



Особенности реализации программ трудовой адаптации в российских организациях¹

КОМАРОВ Вадим Владимирович

ORCID: 0000-0001-8446-1768

Самарский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Самара, Россия

Аннотация. В статье рассмотрены основные подходы отечественных организаций к реализации программ трудовой адаптации. *Цель.* Проведён анализ ключевых социально-психологических и организационных аспектов и методов управления процессом трудовой адаптации, этапность реализации программ адаптации. *Метод.* Для теоретико-методологического анализа были рассмотрены актуальные работы по социальной психологии и с междисциплинарным подходом — проведён обзор подходов в трактовке понятий «социально-психологическая адаптация» и «трудовая адаптация», рассмотрены практические методы осуществления процессов организации трудовой адаптации, формирования и реализации программ адаптационных мер. В статье отражены также особенности осуществления наставничества как важной составляющей реализации программ трудовой адаптации. В качестве иллюстрации влияния организационной культуры на ход реализации программ трудовой адаптации в статье приведены некоторые результаты комплексного исследования различных организационных культур. *Результаты.* Отмечается недостаточное внимание к вопросам организации адаптации персонала в современных российских организациях и недостаточная выраженность элементов организационных культур, таких как сотрудничество работников, взаимовыручка, обмен знаниями и опытом, играющих важную роль в реализации мероприятий адаптации новых работников. На основе проведённого теоретического анализа и данных исследований автором предложены критерии оценки результатов трудовой адаптации и типовая структура программы трудовой адаптации, которую можно использовать при планировании и анализе результативности адаптационных мероприятий на основе понимания степени включённости в процессы его ключевых субъектов: адаптанта — наставника — руководителя — референтной группы (трудового коллектива) — ответственных представителей кадровой службы организации.

Ключевые слова: социально-психологическая адаптация; трудовая адаптация; программа трудовой адаптации; организационная культура; наставничество; наставник; адаптант.

Введение

Актуальность исследования аспектов трудовой адаптации вызвана необходимостью анализа путей повышения производительности труда российских организаций в непростых социально-экономических и политических условиях. Значительный резерв этого роста

¹ Статья опубликована при поддержке Программы НИУ ВШЭ «Университетское партнёрство».

заложен в человеческом потенциале. Компетентный, грамотный, инициативный, вовлечённый персонал способен работать на максимуме возможностей, однако, на практике это далеко не так. От эффективности трудовой адаптации — как первого этапа жизнедеятельности работника в организации — зависит его дальнейший профессиональный путь; а для организации быстрая и результативная адаптация будет означать снижение издержек разного рода, а значит, повышение производительности труда.

Термин «адаптация» является общенаучным понятием и рассматривается в контексте биологических, общеэкономических, управленческих, социологических, педагогических, психологических (социально-психологических) исследований. Мы остановимся на некоторых аспектах социально-психологической адаптации, имеющих принципиальное значение в раскрытии заявленной темы.

В психологической литературе можно заметить разделение понятий «приспособление» и собственно «адаптация». Приспособление выступает как бесконфликтная, пассивная реакция индивида к изменениям внешней среды, вызванная стремлением к гомеостазу, а адаптация рассматривается как активная реакция личности на изменения среды, продуктивное взаимодействие личности и среды, стремление личности к самоактуализации в изменяющейся социальной среде (Реан, Кудашев, Баранов, 2006). Встречаясь с новой для себя социальной средой, в которой необходимо существовать, индивид вынужден (или желает) стать её частью, при этом для успешной адаптации важно проявить активность, находя баланс социального и индивидуального. Как отмечает П. Н. Абатаева, «просто пассивного принятия ценностных ориентаций среды без активного самоизменения быть не может, если речь действительно идет о процессе адаптации» (Абатаева, 2020 с. 8).

К проблематике «активная или пассивная адаптация» относится вопрос о том, как происходит процесс формирования адаптивного решения. Можно выделить два подхода при ответе на этот вопрос. Первый подход — теория личностных конструктов Дж. Келли (Kelly, 1955). Под личностным конструктом Дж. Келли понимает обобщение, основанное на опыте, превращённое в классификационно-оценочный эталон отношения и поведения. Личностные конструкты могут носить ригидный характер, быть жёсткими и не воспринимать новую информацию, или быть гибкими и открытыми новому. Другой подход, представленный Ж. Пиаже, определяет, что сознание может изменять восприятие, чтобы оно соответствовало индивидуальной картине мира — уже сформированной в сознании когнитивной схеме (Пиаже, 1969). Этот процесс учёный назвал усвоением (ассимиляцией), в ходе которой новые представления и понятия интерпретируются на основе формирующейся или уже сформированной системы понятий и встраиваются в неё. Данный процесс является приспособительным к внешним требованиям, его результатом выступают поведенческие проявления и новый уровень восприятия — совершенствование когнитивных схем.

Способность человека адаптироваться к изменениям условиям среды обусловлены, с одной стороны, индивидуальными свойствами, а, с другой стороны, по мере накопления жизненного опыта, у него формируются определённые представления о процессах адаптации к внешним изменениям, которые он преобразует в когнитивные конструкции, значения, установки, что оказывает влияние на изменение его будущего адаптационного поведения. «Знание этого процесса, по всей видимости, позволяет предсказать с определённой точностью, какие могут и должны быть действия конкретного человека в аналогичной ситуации» (Бодров, 2007, с. 46). Воздействие на адаптанта факторов среды приводит к запуску определённых психических механизмов: восприятие изменений, соотнесение их со своим опытом, корректировка личностных установок, оказание влияния на внешнюю среду, поиск компромиссов и тому подобное. В результате такой психической деятельности появля-

ются личностные новообразования, которые позволяют индивиду адаптироваться в новой среде. Степень этой адаптации может быть разной. Результатом данного процесса бывает также и дезадаптация — отказ от адаптации или неспособность к ней.

Представители гуманистической психологии (А. Маслоу, К. Роджерс, Г. Оллпорт), выдвинули положение об оптимальном взаимодействии личности и среды. Оптимальность в данном подходе рассматривается как динамическая категория, стремление к приспособлению в конфликтно-проблемных ситуациях и уменьшению фрустрационных состояний, вызванных этими ситуациями, что приводит к изменению состояния индивидуума, получения необходимого опыта для дальнейшего личностного роста, то есть оптимальность воспринимается как атрибут развития личности. Таким образом, целью адаптации является «достижение позитивного духовного здоровья», что предполагает отсутствие у субъекта адаптации психопатологических проявлений, соответствие индивидуальных ценностей общегрупповым, развитие у адаптирующего субъекта определённых личностных характеристик (Дикая, 2007).

Конфликт и защита от вызванной им угрозы, как факторы, запускающие адаптационные механизмы, выделяются и представителями других научных школ и течений. Так, Р. Лазарус и С. Фолкман считают результатом адаптации отсутствие переживания угрозы, вызванной ситуацией стресса (Lasarus, Folkman, 1984). Ими определяются две стратегии совладания (*coping strategies*), направленные: одна — на решение проблем (проблемно-ориентированное поведение), другая — на изменение собственных установок в отношении к ситуации. Адаптация при этом подходе называется учёными незащитным механизмом преобразования или устранения проблемной ситуации через сознательно принятое решение. Если проблемно-конфликтная ситуация не разрешается, происходит активация механизмов психологической защиты.

Х. Томэ предлагает рассматривать адаптационные процессы в контексте процессуально-динамического подхода, через использование «техник-действий» для утверждения той или иной «темы жизни» при изменении жизненной ситуации (Thomae, 1988). Такие техники образуют совокупность «техник бытия», которая и является системой приспособления к изменениям внутренних систем, а также преобразование самой ситуации. Стратегией совладания в этом случае становится сознательно регулируемое действие личности, а сам процесс адаптации связан с преодолением личностью сложной жизненной ситуации.

