Дата поступления рукописи в редакцию: 24.08.2025 г.
Дата принятия рукописи в печать: 29.08.2025 г.
DOI: 10.24412/2782-3830-2025-7-149-153

АЛЕКСАНДРОВА Надежда Анатольевна,
кандидат философских наук,
Уральский государственный университет путей сообщения,
заведующий кафедрой «Управление персоналом и социология»,
доцент,
e-mail: ana1856@mail.ru

КИРИЛЛОВ Игорь Евгеньевич,
студент,
Уральский государственный университет путей сообщения,
e-mail: igorkirillov21@mail.ru

УПРАВЛЕНИЕ АДАПТАЦИЕЙ РАБОЧИХ: КАК СНИЗИТЬ ОТТОК НА ИСПЫТАТЕЛЬНОМ СРОКЕ

Аннотация. *Современное состояние рынка труда в Российской Федерации обусловливает пристальное внимание работодателей и HR-специалистов к вопросам качества управления человеческими ресурсами, в том числе к эффективному управлению процессом адаптации рабочих. Авторами статьи проведено исследование на крупном промышленном предприятии Свердловской области, на котором в течение первого года работы увольняется каждый третий работник. Главными факторами неуспешности адаптации, подконтрольными HR-специалистам, респонденты-рабочие назвали формальное наставничество, отсутствие специализированных адаптационных программ под конкретные рабочие места и постановки целей и задач на испытательный срок. Решение этих проблем, по мнению авторов, лежит через развитие института наставничества, разработку индивидуальных планов на испытательный срок, обеспечение регулярной обратной связи посредством цифровых инструментов.*

Ключевые слова: *адаптация, управление адаптацией рабочих, факторы неуспешности адаптации рабочих, институт наставничества, обратная связь.*

ALEKSANDROVA Nadezhda,
Cand. in Science (Philosophy),
Ural State University of Railway Transport,
Head of the HR Management and Sociology Department,
Associate Professor

KIRILLOV Igor,
Ural State University of Railway Transport,
Student

MANAGING EMPLOYEE ADAPTATION: HOW TO REDUCE EMPLOYEE TURN-OFF DURING THE PROBATIONARY PERIOD

Annotation. *The current state of the labor market in the Russian Federation requires employers and HR specialists to pay close attention to the quality of human resource management, including the effective management of the worker adaptation process. The authors of the article conducted a study at a large industrial enterprise in the Sverdlovsk region, where every third employee quits during the first year of work. The main factors of unsuccessful adaptation, under the control of HR specialists, according to the respondents-workers were formal mentoring, the lack of specialized adaptation programs for specific jobs and setting goals and objectives for the probationary period. According to the authors, the solution to these problems lies in the development of the mentoring institution, the development of individual plans for the probationary period, and ensuring regular feedback through digital tools.*

Key words: *adaptation, management of workers' adaptation, factors of failure of workers' adaptation, mentoring institute, feedback.*

В условиях кадрового голода, высокой конкуренции и динамичного развития промышленных предприятий отлаженная система адаптации рабочего персонала становится одним из ключевых факторов эффективного использования рабочей силы [1,2,3,5,7,8].

По данным исследования сервисов Работа.ру и СберПодбор, у 52% отечественных компаний есть программы адаптации; из них представители 80% считают, что она полезна для сотрудников и помогает им быстрее адаптироваться и влиться в работу, в то время как 20% уверены, что программа не работает так, как нужно. При этом большинство компаний без программ адаптации заявили, что у них просто нет времени и ресурсов на разработку [4]. В то же самое время, по данным другого исследования, порядка 80% работников, уволившихся в первые 6-12 месяцев работы, принимают решение покинуть организацию в первые две недели работы [6].

Крупное промышленное предприятие в Свердловской области, на котором работает около 2000 человек, сталкивается с проблемой оттока рабочих в первый год работы, что однозначно свидетельствует о серьезных проблемах в системе управления адаптацией. Так, в 2024 году, коэффициент текучести среди этой категории составил 33,9%, что серьезно превышает средний показатель по отрасли. И хотя этот показатель снижается последние три года (в 2022 году – 38,2%; в 2023 – 36,4%), он остается тревожащим для менеджмента организации.

