

# МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

© Яценко А. И., 2023

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В данной статье предлагается оценить систему адаптации персонала с целью решения возникающих проблем. В рамках данной работы определены следующие задачи: провести анализ сущности и целей адаптации, исследовать особенности управления адаптацией персонала в организации, изучить составляющие системы управления адаптацией. Адаптация новых сотрудников на предприятии является одним из важных процессов, которые напрямую влияют на текучесть кадров, психологическую атмосферу в коллективе, конфликты и выполнение обязанностей. Существующие негативные последствия этого процесса возможно предотвратить, введя систему начальной адаптации на предприятии.

*Ключевые слова:* метод исследования, управление персоналом, менеджмент, адаптация персонала, персонал, предприятие, эффективность

**Т**ермин «адаптация» (от лат. *adapto* — приспособляю) впервые появился в физиологии и первоначально использовался в биологических науках. Его ввел немецкий физиолог Г. Аубертом во второй половине XVIII в. для описания «изменения (приспособительного

характера) чувствительности кожных анализаторов к действию внешних раздражителей» [1, с. 13].

Адаптация — понятие, широко используемое в науках, имеет множество определений, которые зависят от теоретических перспектив исследователей. Адаптация разрабатывалась

изначально в биологии и относится к саморегулирующимся системам организма.

Физиологи рассматривают адаптацию как общую реакцию организма на изменения окружающей среды. Она может зависеть от различных систем организма, таких как нервная (И.М. Сеченов, И.П. Павлов), эндокринная (Г.Селье), генетическая (Э.Майр) и другие. Также существует специфическая «физиологическая адаптация», которая характеризуется изменениями чувствительности органа [2, с. 362–363].

Проблема социальной адаптации, заявленная Габриэлем де Тардом, была одной из первых, которая была сформулирована и исследована с помощью социологической науки. На протяжении конца 20 века Г.Тард придал социальной адаптации ключевую роль в социологической теории. Сегодня эта проблема по-прежнему остается актуальной для социологии, не утратив своего значения за последние сто лет [3].

Изучение социальной адаптации различными гранями представляется перед исследователем как общий объект исследования. Такие объекты изучения представлены различными аспектами адаптационных процессов, присущих обществу. Соционика, изучающая один из этих аспектов адаптации, имеет связь с остальными аспектами, но не является их повторением.

В широком смысле, в социальных науках (философии, социологии и прочее), часто применяется категория «социальная адаптация». Этот термин описывает положительное взаимодействие социального субъекта (индивида, группы и так далее) с социальной средой (сложным социальным объектом). В ходе этого взаимодействия происходит согласование требований и ожиданий участников [2]. В психологии, в основном, изучается «психологическая адаптация» («психическая адаптация», «адаптация личности» и другие подобные термины). Этот процесс включает в себя изменение и перестройку психики индивида (личности) под воздействием объективных факторов окружающей среды. Он также включает в себя разрушение (замещение) старых и установление новых динамических стереотипов, чтобы организм мог отреагировать на изменения, которые возникают извне и изнутри [2, с. 363].

В результате изучения существующей литературы на данную тему, становится ясно, что понятие адаптации является универсальным и отражает специфические характеристики приспособления живых организмов к условиям окружающей среды. Когда речь заходит о человеке, адаптация подразумевает его постоянное развитие и самосовершенствование. Ученые И.Б. Дуракова и Л.П. Волкова определяют адаптацию в контексте организации как процесс, в котором работник и организация взаимно приспособляются друг к

другу и осваивают профессиональные и социальные функции, преодолевая негативные моменты, которые могут возникнуть как со стороны работника, так и со стороны работодателя [4, с. 195].

В настоящее время адаптация персонала является одним из ключевых элементов в системе управления персоналом. Это понятие применяется не только к разным аспектам функционирования организма, но также к индивидуальным характеристикам человека и его коллективному поведению. Значимость адаптации работника и организации к современным условиям предполагает активное взаимодействие этих сторон в процессе взаимного приспособления и обучения.