Рассматривая «конфликтные» подходы при анализе адаптационных процессов, нельзя не отметить концепцию Э. Эриксона, выделяющего конфликт и защиту в качестве стороны адаптационного взаимодействия личности и среды (Эриксон, 1996). Другая сторона адаптационного процесса — сотрудничество и гармония. Процесс адаптации, по Э. Эриксону, выглядит так: «противоречие — тревога — защитные реакции личности и среды — гармоничное развитие или конфликт». Адаптированность в этом походе соотносится со степенью переживания тревожности и, если тревожность «зашкаливает», то наступает дезадаптация.

Важно отметить ещё один аспект адаптации — адаптационный потенциал личности, к которому относятся личностные ресурсы, отражающие сформированность ценностей, потребностей, интересов личности; характеризующие соотносённость самосознания, самопринятия с внешней средой, обратной социальной связью; демонстрирующие умения личности в области социального взаимодействия; а также иные личностные свойства, связанные с особенностями эмоционально-волевой сферы личности, стрессоустойчивостью, интеллектуальной развитостью, гибкостью мышления, другими личностными качествами, способствующих успешной социально-психологической адаптации.

Анализируя особенности адаптации личности, исследователи отмечают некоторые её важные характеристики и особенности: она проходит в новой для адаптанта среде, которая

не остается неизменной, не имеет устоявшихся способов поведения и точных временных границ; особенности адаптации связаны с индивидуальными характеристиками участников, включённых в этот процесс; не сводится к приспособлению личности к среде, а предполагает их взаимодействие; в процессе адаптации личность реализует свою преобразовательную функцию, проявляется активность, стримится к самореализации; благоприятное течение адаптации приводит к её адаптированности (Маклаков, 2001; Аксенова, Аксенова, 2012). Главная же особенность социально-психологической адаптации заключается в том, что в это понятие включены две неотделимые составляющие — процесс и результат. Процесс адаптации — это само взаимодействие человека и социальной среды, а результат — степень (уровень) адаптированности личности, о есть, говоря об адаптации личности, мы имеем дело с динамическим процессом, связанным со стремлением личности достичь равновесия с соответствующей средой.

Трудовая адаптация: содержание и формы

Трудовая адаптация — важная часть жизни каждого человека, её стартовые позиции — тот профессиональный опыт и компетенции, которые уже приобретены в процессе профессионального образования и в практической деятельности (на практических учебных занятиях и иных местах трудовой активности). Кроме того, работник имеет определённые представления о своей будущей работе, личные цели, мотивы, ценности, паттерны поведения. В соответствии с этим багажом он ожидает от новой работы приемлемых условий труда, оплаты, организации работы, отношений с начальством и коллегами. При этом в организации сложилась своя культура, особенности организации труда, система оплаты труда, правила поведения, цели и корпоративные ценности и, главное, организация ожидает от новичка безусловного принятия предлагаемых условий труда и принципов взаимодействия. В новой для себя корпоративной среде работник вынужден переосмыслить свои привычки и взгляды, соотнести их с принятыми в коллективе нормами и правилами поведения, выработать соответствующую стратегию поведения (Гонина, Ильченко, 2018).

Такое понимание сущности трудовой адаптации соотносится с классическим определением социально-психологической адаптации, данным А. А. Налчаджяном, который определяет результат этого вида адаптации как гармоничное взаимоотношение личности и группы (Налчаджян, 2010). Гармоничность в данном контексте означает, что адаптант без каких-либо существенных конфликтов полноценно включается в совместную работу, может продуктивно выполнять свою ведущую деятельность; он полноценно удовлетворяет свои основные психологические потребности; в полной мере выполняет свою социальную роль, в соответствии с ожиданиями референтной группы. Такой результат трудовой адаптации способствует повышению уверенности адаптанта в себе, укреплению его профессионального самосознания, осознанию своих внутренних возможностей, потенциала личностного и профессионального роста.

Трудовую адаптацию вполне можно рассматривать как стрессовую ситуацию, в которой работник использует различные механизмы совладания и стремится к оптимальному поведению. Напряжение, вызванное новой ситуацией, возможные конфликты, связанные с трудностями восприятия социально-психологического климата и организационных особенностей работы, в большинстве случаев воспринимается адаптантом как стресс. Данный аспект нивелируется в практической деятельности современных российских организаций таким инструментом адаптации как наставничество, а в практике зарубежных компаний применяется менторинг и баддинг. Бадди («*buddy*» в переводе с английского «приятель»,

«напарник») — представитель компании, отвечающий за организационную адаптацию новичка (Джей, 2017).

Подготовка к трудовой адаптации обычно начинается на этапе профессионального образования. Именно поэтому в соответствующих образовательных программах присутствует значительная доля практической работы. Однако на деле этого оказывается недостаточно. Среди факторов, снижающих качество профессионального образования, стоит отметить недостаточность взаимодействия с будущими работодателями и, в целом слабая активность образовательного учреждения на рынке труда. Ещё одной задачей учреждений профессионального образования по подготовке выпускников к будущей работе называют социально-психологическую адаптацию к трудовой деятельности, в процессе которой важно акцентировать внимание на формирование у будущих специалистов и выпускников профессиональной культуры, привитие ценностей и норм профессиональной среды (Когай, Ланина, 2021).

В нашем исследовании мы берём за основу то, что характерной чертой трудовой адаптации является личностная активность. Активная адаптация — это не приспособление к среде, а присвоение тех содержательных составляющих, которые формируют её социальную суть. Такое присвоение имеет своим результатом, по выражению А. Г. Асмолова, «воспроизведение индивидуумом исторически сформировавшихся человеческих свойств, способностей и способов поведения» (Асмолов, 2019). В контексте трудовой адаптации данный тезис можно сформулировать следующим образом: результаты адаптации достигаются через механизмы интериоризации новым сотрудниками ценностей и принципов взаимодействия, составляющих основу организационной культуры.

При этом важно отметить, что значительная часть рассмотренных нами исследований трудовой адаптации определяют её через понятие «приспособление»: трудовая адаптация — взаимное приспособление работника и организации (Егоршин, 2013; Мелконян, 2019; Чиркова, 2020а; Елкина, 2022). Именно такой подход в практике современных российских организаций делает трудовую адаптацию зачастую малоэффективной, долгой и нередко заканчивающейся завершением трудовых отношений организации и нового работника. Очевидно, что активная позиция личности, желание и возможность индивида максимально использовать свои личностные ресурсы, адаптационный потенциал для освоения новой для него трудовой ситуации, позволит более успешно интегрироваться в социальную среду организации, проявить свои и освоить новые знания, умения, компетенции. Активность личности в процессе трудовой адаптации не только способствует её успешности, но и влияет на внешнюю среду, дополняет культуру организации, насыщает динамику социально-психологических процессов новыми элементами, привносит новый опыт трудовых отношений в процессы управления человеческими ресурсами.

Перед субъектами трудовой адаптации со стороны организации стоит трудная задача: с одной стороны, необходимо способствовать новому сотруднику в освоении норм и правил организации, принятию им общих целей и ценностей; с другой стороны, учитывать лучшие проявления новичка, его способности и таланты в целях совершенствования организации, то есть подстраивать, по возможности, процесс трудовой адаптации под индивидуальные запросы и особенности нового работника. Такой подход к трудовой адаптации сложен, но при правильном построении система даёт возможность получить важные эффекты: с одной стороны, это успешное завершение адаптации, то есть идентификация нового работника с организацией, вовлечение в трудовые процессы, выход на максимальную (необходимую) производительность, не потеряв при этом свои лучшие качества; с другой стороны, правильно проведенная трудовая адаптация позволяет решить ряд производственных и организационно-экономических задач. Понимание социально-психологических механизмов

трудова́й адаптации с позиций личностной активности может стать основой объективного подхода при выборе методов адаптации, разработки вариативных адаптационных программ.