Наше исследование на предприятии было проведено в январе 2025 года методами:

– анализа локальных нормативных актов и организационно-распорядительных документов организации, регламентирующих процессы управления адаптацией рабочих на предприятии;
– социологического опроса в форме анкетирования на платформе Yandex Forms. Всего было опрошено 233 человека, что составляет 18.2% от числа рабочих предприятия; среди них: 71,4% проработали на предприятии менее одного года; 18,8% – от 1 до 3 лет; 9,8% опрошенных – от 3 до 5 лет. В опросе приняло участие 67,0% мужчин и 33,0% женщин;
– статистического анализа данных по текучести персонала и причин увольнений за 2020-2024гг.

Действующая система управления адаптацией персонала в организации регулируется Положением о подборе и адаптации персонала. Её основная цель – помочь новому сотруднику быстро освоить профессиональные обязанности, влиться в корпоративную культуру и успешно завершить испытательный срок. Инструментами управления адаптацией являются:

1. Ознакомление с локальными нормативными актами и содержанием трудового договора; представление нового работника коллективу; назначение наставника; Welcome-тренинг; инструктажи по охране труда, выдача спецодежды и СИЗ.
2. Установочная встреча и сопровождение: ознакомление новичка с индивидуальным планом адаптации, должностными обязанностями, корпоративными ценностями и правилами. План подписывается обеими сторонами и передаётся в группу подбора персонала (ГПП).
3. Реализация плана адаптации: выполнение новым сотрудником поставленных задач; обучение; ежемесячная оценка прогресса новичка со стороны руководителя структурного подразделения и обеспечение обратной связи.
4. Промежуточное и финальное интервью: через месяц работы проводится промежуточное интервью для оценки успешности адаптации и корректировки плана. По итогам испытательного срока (3 месяца) проходит финальное интервью, где руководитель структурного подразделения решает, соответствует ли сотрудник должности. Также работник заполняет анкету обратной связи, которую анализирует отдел кадров.

По результатам опроса, лишь 21,0% респондентов считают систему управления адаптацией на предприятии эффективной, большинство же опрошенных (79,0%) назвали ее формальной. На *рисунке 1* представлено распределение ответов на вопрос о факторах, осложняющих адаптацию новых сотрудников на предприятии.

Согласно полученным данным, на первом месте среди факторов, снижающих показатели эффективности адаптационных мероприятий, оказались организационные, в частности, неудобный график и напряженный режим работы, что характерно для подобных производств, а также отсутствие продуманной эргономики рабочих мест и необходимого оборудования (134 респондента, или 57,5% от общего числа опрошенных). Эти проблемы не могут быть решены кадровыми мероприятиями; они требуют организационных и технологических решений.

Вторым по значимости барьером (и первым, на преодолении которого необходимо нацелить усилия кадровой службы, руководителей организации и структурных подразделений) оказалась незаинтересованность наставников в успешности адаптации нового работника. Принудительное назначение наставников без учета их мотива-