Адаптация является важной потребностью для организаций, особенно в свете желания минимизировать расходы на подбор персонала. Прямые и косвенные затраты, связанные с этим процессом, включают стоимость найма новых сотрудников на замену ушедших, а также расходы на обучение и временную замещение. Кроме того, необходимы контроль и исправление возникающих ошибок. Согласно исследованию Фаулера, эти расходы могут достигать до 75 % от годового вознаграждения работника.

Значение первого впечатления о компании, которое остается после первого месяца работы, по мнению М. Армстронга, крайне важно для удержания интереса у новых сотрудников. Особое внимание к презентации представления организации обычно оправдывает себя. Если же этот аспект не уделяется должного внимания, то новые сотрудники вряд ли смогут адаптироваться к компании и, вероятно, покинут ее [1].

Руководители и менеджеры по найму имеют возможность укрепить имидж организации как лидера на рынке труда, помогая сотрудникам в их процессе адаптации. Однако, для достижения этой цели необходимо принять ряд мер.

Во-первых, важно создать положительное отношение новых сотрудников к компании и привить им верность ее традициям. Это можно достичь через оптимальную организацию и подготовку первого рабочего дня новичков. Первое впечатление о компании может существенно влиять на их дальнейшее отношение и степень приверженности ее ценностям и культуре.

Во-вторых, активное вовлечение действующих сотрудников в процесс адаптации новых коллег может значительно усилить единство коллектива и корпоративную культуру компании. Это также может быть полезным для выявления скрытых способностей и талантов среди старых сотрудников, что приведет к укреплению командного духа и повышению уровня вовлеченности в работу [1].

Кроме того, новые сотрудники могут поделиться передовым опытом и информацией о ценных сотрудниках из своих предыдущих мест работы. Это может стать полезным материалом для поиска

перспективных кандидатов и использования методов «охоты за головами» [4].

Таким образом, активное содействие руководителей и менеджеров по найму в процессе адаптации сотрудников помогает укрепить имидж организации и ее привлекательность как места работы, а также раскрывает потенциал и таланты среди новых и старых сотрудников.

В настоящем исследовании мы выделяем наиболее существенные характеристики адаптации, предложенные И.Б. Дураковой и Л.П. Волковой [4].

Согласно их определению, адаптация представляет собой длительный процесс, занимающий определенный период времени в жизни работника, от нескольких месяцев до нескольких лет. Она возникает на основе противоречий и связана с изменением роли, статуса, обязанностей и возможностей человека, а также сменой его отношений с другими людьми, групповых норм и ценностей. В рамках адаптации человек должен претерпеть трансформацию своего состояния, как в плане личности, так и в биологической структуре, с тем чтобы достичь нового динамического равновесия, соответствующего новым условиям.

Следует отметить, что адаптация является принудительным процессом, в котором субъект вынужден приспосабливаться к окружающей среде не по своей воле, а по необходимости. Это означает, что адаптация не является выбором субъекта, а является неотъемлемой частью его выживания в новых условиях.

В соответствии со своими потребностями, процесс адаптации представляет собой взаимодействие между теми, кто подвергается изменениям под воздействием новой реальности, и теми, кто изменяет условия окружающей среды. Тем не менее, могут возникать сопротивление и несогласие со стороны среды в отношении влияния субъекта. Основным акцент делается на социальной адаптации, когда человек, вступая в новую группу, не только приспосабливается к установленным нормам и ценностям, но и активно изменяет свои отношения и роли в соответствии с начальными представлениями. Взаимодействие между индивидуумом и окружающей средой в процессе адаптации может проявляться различными способами:

- изменение индивидом под влиянием окружающей среды;
- устранение негативных факторов и воздействий;
- ослабление влияния окружающей среды путем воздействия на саму среду;
- удаление индивида из зоны контакта.