Критерии оценки эффективности трудовой адаптации

На основе проведённого нами анализа факторов и показателей эффективности трудовой адаптации, приведённых в актуальных источниках, мы предлагаем следующий перечень критериев оценки её эффективности, сгруппированный в три блока: интериоризация, квалификация и функционирование (Бизюкова, 2015; Ганов, 2015; Казначеева, Репина, 2015; Орлов, 2017; Гонина, Ильченко, 2018; Узюмова, 2019; Горленко, Ерохин, Можяева, 2020; Мажкенов, 2022; Чуланова, Абдернасирова, 2022). Приведём индикаторы, характеризующие степень выраженности адаптированности по каждому из блоков.

Блок *интериоризации*, под которой мы понимаем усвоение новым работником целей и ценностей организации, стандартов, норм; ощущение себя полноценной частью трудового коллектива), включает следующие характеристики адаптанта: знает и понимает миссию и цели организации, основные вехи её истории, может дать ей общую характеристику; знает и понимает основные общие правила, нормы и стандарты работы, оргструктуру организации, своё место в этой структуре, основное расположение подразделений на территории организации, цели и задачи своего подразделения, общее распределение обязанностей, систему оплаты труда, социальных льгот и гарантий; знаком со всеми коллегами, с которыми необходимо взаимодействовать при выполнении своих трудовых функций, понимает их задачи и полномочия; привык к особенностям межличностного и делового взаимодействия в коллективе, считает себя его частью; испытывает удовлетворение от работы, его в целом устраивает содержание и условия работы, его статус, оплата труда, отношения в коллективе; не допускает нарушений трудовой дисциплины.

Блок *квалификации* — достижение новым сотрудником необходимого для работы по должности уровня профессиональных знаний, умений, навыков, включает характеристики: знает основные документы, регламентирующие требования к работе по должности, знает правила охраны труда и промышленной безопасности, специфику их выполнения в организации; освоил навыки обработки документации, поиска необходимой по работе информации; правильно использует инструменты и оборудование, применяемые для выполнения работы по должности; уровень профессиональной подготовки работника полностью соответствует требованиям по должности.

Блок *функционирования* включает характеристики выполнения работы на должном уровне, в срок и с необходимым качеством: демонстрирует поведение, соответствующее занимаемой должности и организационной культуре; проявляет самостоятельность при выполнении должностных обязанностей, не нуждается в дополнительной опеке со стороны наставника, руководителя; качество выполняемой работы соответствует нормативам; не допускает нарушения сроков выполнения заданий; увлечён своей работой, видит перспективы, возможность реализации своего трудового потенциала; понимает необходимость личностного и профессионального роста, стремится к самосовершенствованию.

В целях проведения оценки результативности трудовой адаптации индикаторы предлагается сформировать в опросник, с помощью которого провести опрос нового работника (осуществляется самооценка), и опрос его наставника (или непосредственного руководителя, если наставник не закреплён). Для большей объективности возможно проведение двух внешних оценок — наставника и непосредственного руководителя. Проверка надёжности и целесообразности такого инструмента оценки — задача нашей дальнейшей работы.

Программы и методы трудовой адаптации

Программа адаптации нового сотрудника (адаптанта) — это всегда индивидуальная история для организации, связанная с личностными особенностями нового работника, его профессиональным опытом и квалификацией, личностными характеристиками. Однако основой формирования индивидуальных программ является общий подход организации к кадровой политике. Таким образом, реализацию программ адаптации нового работника в организации можно считать управляемым процессом, направленным на интеграцию личности в профессиональную среду организации и в её основные функциональные, организационные и кадровые процессы (Фурсов, 2018).

В некоторых исследованиях программа трудовой адаптации рассматривается как конкретные мероприятия, разрабатываемые службой управления персоналом для эффективного введения работника в организацию и должность (Журавлев, Карташов, Маусов, Одегов, 2015) или набор конкретных мероприятий, проводимых сотрудником, который отвечает за адаптацию (Каримов, 2014; Луферова, Мазаева, 2016), осуществляемый с целью привести нового сотрудника в максимально комфортное состояние при вхождении его в организацию (Узюмова, 2019). Можно заметить методологическую неточность в данном подходе — сужение круга ответственности за организацию и проведение адаптационных мер. Результативная адаптация — это коллективная работа в связке: новый сотрудник — наставник — руководитель — трудовой коллектив — кадровая служба. Организующая роль в данном процессе специалистов по управлению персоналом очевидна, однако, большее значение, с точки зрения содержания деятельности и результативности, имеют усилия со стороны ближайших к адаптанту субъектов, способствующих его адаптации — представителей первичной группы (подразделения).

Психологический смысл программы адаптации

При формировании программ адаптации важно обратить внимание не только на организационные и профессиональные аспекты, но и учесть психологический смысл адаптации, который стоит рассматривать как «направленность человека на избавление от эмоциональной напряжённости, причина которой — отсутствие нужного опыта работы с требуемыми функциями и задачами» (Мансурова, Радостева, 2018). Отсутствие психологической поддержки (со стороны руководителей, наставника, коллег) может спровоцировать неконтролируемый рост тревожности нового сотрудника, что неизбежно приведёт к негативному исходу адаптации — увольнению. Влияние «негативных» уходов сотрудников из организации на состояние её организационной культуры значимо. В глазах сотрудников такой исход трудовой адаптации может стать иллюстрацией социально-психологической и организационно-экономической неэффективности компании, характеризующей: недостаточную компетентность руководителей, непродуманность или отсутствие внятной кадровой политики, неблагоприятный социально-психологический климат, низкий уровень компенсационного пакета, неудовлетворительные условия труда, в целом непривлекательный имидж организации — внутренний и внешний бренд организации-работодателя (*HR brand*). Исследуя последствия текучести персонала, Ф. Арккол приходит к выводу, что увольнение одного работника может привести к цепной реакции и, таким образом, увеличить текучесть, то есть текучесть «может быть заразной» (Arksoll, 2018).

Многомерность процесса трудовой адаптации обуславливает широкий набор методов в составе программ адаптации и этапность работы. В составе адаптационных мер необходимо предусмотреть: развитие профессиональных знаний и навыков адаптанта; его знакомство

с особенностями организации труда, правилами и нормами работы, социально-психологическим климатом, организационной культурой; организационно-методическое сопровождение адаптации, анализ её результативности. Формирование программы адаптации и выбор методов работы зависит не только от общей кадровой стратегии организации, но и от конкретной ситуации — формы и вида трудовой адаптации. Наиболее сложна в реализации программа первичной трудовой адаптации, под которой понимают адаптацию работника, ранее не работавшего в данной организации.

Структура программы адаптации

Программа первичной адаптации методологически опирается на стадии (этапы) трудовой адаптации и начинается, как правило, с оценочных процедур. Дальнейшие адаптационные мероприятия укладываются в следующую схему: ориентация нового сотрудника в организации; знакомство с рабочим местом и особенностями рабочего процесса; освоение на рабочем месте, практическая реализация трудовых функций, получение обратной связи от руководителя или наставника, выход нового работника на плановые показатели труда; подведение итогов адаптации — это «статистический этап» реализации программы адаптации (Гонина, Ильченко, 2018). Похожий подход к этапности программы трудовой адаптации мы видим у других исследователей. Он соотносится со стадиями адаптации персонала и включает в себя две составляющие: организационную и индивидуальную (Волкова, 2017; Чиркова, 2020b; Тлеухурай-Берзегова, Бюллер, Чиназирова, Ахунова, 2021). Содержание программ адаптации отражает вышеописанный подход: в неё включаются общие вопросы (стандартизированные правила проведения процедур адаптации персонала), и меры, связанные с индивидуальными особенностями адаптации.