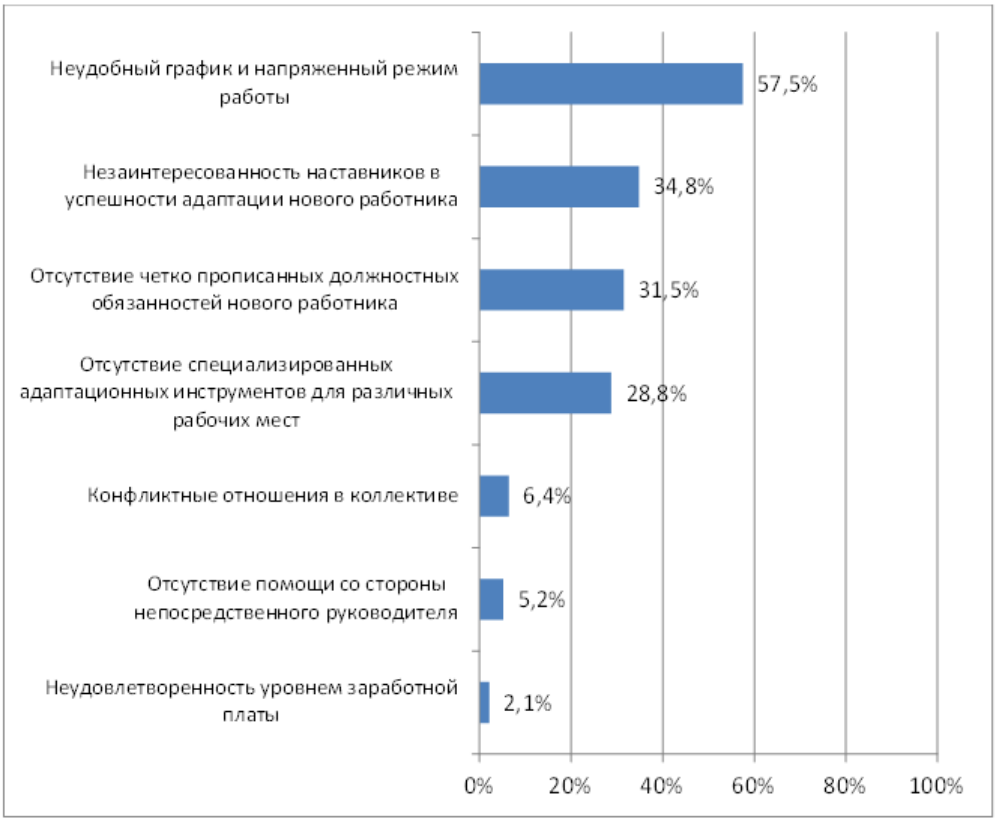


Рис.1 Факторы, препятствующие успешному и быстрому включению в работу адаптантов

ции приводит к формальному выполнению обязанностей. Наставники воспринимают эту функцию как дополнительную нагрузку, что негативно сказывается на качестве адаптации новичков. На незаинтересованность наставников как фактор неуспешности адаптации указал 81 респондента (34, 8% от числа опрошенных).

На третьем месте среди факторов, затрудняющих процесс интеграции работника в новую для него среду, респонденты назвали отсутствие четко прописанных должностных обязанностей (74 респондента, или 31,5%), что создает неопределенность в работе и затрудняет процесс вхождения в должность. Более половины из выбравших этот ответ не знали о своих целях на испытательный срок; около четверти отметили, что поставленные цели были непонятны; примерно столько же вообще не понимали, для чего их наняли и чем им предстоит заниматься на своем рабочем месте.

На четвертое место 67 респондентов (28,8%) поставили фактор отсутствия специализированных адаптационных инструментов для различных рабочих мест, включая обучение новых работников выполнению их функций и требований охраны труда при работе на конкретном оборудовании.

Социально-психологические факторы оказались на последнем месте: 15 человек (6,4%) столкнулись с конфликтными отношениями в коллективе; 12 респондентов (5,2%) отметили отсутствие помощи со стороны непосредственного руководителя. Всего пять адаптантов (2,1%) были не удовлетворены уровнем заработной платы, что может свидетельствовать о конкурентном ее уровне на локальном рынке.

Результаты исследования показывают, что система адаптации на предприятии нуждается в серьезной модернизации в связи с изменениями рынка труда в направлении «рынка соискателя» и необходимости удержания нанятых работников. Это важно также с точки зрения сокращения сроков адаптации – более половины новичков (52,2%) потребовалось 2-3 месяца для базового освоения обязанностей, а 12,6% не смогли адаптироваться к рабочему месту даже за полгода работы. Ускорению темпов интеграции новичков в производственную среду могло бы использование не только традиционных, но и цифровых инструментов управления адаптацией.

Системный характер онбординга персонала должен придать разработанный нами и закрепленный в Положении об адаптации персонала Алгоритм адаптации сотрудников на предприятии (*рисунок 2*).