В соответствии с теорией отражения, адаптация представляет собой субъективный процесс, в котором субъекты действуют в соответствии со своим собственным мировоззрением. В одной и той же ситуации два разных человека могут вести себя

по-разному, и, следовательно, различные элементы системы адаптации организации, а также разнообразные стимулы и мотивации, могут иметь как положительные, так и отрицательные последствия.

Процесс адаптации является непрерывным и несовершенным, поскольку условия окружающей среды постоянно меняются. Адаптация достигает предела только в ситуации, когда сотрудники и выполняемые ими обязанности полностью определены [4].

Цель адаптации новых сотрудников в организации заключается в изменении как самого человека, так и его окружающей среды. Она также предоставляет возможность сохранить стабильность и равновесие, удовлетворяя потребности персонала, а также разрешая возможные противоречия между компанией и ее сотрудниками [6]. Адаптация представляет собой особую форму взаимодействия субъекта и среды, которая включает в себя введение сотрудника в новую производственную среду и социальную общность, а также освоение условий и норм трудовой деятельности и воздействия на окружающую среду [6]. Процесс адаптации персонала имеет двойственную природу и имеет цели как с точки зрения организации, так и с точки зрения работника.

Адаптация сотрудников к организации и выполняемой работе является важной задачей работодателей, которые стремятся к формированию лояльных и управляемых сотрудников. Одна из целей адаптации заключается в максимально полном и быстром освоении новых сотрудников рабочих процессов и обязанностей.

Для работодателя также важно достижение определенных результатов при адаптации сотрудников. Одна из таких целей — повышение эффективности работы организации и увеличение ее прибыли. Работодатель также стремится к повышению эффективности трудовой деятельности каждого работника, чтобы достичь максимальной производительности и качества работы.

Дополнительными целями адаптации являются снижение вероятности увольнения сотрудников, повышение их лояльности к организации, снижение уровня стресса и беспокойства, а также повышение их удовлетворенности работой. Работодатель также стремится обеспечить сотрудникам необходимые знания об организации и выполнении задач, как теоретические, так и практические.

Однако, обеспечение сотрудников теоретическими и практическими знаниями не является единственной задачей. Работодатель также стремится создать партнерские отношения между сотрудниками [4], которые будут оптимальными для достижения целей организации. Такие отношения в коллективе могут способствовать более эффективной работе и достижению поставленных задач.

В своем стремлении к адаптации сотрудников, работодатель уделяет внимание различным

аспектам, целью которых является создание благоприятной и эффективной рабочей среды, нацеленной на достижение определенных результатов.

Адаптация работника в организации представляет собой процесс, направленный на полное, быстрое и эффективное приспособление к новым условиям работы. Основной целью этого процесса является создание профессионального имиджа сотрудника за минимально возможное время и продолжительное сохранение его рабочих отношений с организацией [4].

Одним из ключевых аспектов адаптации является приобретение работником знаний об организации, ее культуре, информационных потоках и формальных и неформальных отношениях. Это позволяет сотруднику эффективнее взаимодействовать с коллегами и принимать обоснованные решения [4].

Кроме того, важно, чтобы сотрудник ознакомился со стилями управления в организации. Знание этих стилей помогает ему адаптироваться к рабочей среде и успешно выполнять свои обязанности. Также работник должен освоить теоретические и практические аспекты своей работы, чтобы быть компетентным и успешным в своей профессии [4].

Адаптация также играет важную роль в снижении стресса и тревожности у работника, что позволяет ему лучше справляться с новыми задачами и обстановкой. Это способствует повышению удовлетворенности сотрудника от работы в организации и стимулирует его профессиональный рост [4].

Не менее важным аспектом адаптации является развитие партнерских отношений с коллегами. Взаимодействие и сотрудничество с другими членами коллектива способствуют улучшению командной работы и достижению общих целей [4].

Таким образом, основные цели адаптации работника включают получение знаний организации и ее культуры, овладение теоретическими и практическими навыками работы, снижение стресса и тревожности, формирование партнерских отношений с коллегами и повышение удовлетворенности от работы в организации [4].