Необходимость деления программ адаптации на общую и специальную отмечают многие исследователи (Кибанов, 2012; Казанцева, 2012; Халиулина, 2013; Коноваленко, Коноваленко, 2014; Луферова, Мазаева, 2016). Отметим, что специальная часть программы реализуется после общей и включает погружение адаптанта в профессиональные обязанности, знакомство с рабочим местом и трудовым коллективом. Значительную роль в реализации мероприятий этой части программы играют линейный руководитель и наставник. Задачи, решаемые на данном этапе, адаптации подробно описаны в ряде работ (Каштанова, 2013; Базаров, Еремин, 2014; Журавлев и др., 2015).

В целом можно заметить, что для отечественных организаций до сих пор характерен «неотработанный механизм управления трудовой адаптацией персонала» (Чиркова, 2020a). Исходя из внутрифирменных стандартов работы и особенностей организационной культуры, организации по-разному подходят к формированию и проведению адаптационных мероприятий для новых сотрудников. О. Ю. Минченкова выделяет три таких подхода (Минченкова, 2014): «оптический» (формальный); «армейский» (жесткий); «партнерский», учитывающий весь комплекс необходимых мер. Зачастую процесс адаптации нового персонала ограничивается ознакомлением с основными нормативными документами, социально-психологические аспекты адаптации новичка остаются без внимания. Такие формальные адаптационные программы не направлены на раскрытие в профессиональной деятельности индивидуальных психологических особенностей работников, что может привести к определенным рискам: утрата руководством авторитета, снижение инициативности, вовлеченности и мотивации работников (Чуланова, Абдернасирова, 2022). Решение названных проблем в необходимости создания комплексной программы адаптационных мер, учитывающую многоаспектность и сложность трудовой адаптации, а также в создании системы её управления. А. П. Новосельцева вводит понятие «управление трудовой адаптацией работни-

ков, УТАР». Целью такого управления является снижение негативных тенденций, существующих в процессе адаптации (Новосельцева, 2016).

В практике российских организаций для повышения эффективности процессов трудовой адаптации и в целом для развития кадрового потенциала все шире применяются некоторые зарубежные методы: менторинг (*mentoring*); дистанционное (электронное) обучение (*E-learning*); баддинг (*buddying*); коучинг (*coaching*). Стоит отметить и новые российские методы трудовой адаптации, например, для отслеживания эмоционального состояния новых работников применяется чат-бот на платформе Telegram. Этот инструмент не только поможет распознать признаки коллективной травли сотрудника (*bullying; mobbing*), но и поможет найти пути решения этих проблем (Чуланова, Абдернасирова, 2022).

Роль наставничества в реализации программы адаптации

Как мы видим, несмотря на множество формальных аспектов в процессе адаптации, необходимость выполнения программы адаптационных мер, работа участников процесса может быть достаточно напряжённой и творческой. Важно отметить, что значительную роль в реализации адаптационных мер, помимо самого адаптанта, играет наставник. От его увлечённости, желания помочь подопечному, профессионализма во многом зависит успешность трудовой адаптации. Организации важно мониторить и поддерживать высокий уровень педагогического потенциала наставников, мотивировать их труд. Наставничество — особый метод социального взаимодействия, направленный на поддержку одним человеком другого в процессе совершения значительных качественных переходов на новый уровень знаний, профессиональных навыков или сознания и мышления (Латанова, Андрюшенко, 2017). Этот метод соотносится с педагогической деятельностью, только, как правило, направленной на развитие взрослых людей, имеет практико-ориентированный и индивидуальный характер. Таким образом, наставничество можно рассматривать и как процесс индивидуального обучения персонала, осуществляемый силами опытных и компетентных сотрудников (Шепелюк, Ширшиков, 2022). Реализуя различные модели наставничества и техники работы с подопечным, в целом являясь организатором процессов адаптации, наставник принимает на себя несколько важных и взаимосвязанных ролей: профессионала, педагога, руководителя, коуча. И это неполный список из возможных ролей наставника.

Целью создания системы наставничества в организации является повышение эффективности кадровой политики в целом и конкретно качества процедур адаптации и развития персонала. Правильная система наставничества в организации выстраивается таким образом, чтобы упорядочить формальные процедуры (закрепление наставника за новым сотрудником и утверждение стандартов отчётности) и обеспечить наставнику соответствующую мотивацию: поощрять их работу (в том числе материально), признавать их вклад в развитие организации (Чулкова, Артемова, 2013). Среди задач наставничества в контексте трудовой адаптации стоит выделить такие, как:

- помощь новым сотрудникам в достижении нормативной производительности труда, освоении трудовых правил и методов работы, особенностей взаимодействия в коллективе;
- экономия времени руководителей, которые при отсутствии системы наставничества вынуждены были бы сами уделять внимание новым работникам;
- совершенствование системы адаптации в организации, повышение стабильности персонала.

Традиционное понимание характеристик наставничества отражает общие представления о наставнике, как опытном профессионале, способном к передаче своего опыта и знаний

другим. Однако секрет успеха наставничества не только в этом, а ещё в стремлении (и умении) наставника передать особенности динамично меняющихся производственной и организационной среды (Кларин, 2016). Наставнику важно осознавать свои цели и задачи, уметь конструктивно оценивать успешность мер трудовой адаптации, например: выявлять компетентность работника (Соколова, Сабитова, 2022); оценивать степень вовлечённости подопечного в работу; привлекать адаптанта к различным проектам и к работе на иных участках для получения разнообразного опыта (Грунистая, 2014); запрашивать постоянную обратную связь от подопечного, корректировать при необходимости техники и методы своей работы. Залогом успешного взаимодействия наставника и его подопечного, по мнению М. Е. Чуниной и А. И. Тихонова, будет выполнение следующих правил: 1) встречаться на регулярной основе; 2) договориться о взаимных обязательствах; 3) вести записи встреч; создавать доверительные отношения (Чунина, Тихонов, 2019). Среди множества техник работы, применяемых в наставничестве, стоит выделить: «сопровождение» (обязательства наставника по оказанию помощи в освоении профессиональных навыков); «посев» (закладывание основ будущих навыков и знаний, необходимость в которых пока неочевидна); «катализация» (погружение в среду изменений); показ (личный пример выполнения работы); «расскажи — покажи — сделай» (комбинированная техника отработки выполнения определённого задания); «сбор урожая» (обратная связь) (Институт развития образования, 2016).

Важным моментом понимания содержания наставничества является его направленность и широта: ограничивается ли оно только передачей профессионального опыта и знаний; или учитывает ещё тенденции развития организации, планы модернизации, технологические новшества; дополняется ли посыл наставничества передачей норм организационной культуры, принципов взаимодействия, корпоративных ценностей. Опытный наставник поможет адаптанту шире взглянуть не только на организацию, в которой ему предстоит работать, но и по-новому оценить перспективы своего пути в профессии и даже переосмыслить личностные установки. Его главная задача — добиться максимального раскрытия потенциала нового сотрудника с целью активного и эффективного участия в производственном процессе в соответствии с организационной культурой (Мажкенев, 2022).