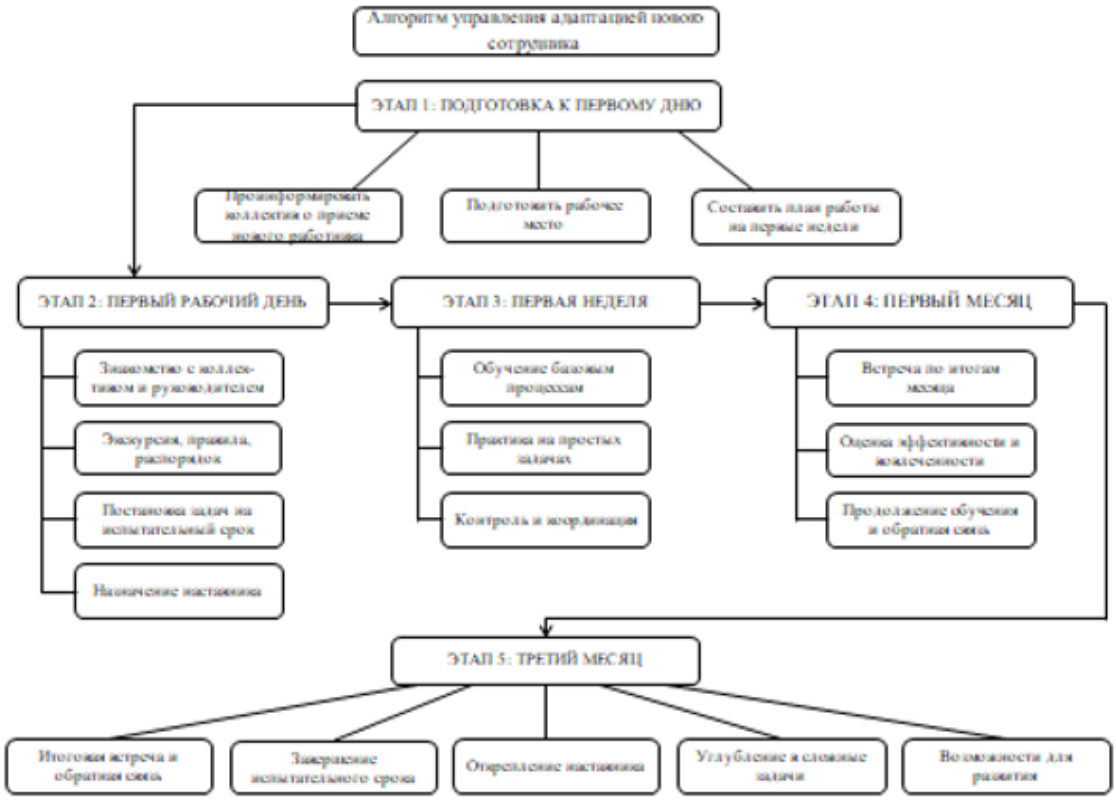


Рис. 2 Алгоритм управления адаптацией нового сотрудника предприятия

Естественно, что данный алгоритм наполняется конкретным содержанием при необходимости интегрировать в рабочую среду новичка, устроенного на определенную рабочую должность.

В целях повышения эффективности процесса онбординга на предприятии специалистам кадрового блока следует сосредоточиться на следующих задачах.

Во-первых, основные усилия, по нашему мнению, необходимо направить на развитие системы наставничества, которое должно заключаться в институционализации самого явления, включающее:

– совершенствование нормативного и документационного обеспечения института наставничества, в частности включения в него раздела «Институт наставничества», в котором следует сформулировать права, обязанности и ответственность наставников; требования к их компетенциям; уровню и условиям выплаты вознаграждения
– введение практики заключения дополнительного соглашения к трудовому договору о выполнении функции наставника, что повысит ответственность наставников
– обучение наставников, включающее структурированные модули «Наставник. Личность и компетенции», «Навыки эффективного взаимодействия», «Техники и инструменты наставничества», «Постановка целей и задач подопечным», «Формирование трудовых навыков», «Контроль и обратная связь». Оно может включать как онлайн-лекции, так и офлайн-тренинги.

Во-вторых, для уяснения наставляемыми целей и задач их работы на испытательный срок необходимо:

– разработать шаблон индивидуального плана работы сотрудника на период адаптации, который заполняется под каждое рабочее место. Специализированные программы адаптации рабочих должны включать: изучение техники безопасности, знакомство с начальником смены и коллективом; обучение работе с конкретным оборудованием, знакомство с технологическими процессами; постоянную практику под контролем наставника; переход от выполнения простых задач на линии или станке к более сложным; изучение этапов производственного цикла; полное погружение сотрудника в производственный процесс и оценка его работы с учётом показателей производительности и соблюдения стандартов безопасности; критерии и методы оценки успешности адаптации.

Так, например, разработанный нами индивидуальный план аппаратчика, принятого в цех

высокодисперсных порошков, включает знакомство с операциями технологического процесса приготовления продукции, правилами технической эксплуатации оборудования, приемами поддержания чистоты и порядка на рабочем месте и вывоза мусора из цеха, способами компоновки и перемещения готовой продукции, сырья и тары в цехе.

Кроме того, индивидуальный план включает процедуру оценки имеющихся знаний и навыков новичка и его обучение выполнению функционала на наличном технологическом оборудовании в цехе: отвешивать сырьё в соответствии с технологической картой (рецептурой); обслуживать смесители различной конфигурации (подготовка к работе, мойка, настройка); осуществлять процесс загрузки, смешения и выгрузки сырья, компонентов и готовой продукции в соответствии с описанным технологическим процессом; осуществлять контроль за процессом смешения и фиксировать параметры работы оборудования; вести учет используемого сырья; производить отбор проб;

– обеспечить адаптанту регулярную обратную связь и поддержку посредством использования регулярных офлайн-встреч, возможностей цифровой платформы, корпоративного чата наставников и наставляемых.