Адаптация персонала является ключевым элементом системы управления персоналом и одной из основных областей управления человеческими ресурсами. Она имеет несколько целей.

Во-первых, она направлена на повышение производительности новых сотрудников и достижение приемлемых результатов работы для организации или работодателя в кратчайшие сроки.

Во-вторых, эффективная адаптация позволяет снизить стартовые затраты и ускоряет процесс достижения стандартов работы.

В-третьих, она способствует активному участию сотрудников в коллективе и формированию

неформальной структуры на рабочем месте, что создает у них ощущение принадлежности к команде.

Кроме того, адаптация помогает уменьшить тревогу и неопределенность, с которыми сталкиваются новые сотрудники, и снизить текучесть кадров в их числе. Наконец, эффективная адаптация освобождает время непосредственных руководителей и рядовых сотрудников, которые должны уделять больше внимания сотрудникам, не полностью адаптировавшимся к организации, чтобы помочь им выполнять свои обязанности.

Адаптация новых сотрудников имеет ряд целей. Одной из них является повышение удовлетворенности работой и позитивного отношения к работе. Также важно, чтобы они имели реалистические ожидания от своей новой должности. Этот процесс должен способствовать формированию у новичков позитивного отношения к организации, своему подразделению и предстоящей работе.

Кроме того, адаптация новых сотрудников также направлена на снижение затрат на подбор и найм нового персонала. Постоянный оборот кадров может быть финансово нагрузкой для компании. Поэтому важно вложить усилия в адаптацию новых сотрудников, чтобы они оставались в компании на долгосрочной основе.

Кроме того, создание кадрового резерва является еще одной целью адаптации. Наставничество является возможностью для опытных сотрудников приобрести опыт руководства и подготовиться к потенциальным руководящим должностям в будущем.

На этапе адаптации важно помочь новым сотрудникам осознать и принять нормы и ценности группы. Чем раньше они смогут воспринять и внедрить эти нормы и ценности, тем успешнее будет их адаптация к организации и самой работе. Работники должны понимать свою социальную роль в группе и быть готовыми выполнять ее с высоким уровнем эффективности. Только так процесс адаптации будет успешным для всех сторон.

Адаптация новых сотрудников является важным комплексом мероприятий, которые требуются для обеспечения их успешной интеграции. Однако процесс адаптации может проходить по-разному у разных людей, как с точки зрения их личности, так и с точки зрения их работы. Основные различия заметны в объеме и содержании информации, которая предоставляется на первоначальном этапе. Кроме того, различия существуют и среди участников процесса адаптации. Для рабочих это может быть коллега из одного отдела. С другой стороны, включение руководителей высшего уровня и специалистов по управлению персоналом необходимо для контроля и адаптации руководителей среднего уровня.

Управление процессом адаптации заключается в активном влиянии на факторы, которые определяют

его ход, продолжительность и смягчение негативных последствий.

Необходимость управления адаптацией обусловлена значительным ущербом как для производственных процессов, так и для самого персонала.

Одним из ключевых аспектов процесса адаптации работников является настройка на позитивное воздействие, которое будет способствовать успешной адаптации. При этом необходимо учитывать субъективные характеристики работников, такие как пол, возраст, образование, опыт и другие психофизиологические особенности. Также важно анализировать факторы рабочей среды и способ их влияния на процесс адаптации — прямой или косвенный.

Для оптимизации процесса адаптации необходимо использовать имеющиеся возможности предприятия, такие как гибкий график работы, условия труда и организация труда. Также необходимо учесть ограничения в изменении работников, такие как развитие специфических компетенций и отказ от негативных привычек. Особое внимание следует уделять различиям между новым и прежним рабочим местом, а также особенностям новой и прежней профессии.