Для более полного понимания структуры программы трудовой адаптации и той её части, за которую отвечает наставник, рассмотрим типовую структуру такой программы с указанием степени включённости в её реализацию участников процесса первичной трудовой адаптации (Табл. 1).

Таблица 1. Типовая структура программы первичной трудовой адаптации и степень включённости в её реализацию участников процесса

Программные меры	Новый работник	Специалист управления персоналом	Руководитель нового работника	Наставник	Коллеги
ОБЩАЯ ПРОГРАММА					
Анализ квалификационных дефицитов нового работника	У	О	А		
Знакомство с организацией (общее представление — приветственный тренинг, посещение музея организации)	А	О			
Подробное знакомство с организацией (виды деятельности, оргструктура, ключевые локальные акты)	А	О			
Изучение системы оплаты труда и социальных льгот	А	О			

Проверка на знание правил охраны труда и техники безопасности (инструктаж и тестирование)	A	O			
Знакомство с профсоюзной организацией	A	O			
Изучение бытовых вопросов, помощь в ориентации на территории организации	A	O			
СПЕЦИАЛЬНАЯ ПРОГРАММА					
Назначение наставника (издание приказа)		O	A	Y	
Знакомство с подразделением (специфика, функции и структура, связи внутри организации)	A		A	Y	Y
Знакомство с рабочим местом и профессиональными обязанностями	A		Y	A	Y
Освоение стандартов, правил и норм выполнения работы	A			A	
Освоение порядка ведения и предоставления требуемой отчётности	A			A	
Знакомство с коллегами по подразделению и ключевыми смежниками	A		Y	A	Y
ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ АДАПТАЦИИ					
Опрос адаптанта об аспектах удовлетворённости работой	A	O			
Сбор данных о результативности адаптанта (выполнение норм и проверка качества)	Y		A	A	Y
Предоставление общих итогов адаптации (по форме, утверждённой в организации)		O	A	A	
Принятие решения о результативности адаптации / итогах прохождения испытательного срока, доведение решения до работника	Y	O	A	Y	

Примечания: O — организация программного мероприятия и/или координация его проведения; A — активное участие (ответственное участие); Y — участие (включённость в какую-либо часть работы).

Из приведённой таблицы видно, что при отсутствии наставника его функции призван выполнять непосредственный руководитель нового работника, что неизбежно влечёт за собой поверхностный подход в реализации программных мер и, как следствие, возможные проблемы, связанные с качеством и скоростью адаптации. Приведённая типовая структура может быть использована в качестве контрольного списка (*check list*) при определении результативности и анализа качества адаптации. Для этого таблица дополняется колонкой «отметка о выполнении», в которой фиксируется не только формальный аспект (выполнено / не выполнено), но и в ряде случаев указываются показатели, отражающие результативность выполнения пункта плана.

Организационно-культурный аспект программы адаптации

Отдельно акцентируем внимание на том, как организационная культура влияет на качество адаптации персонала. В целом грамотно выстроенная система адаптации персонала, как мы видим, способствует развитию организационной культуры и повышению эффективности бизнес-процессов. Такая система, являясь механизмом взаимодействия работника с организационным окружением, также становится одним из методов развития кадрового потенциала организации (Волкова, 2017).

Организационная культура, под который мы понимаем сложный комплекс коллективных представлений, разделяемых большинством работников, объединяющих их и определяющих отличительные особенности данной организации, оказывает влияние на все протекающие в ней процессы. И, напротив, всё, что происходит в организации способно изменить её организационную культуру. Можно сказать, что культура организации представляет собой постоянно изменяющееся пространство социально-психологических и структурных сред (Комаров, 2022). Осваиваясь в организации, новый работник соотносит свои ценности, цели, установки с общепринятыми, поощряемыми или отвергаемыми; делает сознательный или неосознанный выбор отношения к названным категориям и в целом к организации.

В 2020–2022 гг. нами было проведено комплексное исследование организационных культур двадцати организаций различных форм собственности, было опрошено около

200 человек. Некоторые из полученных показателей характеризуют те процессы, которые напрямую относятся к различным аспектам адаптации новых работников. Вот некоторые из результатов. Чуть более половины опрошенных (54%) считают, что в их организации принято предлагать помощь отстающему работнику, а 14% полагают, что подобное бывает редко или вообще не случается. Почти две трети опрошенных (63%) отметили, что в их организации принято обращаться за помощью к коллегам, если что-то не получается, и только 9% считают, что данная установка не отличает их организацию. Большинство опрошенных (61%) высказались положительно об активности коллег при обмене знаниями и опытом, а 10% отметили, что такое случается крайне редко (Комаров, 2022).

Большую часть негативных ответов дали представители органов государственного и муниципального управления и иных организаций, не относящихся к производственно-коммерческим. Особенностью таких организаций зачастую является конкурентная внутри-организационная среда, жёсткая иерархия и бюрократический тип организационной культуры, не способствующий дружеским проявлениям и заботой сотрудников друг о друге (Комаров, 2022). Стоит отметить, что и программ адаптационных мероприятий для новых работников в таких организациях, как правило, не создают, учитывая тот факт, что новые работники часто отличаются большим опытом работы и знаниями. Подход к трудовой адаптации здесь часто «оптический» или даже «армейский». В целом комплексный анализ состояния организационной культуры, сформированная и реализованная на основе этого анализа программа развития её позитивных элементов будут способствовать многим положительным организационным, производственно-экономическим и социально-психологическим изменениям, в том числе, относящимся к системе адаптации персонала.

Итак, грамотно проведённые мероприятия по трудовой адаптации позволяют ускорить процесс адаптации, провести её менее болезненно и для новичка, и для его коллег, в целом снизить психологическое напряжение в группе, вызванное изменением социального статуса. Кроме того, программные мероприятия уменьшают иные издержки организации.

Заключение

Терминологический анализ понятий, связанных с социальной адаптацией в целом и трудовой адаптацией в частности, показал их разнообразие и схожесть по большинству аспектов. Отличия обусловлены их применением в различных отраслях знаний и, соответственно, ориентацией на решение конкретных практических задач. Ключевой посыл всех дефиниций — взаимодействие двух систем — адаптирующейся и адаптирующей (индивида и среды), их взаимное проникновение, координация действий.

Трудовая адаптация как двусторонний процесс призвана способствовать привыканию нового работника к новым для него условиям труда, иным трудовым факторам, а также к социально-психологическим особенностям группы в производственной среде. В то же время и организация, находясь в постоянной динамике развития, учитывает изменения в каждом работнике, также способна изменяться с учетом этого влияния. Применительно к отношениям с новым работником, изменения в организации могут выражаться в корректировке устоявшихся систем кадровой работы, с учётом нового опыта, и развития на этой основе профессиональных навыков и общих компетенций участников процессов.

Каждый адаптационный процесс при этом достаточно индивидуален, эта вариативность обусловлена личностными характеристиками его участников, а также средовыми особенностями. Применительно к анализу трудовой адаптации данный тезис объясняет то,

что основные подходы к изучению этого рода адаптации носят идеализированный характер, и похожи на описание того, как «должно быть». В реальности идеальная модель встречается редко. В каждой организации, применяя различные методы адаптации — популярные и разработанные самостоятельно, — выстраивают свою систему работы в этом направлении и кадровую политику в целом, исходя из собственного понимания важности процесса и его направленности (на основе производственных приоритетов и ценностей организационной культуры). Отсюда и разнообразие вариантов адаптации, различий в их проведении и результатах.