В результате внедрения в предложенных нами инструментов управления адаптацией рабочих удалось снизить текучесть данной категории работников на испытательном сроке в первом полугодии 2025 года на 38,7 п.п. по сравнению со вторым полугодием 2024 года. Более значительные результаты могут быть достигнуты с масштабированием данных HR-практик и распространением их на рабочих всех специальностей.

Список литературы:

[1] Абдуллин Р.В., Галина А.Э. Особенности адаптации рабочего персонала на производственном предприятии / Государственное управление и менеджмент. Нижний Новгород, 2024. С.189-190.

[2] Александрова Н.А. Адаптация, управление адаптацией или онбординг: уточнение понятий // Российский научный вестник. 2025. №3. С.290-293.

[3] Александрова Н.А., Бучельникова Г.Ф. Управление процессом адаптации сотрудников торговой компании/ Управление персоналом в инновационной среде. Сборник научных статей. Екатеринбург, 2011. С.160-169.

[4] Больше половины российских работодателей используют программы адаптации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.hr-director.ru/news/77436-bolshe-poloviny-rossiyskih-rabotodateley-ispolzuyut-programmy-adaptatsii.

[5] Гайнеев Э.Р. Адаптация на производстве молодого квалифицированного рабочего // Профессиональное образование и рынок труда. 2018. № 3. С.18-21.

[6] Морозов В. 10 рекомендаций в адаптации персонала. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://hr-consalt.ru/10_rekomendacij_v_adaptacii_personala?ref=blog.talentrocks.ru&roistat_visit=1186274.

[7] Тюрнина О.О., Стародубцева В.К., Дзюин Д.Г. Совершенствование процесса адаптации рабочих на предприятии (на примере ООО «ИРЗ-РИНКОС»)// Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2023. С.635-644.

[8] В.В. Цырковная, М.В. Рахова. Особенности и роль адаптации рабочих производственных предприятий // Вестник Владимирского Государственного Университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия Экономические науки. 2021. №2. С.11-20.

Spisok literatury:

[1] Abdullin R.V., Galina A.E. Osobennosti adaptatsii rabochego personala na proizvodstvennom predpriiatii / Gosudarstvennoe upravlenie i menedzhment. Nizhnii Novgorod, 2024. S.189-190.

[2] Aleksandrova N.A. Adaptatsiia, upravlenie adaptatsiei ili onbording: utochnenie poniatii // Rossiiskii nauchnyi vestnik. 2025. №3. S.290-293.

[3] Aleksandrova N.A., Buchel'nikova G.F. Upravlenie protsessom adaptatsii sotrudnikov torgovoi kompanii/ Upravlenie personalom v innovatsionnoi srede. Sbornik nauchnykh statei. Ekaterinburg, 2011. S.160-169.

[4] Bol'she poloviny rossiiskikh rabotodatelei ispol'zuiut programmy adaptatsii. [Elektronnyi resurs]. – Rezhim dostupa: https://www.hr-director.ru/news/77436-bolshe-poloviny-rossiyskih-rabotodateley-ispolzuyut-programmy-adaptatsii.

[5] Gaineev E.R. Adaptatsiia na proizvodstve molodogo kvalifitsirovannogo rabochego // Professional'noe obrazovanie i rynok truda. 2018. № 3. S.18-21.

[6] Morozov V. 10 rekomendatsii v adaptatsii personala. [Elektronnyi resurs]. – Rezhim dostupa: https://hr-consalt.ru/10_rekomendacij_v_adaptacii_personala?ref=blog.talentrocks.ru&roistat_visit=1186274.

[7] Tiurnina O.O., Starodubtseva V.K., Dziuin D.G. Sovershenstvovanie protsessa adaptatsii rabochikh na predpriiatii (na primere OOO «IRZ-RINKOS»)// Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriia Ekonomika i pravo. 2023. S.635-644.

[8] V.V. Tsyrkovnaia, M.V. Rakhova. Osobennosti i rol' adaptatsii rabochikh proizvodstvennykh predpriiatii // Vestnik Vladimirskogo Gosudarstvennogo Universiteta imeni Aleksandra Grigor'evicha i Nikolaia Grigor'evicha Stoletovykh. Seriia Ekonomicheskie nauki. 2021. №2. S.11-20.