптируется [4]. На этапе ассимиляции сотрудник окончательно становится частью коллектива и полностью овладевает всеми процессами, находя своё место в команде. Это улучшает эффективность и качество работы. Теперь он способен самостоятельно расставлять приоритеты между задачами [4]. Завершив все этапы адаптации, сотрудник уже не считается новичком, хотя и не является ветераном компании. Поддержка коллег ему почти не требуется, и он даже может помогать другим новичкам.

Таким образом, адаптация персонала – ключевой этап интеграции нового сотрудника в корпоративную среду. Работник изучает компанию и привыкает к новым правилам. Одновременно работодатель оценивает квалификацию сотрудника. Процесс адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу, что является непременным условием высоких рабочих показателей. Анализ методов адаптации показывает, что для выбора наиболее

6 <https://phsreda.com>

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

подходящего подхода в управлении персоналом на предприятии необходимо учитывать особенности каждого коллектива и обеспечивать максимально эффективную профессиональную адаптацию сотрудников в конкретной организации. Это позволит объективно оценить успешность процесса адаптации нового сотрудника к профессиональной среде. Методы адаптации должны применяться с учётом специфики организации и её профессиональной деятельности.

### ***Список литературы***

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити, 2014. – 293 с.
2. Бурова Ю.А. Проблемы эффективной адаптации персонала и инновационные пути их решения / Ю.А. Бурова, Е.В. Поворина // Материалы Ивановских чтений. – 2018. – №1-1(18). – С. 146–153. EDN QHMGML
3. Володина Н.А. Особенности адаптации: от рабочего до руководителя / Н.А. Володина // Справочник кадровика. – 2009. – №3. – С. 123–129.
4. Минченкова О.Ю. Адаптация персонала: три подхода и четыре этапа // Клерк.ру [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.klerk.ru/job/articles/365537/> (дата обращения: 20.09.2025).
5. Ненахова А.В. Современный подход к анализу эффективности адаптации персонала / А.В. Ненахова // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление: материалы ежегодной междунар. науч.-практ. конф. по проблемам соц.-труд. отношений (17-е заседание). – Воронеж: ВГУ; Акад. труда и занятости, 2017. – С. 263–266. EDN YSCOEH