Адаптивный менеджмент имеет свою специфику, заключающуюся в том, что роль различных аспектов производственной адаптации проявляется по-разному в разных ситуациях. Например, для некоторых профессиональных групп психофизиологические аспекты могут быть самыми сложными в определенных условиях труда, тогда как для других групп будут наиболее актуальными социально-психологические аспекты.

Основой процесса адаптивного управления является определение подхода для каждого сотрудника, а также определение важности адаптации в конкретных условиях рабочей среды и разработка соответствующих мер по облегчению процесса адаптации. Этому процессу необходимы определенные навыки.

Классификация адаптации является важным аспектом. Для успешной психологической и физиологической адаптации необходимы меры по приспособлению окружающей среды к человеку. При улучшении условий труда, организации рабочих мест и проектировании оборудования, необходимо учитывать эргономические требования и использовать ортопедические методы.

Особое внимание следует уделять снижению утомляемости человека. Это может быть достигнуто с помощью реализации мер, направленных на снижение физической и психологической нагрузки на работника. Также важную роль в адаптации работников играет психологический климат в коллективе.

Специализированные адаптационные службы возможным способом эффективного управления процессом адаптации. Классификация адаптации

может быть проведена на основе обзора литературы, с учетом следующих критериев.

Активная адаптация подразумевает стремление индивида воздействовать на окружающую среду с целью ее изменения. Включаемые в нее аспекты включают нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые индивид должен освоить.

Пассивная адаптация, в свою очередь, описывает ситуацию, когда индивид не предпринимает усилий для изменения среды.

Прогрессивная адаптация представляет собой активности, которые приносят пользу индивиду.

Регрессивная адаптация, в отличие от прогрессивной, относится к пассивному приспособлению к среде, но с негативным содержанием.

Первичная адаптация, включающая молодых сотрудников без опыта работы, различается от вторичной, которая относится к адаптации сотрудников с опытом работы.

В контексте формирования и функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. Российским кадровым службам необходимо обратиться к опыту компаний с иностранным капиталом, которые традиционно уделяют больше внимания первичной адаптации молодых сотрудников. Особое внимание со стороны администрации требуется для адаптации этого типа работников.

В статье «Методы адаптации персонала» автор В. Волина выделяет еще две классификации: адаптация работника в новой должности и адаптация работника к понижению в должности. Также обсуждается адаптация после увольнения.

Одной из задач HR-менеджера является интеграция новых сотрудников и выявление сотрудников, которые проявляют внешнюю лояльность, при этом скрывая свое неприятие основных норм организации.

В данной работе рассматриваются вопросы, связанные с адаптацией персонала в организации. Эти вопросы непосредственно занимают сотрудники отдела кадров, руководство компании и консультанты, имеющие опыт в данной области. Результаты такой адаптации могут непосредственно влиять на эффективность компании и организационные процессы. Посмотрим, как эти аспекты взаимосвязаны и как они влияют на организацию.

Оценить эффективность профессиональной адаптации можно по нескольким показателям [5].

Первый показатель — профессиональная активность, который показывает, насколько активно сотрудник вовлечен в свою профессиональную деятельность.

Второй показатель — дисциплинированность, отражающая насколько сотрудник соблюдает правила и требования компании.

Третий показатель — успешность в профессиональной сфере, который указывает на достижения сотрудника в его работе.

Четвертый показатель — удовлетворенность условиями работы, который оценивает, насколько сотрудник доволен своими рабочими условиями.

Пятый показатель — комфортность эмоционального плана, который отражает насколько комфортно и психологически стабильно сотруднику работать в компании.

Шестой показатель — психосоматическое состояние, который оценивает влияние профессиональной адаптации на здоровье сотрудника.

Седьмой показатель — готовность к трудовой деятельности в конкретной компании, который показывает, насколько сотрудник готов и мотивирован работать именно в данной организации.

Исследования в данной области помогут лучше понять взаимосвязь между адаптацией персонала и эффективностью компании. Это позволит определить наиболее эффективные методы адаптации и разработать стратегии, которые помогут повысить эффективность работы персонала и улучшить организационные процессы в компании.