Результативность трудовой адаптации во многом зависит от степени управления ею — от самого неэффективного варианта (отсутствие системы адаптации) до наиболее успешного (создание и реализация индивидуальной программы адаптации, учитывающей стандартные подходы кадровой политики организации). Основой процесса управления адаптацией является индивидуальный подход при формировании адаптационных мер, учитывающий особенности конкретного работника; с другой стороны, при разработке программы адаптации учитываются и условия производственной среды, особенности социально-психологического климата, а также практические наработки специалистов организации, доказавшие свою эффективность.

Процесс трудовой адаптацией в максимальной степени связан с процессами, происходящими в организационной культуре — на основе корпоративных ценностей и принципов работы выстраивается программа адаптационных мер. В то же время особенности межличностных отношений, свойственные организации, оказывают влияние на фон протекания процессов и могут способствовать адаптации или замедлять её, а могут также привести к дезадаптации, если субъекты взаимодействия столкнутся с непримиримыми противоречиями. Некоторые исследователи считают, что «необходимость управления адаптацией предопределяется максимальным ущербом как для организации, так и для сотрудников, а его возможность доказана опытом отечественных и зарубежных компаний» (Колесниченко, Смагина, Радюкова, 2016, с. 264).

Важным фактором успешной трудовой адаптации можно считать наставничество в лучших своих проявлениях. В данном контексте наставничество призвано нивелировать трудности адаптации, оперативно вносить корректировки в программу адаптационных мер, то есть выступать опорой индивидуального подхода в данном процессе.

По выраженности внимания к процессам трудовой адаптации, скрупулёзности в этом вопросе можно судить об уровне кадровой политики организации, степени развитости её организационной культуры. Как правило, крупные производственно-торговые предприятия, осуществляющие свою деятельность в условиях жёсткой конкуренции на рынке товаров и услуг, уделяют большое внимание кадровым вопросам и, конкретно, трудовой адаптации — убедительный образ компании-работодателя способствует победам в конкурентной борьбе и содействует привлечению продуктивных работников. С другой стороны, можно утверждать, что есть организации, в которых отсутствует система адаптации персонала или её элементы выражены фрагментарно, то есть ни о какой системности говорить не приходится. Самой многочисленной группой, по нашему мнению, являются организации, где система адаптации создана и в её рамках реализуются программы адаптационных мер, но достаточно эффективной её назвать нельзя из-за формального подхода к решению части задач.

Формирование и реализация эффективной системы трудовой адаптации является необходимостью, так как позволяет обеспечить устойчивое функционирование организации, привлечение (и удержание) новых работников, реализацию успешной кадровой политики, сохранение и развитие уровня организационной культуры, а также стабилиза-

цию и улучшение социально-психологического климата в коллективе. Значимым акцентом в реализации программ трудовой адаптации является индивидуальный подход к процессу, учитывающий вид и форму адаптации, а также личностные особенности адаптанта, уровень его квалификации, ценностные и мотивационные особенности. Таким образом, результатом трудовой адаптацией является новый статус работника — он перестает быть новичком, адаптантом, а становится полноценным участником производственного процесса и «своим» в группе коллег.

Финансирование

Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС на 2024 год № 11.2-2024-1.

Литература

- Абатаева, П. Н. (2020). Социальная адаптация личности. *Вестник социально-педагогического института*, 3, 87–97.
- Аксенова, Г. К., Аксенова, П. Ю. (2012). Проблема адаптации личности в отечественной психологии. *Прикладная юридическая психология*, 4, 28–36.
- Асмолов, А. Г. (2019). *Психология личности: культурно-историческое понимание развития человека*. М.: Смысл.
- Базаров, Т. Ю., Еремин, Б. Л. (2014). *Управление персоналом*. М.: ЮНИТИ.
- Бизюкова, И. В. (2015). *Кадры управления: подбор и оценка*. М.: Экономика.
- Бодров, В. А. (2007). Психологические механизмы адаптации человека. В сб.: Л. Г. Дикая, А. Л. Журавлев (отв. ред.), *Психология адаптации и социальная среда: современные подходы, проблемы, перспективы* (42–61). М.: Институт психологии РАН.
- Волкова, И. А. (2017). Адаптация персонала как способ формирования кадровой политики организации. *Концепт*, 51. URL: <http://e-koncept.ru/2017/470001.htm> (дата обращения: 12.01.2023).
- Ганов, К. В. (2015). Экспресс-адаптация работников на предприятии. *Бизнес без проблем. Персонал*, 11, 53–58.
- Гонина, О. О., Ильченко, С. В. (2018) Актуальные аспекты эффективной системы адаптации персонала. *Бизнес и дизайн ревю*, 3(11), 8–14.
- Горленко, О. А., Ерохин, Д. В., Можяева, Т. П. (2020). *Управление персоналом*. М.: Юрайт.
- Грунистая, О.С. (2014). Наставничество как способ адаптации и обучения персонала. *Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития*, 10, 89–94.
- Джей, Р. (2017). *Энциклопедия менеджера: алгоритмы эффективной работы*. М.: Альпина Паблишер.
- Дикая, Л. Г. (2007). Адаптация: методологические проблемы и основные направления исследований. В сб. Л. Г. Дикая, А. Л. Журавлев (отв. ред.), *Психология адаптации и социальная среда: современные подходы, проблемы, перспективы* (17–41). М.: Институт психологии РАН.
- Егоршин, А. П. (2013). *Управление персоналом*. Н. Новгород: НИМБ.
- Елкина, В. Н. (2022). Организация процесса адаптации новых сотрудников. В сб.: *Актуальные тренды в экономике и финансах: Материалы всероссийской научно-практической конференции, Омск, 06 декабря 2022 года*. Омск: Омский филиал ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации».

- Журавлев, П. В., Карташов, С. А., Маусов, Н. К., Одегов, Ю. Г. (2015). *Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера*. М.: Экзамен.
- Институт развития образования (2016). Памятка наставникам (руководителям стажировки). В сб.: *Методические рекомендации (Наставничество) (8)*. Ханты-Мансийск: Автономное учреждение дополнительного профессионального образования Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Институт развития образования». URL: <https://iro86.ru/>
- Казанцева, Е. Е. (2012). Адаптация персонала: современный взгляд. *Управление развитием персонала, 2*, 90–98.
- Казначеева, С. Н., Репина, Р. В. (2015). Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте. *Наукоедение, 7–5*. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/195EVN515.pdf> (дата обращения: 10.01.2023).
- Каримов, А. А. (2014). Адаптация в системе управления персоналом и ее виды. *Кадровик, 5*, 220–223.
- Каштанова, Е. В. (2013). *Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом*. М.: Проспект.
- Кибанов, А. Я. (2012). *Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации*. М.: Проспект.
- Кларин, М. В. (2016). Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века. *ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика, 92–99*.
- Когай, И. В., Ланина, С. Ю. (2021). Характеристика программ адаптации выпускников учреждений среднего профессионального образования к профессиональной деятельности. *Вестник научного общества студентов, аспирантов и молодых ученых, 1*, 36–45.
- Колесниченко, Е. А., Смагина, В. В., Радюкова, Я. Ю. (2016). Инструментарий преодоления моббинга в системе межличностных отношений в государственных учреждениях. *РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция, 2*, 261–265.
- Комаров, В. В. (2022). Код корпоративной культуры. *Личность: ресурсы и потенциал, 2(14)*, 37–46.
- Коноваленко, В. А., Коноваленко, М. Ю. (2014). *Психология управления персоналом*. М.: Юрайт.
- Латанова, Д. Н., Андрющенко, О. В. (2017). Особенности профессиональной адаптации персонала производственных предприятий. *Профессиональная ориентация, 2*, 176–180.
- Луферова, А. Д., Мазаева, М. Р. (2016). Профессиональная адаптация как процесс управления персоналом. *APRIORI. Серия: Гуманитарные науки, 1*.
- Мажкенов, С. А. (2022) Адаптация и наставничество — эффективные инструменты раскрытия трудового потенциала сотрудников и повышения производительности труда. *Экономика труда, 9(4)*, 811–826.
- Маклаков, А. Г. (2001). Личностный адаптационный потенциал: его мобилизация и прогнозирование в экстремальных условиях. *Психологический журнал, 22(1)*, 16–24.
- Мансурова, М. И., Радостева, М. В. (2018). Трудовая адаптация в современных российских компаниях. *Вестник Челябинского государственного университета, 8(418)*, 125–132.
- Мелконян, Д. А. (2019). Трудовая адаптация как одно из направлений кадровой политики. *Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы, 3(28)*, 60–62.
- Минченкова, О. Ю. (2014). Адаптация персонала: три подхода и четыре этапа. *Клерк.ру*. URL: <https://www.klerk.ru/job/articles/365537/> (дата обращения: 12.01.2023).
- Налчаджян, А. А. (2010). *Психологическая адаптация: механизмы и стратегии*. М.: Эксмо.
- Новосельцева, А. П. (2016). Модели и стратегии адаптивного поведения персонала как элементы управления трудовой адаптацией работников современных предприятий и организаций. *Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института, 1(17)*, 136–140.