В данной работе будут рассмотрены различные подходы к оценке эффективности адаптации на предприятиях, работающих в условиях России. Основным критерием для измерения эффективности является удовлетворенность, которая может быть рассмотрена с двух сторон: удовлетворенность сотрудников своей работой и удовлетворенность организации своими сотрудниками.

Для получения необходимой информации и выявления конкретных проблем, возникающих в процессе трудовой деятельности, а также профессиональных забот сотрудников, специально разработана анкета. Она позволяет определить эти проблемы и заботы, которые могут иметь различную степень значимости. Анкетирование осуществляется сотрудниками, и результаты отражаются в трех показателях: удовлетворенностью работой, интересом к работе и удовлетворенностью профессией [17].

Таким образом, данный подход предоставляет возможность более глубокого анализа уровня адаптации и определения влияния различных факторов на удовлетворенность сотрудников и организации в целом. Это позволяет выявить основные проблемы и разработать эффективные меры по их устранению.

Научно-исследовательское исследование связано с разработкой интегрального показателя адаптивности, который опирается на среднее значение всех показателей. Однако предложенный метод обладает определенными недостатками, так как анализ показателей представляет собой сложную задачу. Показатели, связанные с удовлетворенностью, обладают субъективным характером [7]. Важно отметить, что человек, отвечающий на вопросы, может преднамеренно

указывать варианты, которые не соответствуют действительности. Несмотря на это, многие компании все еще применяют показатели удовлетворенности работой для анализа эффективности деятельности, ключевых процессов адаптации и результативности сотрудников [8].

Для более глубокого исследования уровня удовлетворенности сотрудников возможно соотнести его с показателем уровня адаптации к компании. Если уровень удовлетворенности максимальный, можно сделать вывод о высокой адаптации сотрудника к внутренней среде организации [9]. Таким образом, анализ уровня удовлетворенности специалистов позволяет получить информацию о их адаптивности и эффективности работы.

Глубину адаптации можно количественно измерить, сосредоточив внимание на показателях удовлетворенности. Для определения степени удовлетворенности сотрудников можно использовать набор факторов, таких как условия труда, должность или положение в компании, карьерный рост, уровень заработной платы, должностная инструкция и отношения с коллективом.

Для оценки вышеуказанных показателей, работникам предоставляется возможность выбрать один из следующих вариантов ответа: «совершенно удовлетворен» (+1,0), «удовлетворен» (+0,5), «затрудняюсь ответить» (–0,0), «не удовлетворен» (–0,5), «совершенно не удовлетворен» (–1,0).

В настоящей работе представлена методология, которая имеет ограничения в своем применении. Формула, используемая в данной методологии, не позволяет определить точную степень влияния различных аспектов адаптации на ход адаптационного процесса и его эффективность. Это создает трудности в определении, как и в какой степени профессиональные, психофизиологические, психологические и социальные аспекты влияют на адаптацию. Также невозможно определить, насколько важным является тот или иной фактор для работника. Тем не менее, этот фактор может оказаться решающим или доминирующим и помочь работникам принимать положительные решения.

Для оценки эффективности процессов адаптации были выделены две группы показателей: объективные и субъективные. Этот подход основан на предположении, что эффективность любого организационного процесса определяется его адекватностью [10]. Объективные показатели отражают продуктивность трудовой деятельности и активность работников во всех сферах деятельности [17]. Эти показатели можно классифицировать в зависимости от связи с определенными аспектами.

Исследование профессионализма оценивается по трем аспектам: профессиональному, социально-психологическому и психофизиологическому.

Профессиональный аспект отражает соответствие квалификации человека требованиям его профессии. Социально-психологический аспект определяет, насколько его поведение соответствует нормам и правилам организации. Психофизиологический аспект анализирует, как человек преодолевает стресс и перегрузку, и насколько он утомлен.

Интегральный подход используется для оценки эффективности [12]. Эта система оценки анализирует не только критерии эффективности, но также их влияние на процессы внутри организации. С помощью интегрированной системы можно понять, как результаты адаптации персонала связаны с деятельностью компании в целом, особенно в отношении формирования лояльности и осознания стратегических целей компании.

Несмотря на сходство субъективных показателей и первого подхода, второй подход имеет двойственную природу. Он включает и объективные показатели, направленные на количественное измерение процесса адаптации, и их интерпретацию. Тем не менее, использование рейтингов удовлетворенности имеет менее высокую оценку по сравнению с объективными показателями [13].

В научно-исследовательском стиле, с учетом указанных условий, текст может быть переосмыслен следующим образом:

В контексте управления персоналом, интегральный подход предлагает создание механизма, который был бы понятен и эффективен для специалистов, и позволил бы сотрудничать как новому, так и опытному персоналу. Такой подход также может помочь повысить эффективность организации в целом и способствовать ее развитию на конкурентном рынке. Из этого можно сделать вывод, что имея общую оценку системы адаптации [14], можно сказать о повышении эффективности организации.

Успешная адаптация новых сотрудников является преимуществом как для самих сотрудников, так и для руководства. Поэтому особое внимание следует уделять процессу адаптации новых сотрудников, поскольку именно от этого зависит успешное освоение новой работы.

Оценка успешности адаптации сотрудника может быть выражена по нескольким критериям:

- сотрудник отлично справляется со своими обязанностями и выполняет поставленные перед ним задачи;

- сотрудник несет ответственность за результаты своей работы и готов решать нестандартные задачи.

Разработка адаптивной системы для новых сотрудников является сложной и ответственной задачей, которая включает несколько аспектов. В частности, при адаптации на новом рабочем месте особую роль играют социальные и психологические аспекты. Важным шагом в этом процессе является

овладение сотрудником особенностями работы компании. Успешное приспособление к новым условиям подтверждается эффективной трудовой деятельностью, выполнением задач и наличием коммуникации как делового, так и межличностного характера [15]. Необходимыми предпосылками для успешной адаптации являются знание имен руководителей и коллег, хорошая связь с коллегами, а также умение работать с офисной техникой и знание правил наказания и поощрения. Также важным фактором является соблюдение правил, касающихся межличностных отношений и поведения в различных группах.

В процессе адаптации особую роль могут играть неформальные группы, такие как компания друзей или группа по интересам [10], в которые входят сотрудники. В целом, адаптация представляет собой принятие человеком нюансов коллектива и организации с психологической и социальной точек зрения [16]. ■

---

1. Милославова И. А. Адаптация как социально-психологическое явление // Социальная психология и философия. – Л.: Наука, 1973. Вып. 2. – С. 13.

2. Морозова З. С. Социальная адаптация как общественное явление и социологическая категория / З.С. Морозова // Социально-гуманитарные знания. 2009. № 1. С. 362–368.

3. Реан А. Психология адаптации личности / А. А. Реан, А. Р. Кудашев, А. А. Баранов. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2008. – 479 с.

4. И.Ю. Плешин. Управление персоналом. СПб, 1995. 74-77 с.

5. Романов Р. В. Аспекты трудовой адаптации молодых специалистов / Р. В. Романов // Образование и наука в России и за рубежом. – 2019. – № 5(53). – С. 418-422.

6. Налчаджян А. А. Социально-психическая адаптация личности: (формы, механизмы и стратегия) / А. А. Налчаджян. – Ереван: Издательство АН АрмССР, 1988. – 262 с.

7. Кутлушина Г. Н. Проблемы введения в должность и адаптация новых сотрудников / Г. Н. Кутлушина // Наука среди нас. – 2019. – № 6(22). – С. 43-48.

8. Луферова А.Д., Мазаева М.Р. Профессиональная адаптация как процесс управления персоналом // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки, 2020. – № 1. – С. 20-22.