- Орлов, Н. О. (2017). Проблемы адаптации новых сотрудников организации. В сб.: *Материалы VII Международной научно-практической конференции «Современные тенденции развития науки и производства»* (71–78). Кемерово: Запсиб НЦ.
- Пиаже, Ж. (1969). *Избранные психологические труды*. М.: Просвещение.
- Реан, А. А., Кудашев, А. Р., Баранов, А. А. (2006). *Психология адаптации личности. Анализ. Теория. Практика*. СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК.
- Соколова, В. Е., Сабитова, П. М. (2022). Новый взгляд на наставничество как на эффективный способ управления трудовой адаптацией персонала в организации. *Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке*, 1, 376–379.
- Тлехурай-Берзегова, Л. Т., Бюллер, Е. А., Чиназирова, С. К., Ахунова, И. Б. (2021). Трудовая адаптация персонала: подходы, этапы, проблемы. *Управленческий учет*, 11(1), 121–133.
- Узюмова, Н. В. (2019). Адаптация новых сотрудников как критерий социальной эффективности корпоративной культуры организации. *Гуманитарные науки. Вестник финансового университета*, 3, 31–34.
- Фурсов, М. А. (2018). Показатели эффективности первичной адаптации к трудовой деятельности. *Гуманитарный научный журнал*, 1(1), 25.
- Халиулина, В. В. (2013). Адаптация в системе управления персоналом. В сб.: *Содействие профессиональному становлению личности и трудоустройству молодых специалистов в современных условиях сборник материалов V Международной заочной научно-практической конференции. Белгородский государственный технологический университет им. В. Г. Шухова* (264–268).
- Чиркова, Ю. Р. (2020а). Современные проблемы управления трудовой адаптации персонала организации. Духовная ситуация времени. *Россия XXI век*, 1(20), 37–41.
- Чиркова, Ю. Р. (2020b). Эффективные технологии трудовой адаптации персонала. *Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы*, 1(32), 93–102.
- Чуланова, О. Л., Абдернасирова, А. А. (2022). Разработка инструментов адаптации персонала на основе исследований и психологических экспериментов в целях гуманизации трудовой деятельности. *Вестник Сургутского государственного университета*, 2(36), 6–17.
- Чулкова, А. В., Артемова, Ю. С. (2013). Психологическое сопровождение социальной адаптации в период трудоустройства. В сб.: *Инновационное развитие строительства Волгоградской области* (78–83). Волгоград.
- Чунина, М. Е., Тихонов, А. И. (2019). Развитие системы наставничества как важный элемент адаптации персонала. *Московский экономический журнал*, 9, 608–627.
- Шепелюк, О. Л., Ширшиков, М. (2022). Проблема адаптации выпускников вузов к трудовой деятельности. *Глобальный научный потенциал*, 3(132), 73–75.
- Эрикссон, Э. (1996). *Идентичность: юность и кризис*. М.: Прогресс.
- Arkcoll, P. (2018) The Impact of Turnover on Employee Experience. URL: <https://edwvb.blogspot.com/2018/12/vliyanie-tekuchesti-kadrov-na-opyt-sotrudnika-employee-experience.html> (дата обращения 15.04.2023).
- Kelly, G. (1955). *Psychology of personal constructs*. N.Y.: Norton.
- Lasarus, R.S., Folkman, S. (1988). *Stress, appraisal, and coping*. N.Y.: Basis Books.
- Thomae, H. (1988). *Das Individuum und seine Welt. Eine Personlichkeite theorie*. Verlag fur Psychologie. Gottingen, Toronto, Zurich.

Поступила 08.04.23



Features of the implementation of labor adaptation programs in Russian organizations

Vadim V. KOMAROV

ORCID: 0000-0001-8446-1768

Samara Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Samara, Russian Federation

Abstract. The article discusses the main approaches of domestic organizations to the implementation of labor adaptation programs. *Purpose.* The analysis of the key socio-psychological and organizational aspects and methods of managing the process of labor adaptation, the stages of implementation of adaptation programs. *Method.* For theoretical and methodological analysis, topical works on social psychology and with an interdisciplinary approach were considered — a review of approaches in the interpretation of the concepts of “socio-psychological” and “labor” adaptation was conducted, practical methods of implementing the processes of organizing labor adaptation, the formation and implementation of adaptation programs were considered. The article also reflects the peculiarities of mentoring as an important component of the implementation of labor adaptation programs. As an illustration of the influence of organizational culture on aspects of the implementation of labor adaptation programs, the article presents some results of a comprehensive study of various organizational cultures. *Results.* There is insufficient attention to the organization of personnel adaptation in modern Russian organizations and insufficient expression of elements of organizational cultures, such as employee cooperation, mutual assistance, exchange of knowledge and experience, which play an important role in the implementation of adaptation measures for new employees. Based on the theoretical analysis and research data, the author proposes criteria for evaluating the results of labor adaptation and a typical structure of the labor adaptation program, which can be used in planning and analyzing the effectiveness of adaptation measures based on understanding the degree of involvement in the processes of its key subjects: the adaptant — mentor — manager — reference group (work team) — responsible representatives of the personnel service organizations.

Keywords: socio-psychological adaptation, labor adaptation, labor adaptation program, organizational culture, mentoring, mentor and adaptant.