9. Мазин А.Л. Экономика труда: Учебное пособие / А.Л. Мазин. – М.: ЮНИТИ, 2020. – 623 с.

10. Макарова И. Управление человеческими ресурсами. Уроки эффективного HR-менеджмента/ И. Макарова. – М.: Дело, 2021. – 470 с.

11. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 513 с.

12. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Инфра-М, 2020. – 561с.

13. Риттер И. В., Березина, К.С. Адаптация персонала как ключевой аспект работы по управлению персоналом / И.В. Риттер, К.С. Березина // Экономика и политика. – 2017. – № 5. – С. 106.

14. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова. – М: Инфра–М, 2020. – 272 с.
15. Мелконян Д. А. Трудовая адаптация как одно из направлений кадровой политики / Д. А. Мелконян // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2019. – № 3(28). – С. 60-62.
16. Маслова В. М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. – Люберцы: Юрайт, 2020. – 492 с.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

- Кутлушина Г. Н. Проблемы введения в должность и адаптация новых сотрудников / Г. Н. Кутлушина // Наука среди нас. – 2019. – № 6(22). – С. 43-48.
- Луферова А.Д., Мазаева М.Р. Профессиональная адаптация как процесс управления персоналом // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки, 2020. – № 1. – С. 20-22.
- Мазин А.Л. Экономика труда: Учебное пособие / А.Л. Мазин. – М.: ЮНИТИ, 2020. – 623 с.
- Макарова И. Управление человеческими ресурсами. Уроки эффективного HR-менеджмента / И. Макарова. – М.: Дело, 2021. – 470 с.
- Маслова В. М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. – Люберцы: Юрайт, 2020. – 492 с.
- Мелконян Д. А. Трудовая адаптация как одно из направлений кадровой политики / Д. А. Мелконян // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2019. – № 3(28). – С. 60-62.
- Милославова И. А. Адаптация как социально-психологическое явление // Социальная психология и философия. – Л. : Наука, 1973. Вып. 2. – С. 13.
- Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова. – М: Инфра–М, 2020. – 272 с.
- Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Инфра-М, 2020. – 561с.
- Морозова З. С. Социальная адаптация как общественное явление и социологическая категория / З.С. Морозова // Социально-гуманитарные знания. 2009. № 1. С. 362–368.

Налчаджян А. А. Социально-психическая адаптация личности : (формы, механизмы и стратегия) / А. А. Налчаджян. – Ереван : Издательство АН АрмССР, 1988. – 262 с.

Плешин И.Ю.. Управление персоналом. Спб, 1995. 74-77 с.

Реан А.. Психология адаптации личности / А. А. Реан, А. Р. Кудашев, А. А. Баранов. – СПб. : Прайм-Еврознак, 2008. – 479 с.

Риттер И. В., Березина, К.С. Адаптация персонала как ключевой аспект работы по управлению персоналом / И.В. Риттер, К.С. Березина // Экономика и политика. – 2017. – № 5. – С. 106.

Романов Р. В. Аспекты трудовой адаптации молодых специалистов / Р. В. Романов // Образование и наука в России и за рубежом. – 2019. – № 5(53). – С. 418-422.

Управление персоналом : учебник для бакалавров / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М. : Издательство Юрайт, 2020. – 513 с.

---

### Research methods and criteria for the effectiveness of personnel adaptation management

© Yashchenko A., 2023

In this article, it is proposed to evaluate the system of personnel adaptation in order to solve emerging problems. Within the framework of this work, the following tasks are defined: to analyze the essence and goals of adaptation, to investigate the features of personnel adaptation management in the organization, to study the components of the adaptation management system. The adaptation of new employees at the enterprise is one of the important processes that directly affect staff turnover, the psychological atmosphere in the team, conflicts and the performance of duties. The existing negative consequences of this process can be prevented by introducing an initial adaptation system at the enterprise.

*Keywords:* research method, personnel management, management, personnel adaptation, personnel, company, efficiency