References

- Abataeva, P. N. (2020). Social'naja adaptacija lichnost [Social adaptation of personality]. *Bulletin of the Socio-Pedagogical Institute*, 3, 87–97. (in Russian)
- Aksenova, G. K., Aksenova, P. Yu. (2012). Problema adaptacii lichnosti v otechestvennoj psihologii [The problem of personality adaptation in Russian psychology]. *Applied Legal Psychology*, 4, 28–36. (in Russian)
- Arkcoll, P. (2018). *The Impact of Turnover on Employee Experience*. URL: <https://edwvb.blogspot.com/2018/12/vliyanie-tekuchesti-kadrov-na-opyt-sotrudnika-employee-experience.html> (accessed: 15.04.2023). (in Russian)

- Asmolov, A.G. (2019). *Psihologija lichnosti: kul'turno-istoricheskoe ponimanie razvitija cheloveka* [Personality psychology: cultural and historical understanding of human development]. M.: Smysl.
- Bazarov, T. Yu., Eremin, B. L. (Eds.) (2014). *Upravlenie personalom* [Personnel management]. M.: YUNITI. (in Russian)
- Bizyukova, I. V. (2015). *Kadry upravleniya: podbor i ocenka* [Management personnel: selection and evaluation]. M.: Ed. Economy. (in Russian)
- Bodrov, V. A. (2007). Psihologicheskie mekhanizmy adaptacii cheloveka [Psychological mechanisms of human adaptation]. In: L. G. Dikaya, A. L. Zhuravlev (Eds.), *Psychology of adaptation and the social environment: modern approaches, problems, prospects* (42–61). M.: Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. (in Russian)
- Chirkova, Yu. R. (2020a). Sovremennye problemy upravlenija trudovoj adaptacii personala organizacii [Modern problems of managing the labor adaptation of the organization's personnel]. *The spiritual situation of the time. Russia XXI century*, 1(20), 37–41. (in Russian)
- Chirkova, Yu. R. (2020b). Jeffektivnye tehnologii trudovoj adaptacii personala [Effective technologies of labor adaptation of personnel]. *Russian Science and Education Today: Problems and Prospects*, 1(32), 93–102. (in Russian)
- Chulanova, O. L., Abdernasirova, A. A. (2022). Razrabotka instrumentov adaptacii personala na osnove issledovanij i psihologicheskikh jeksperimentov v celjah gumanizacii trudovoj dejatel'nosti [Development of personnel adaptation tools based on research and psychological experiments in order to humanize labor activity]. *Bulletin of Surgut State University*, 2(36), 6–17. (in Russian)
- Chulkova, A. V., Artemova, Yu. S. (2013). Psihologicheskoe soprovozhdenie social'noj adaptacii v period trudoustrojstva [Psychological support of social adaptation during the period of employment]. In: *Innovative development of construction in the Volgograd region* (78–83). Volgograd. (in Russian)
- Chunina, M. E., Tihonov, A. I. (2019). Razvitie sistemy nastavnichestva kak vazhnyj jelement adaptacii personala [Development of a mentoring system as an important element of staff adaptation]. *Moscow Economic Journal*, 9, 608–627. (in Russian)
- Dikaya, L. G. (2007). Adaptaciya: metodologicheskie problemy i osnovnye napravleniya issledovanij [Adaptation: methodological problems and main research directions]. In: L. G. Dikaya, A. L. Zhuravlev (Eds.), *Psychology of adaptation and the social environment: modern approaches, problems, prospects* (17–41). M.: Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. (in Russian)
- Egorshin, A. P. (2013). *Upravlenie personalom* [Personnel management]. N. Novgorod: NIMB. (in Russian)
- Elkina, V. N. (2022). Organizacija processa adaptacii novyh sotrudnikov [Organization of the process of adaptation of new employees]. In: *Current trends in economics and Finance: Materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Omsk, December 06, 2022*. Omsk: Omsk branch of Financial University under the Government of the Russian Federation. (in Russian)
- Erickson, E. (1996). *Identichnost': yunost' i krizis* [Identity: youth and crisis]. M.: Progress. (in Russian)
- Fursov, M. A. (2018). Pokazateli jeffektivnosti pervichnoj adaptacii k trudovoj dejatel'nosti [Indicators of the effectiveness of primary adaptation to work]. *Humanitarian Scientific Journal*, 1(1), 25. (in Russian)
- Ganov, K. V. (2015). Ekspres-adaptaciya rabotnikov na predpriyatii [Express adaptation of employees at the enterprise]. *Business without problems. Staff*, 11, 53–58. (in Russian)
- Gonina, O.O., Il'chenko, S. V. (2018) Aktual'nye aspekty jeffektivnoj sistemy adaptacii personala [Actual aspects of an effective personnel adaptation system]. *Business and Design Review*, 3(11).
- Gorlenko, O. A., Erohin, D.V., Mozhaeva, T.P. (2020). *Upravlenie personalom* [Personnel management]. M.: Yurait. (in Russian)
- Grunistaja, O. S. (2014). Nastavnichestvo kak sposob adaptacii i obuchenija personala [Mentoring as a way to adapt and train staff]. *Economics and Management: Analysis of Trends and development prospects*, 10. (in Russian)

- Haliulina, V. V. (2013). Adaptacija v sisteme upravljenja personalom [Adaptation in the personnel management system]. In: *Promotion of professional development of personality and employment of young professionals in modern conditions collection of materials of the V International Correspondence scientific and Practical Conference* (264–268). Belgorod State Technological University named after V. G. Shukhov. (in Russian)
- Institut razvitiya obrazovaniya (2016). Pamyatka nastavnikom (rukovoditelyam stazhirovki) [Memo to mentors (internship supervisors)]. In: *Metodicheskiye rekomendatsii (Nastavnichestvo) (8)*. Khanty-Mansiysk: Avtonomnoye uchrezhdeniye dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya Khanty-Mansiyskogo avtonomnogo okruga — Yugry «Institut razvitiya obrazovaniya». URL: <https://iro86.ru/> (in Russian)
- Jay, R. (2017). *Enciklopediya menedzhera: algoritmy effektivnoj raboty* [Encyclopedia of the manager: algorithms of effective work]. M.: Alpina Publisher. (in Russian)
- Karimov, A. A. (2014). Adaptacija v sisteme upravljenja personalom i ee vidy [Adaptation in the personnel management system and its types]. *Kadrovik*, 5, 220–223. (in Russian)
- Kashtanova, E. V. (2013). *Upravlenie personalom: teorija i praktika. Upravlenie delovoj kar'eroj, sluzhebno-professional'nym prodvizheniem i kadrovym rezervom* [Personnel management: theory and practice. Management of business career, service and professional promotion and personnel reserve]. M.: Prospekt. (in Russian)
- Kazanceva, E. E. (2012). Adaptacija personala: sovremennyj vzgljad [Personnel adaptation: a modern view]. *Personnel Development Management*, 2, 90–98. (in Russian)
- Kaznacheeva, S. N., Repina, R. V. (2015). Problemy adaptacii personala v kadrovom menedzhmente [Problems of adaptation of personnel in kadrovom menedzhmente]. *Naukovedenie*, 7(5). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/195EVN515.pdf> (accessed: 10.01.2023). (in Russian)
- Kelly, G. (1955). *Psychology of personal constructs*. N.Y.: Norton.
- Kibanov, A. Ja. (2012). *Upravlenie personalom: Teorija i praktika. Ocenka jekonomicheskoj i social'noj jeffektivnosti upravljenja personalom organizacii* [Personnel management: Theory and Practice. Assessment of the economic and social effectiveness of the organization's personnel management]. M.: Prospekt. (in Russian)
- Klarin, M. V. (2016). Sovremennoe nastavnichestvo: novye cherty tradicionnoj praktiki v organizacijah XXI veka [Modern mentoring: new features of traditional practice in organizations of the XXI century]. *STAGE: economic theory, analysis, practice*, 92–99. (in Russian)
- Kogaj, I. V., Lanina, S. Yu. (2021). Kharakteristika programm adaptacii vypusknikov uchrezhdenij srednego professional'nogo obrazovaniya k professional'noj dejatel'nosti [Characteristics of programs for the adaptation of graduates of secondary vocational education institutions to professional activity]. *Bulletin of the Scientific Society of Students, Postgraduates and Young Scientists*, 1, 36–45. (in Russian)
- Kolesnichenko, E. A., Smagina, V. V., Radyukova, Ya. Yu. (2016). Instrumentarij preodoleniya mobbinga v sisteme mezhlchnostnyh otnoshenij v gosudarstvennyh uchrezhdeniyah [Tools for overcoming mobbing in the system of interpersonal relations in public institutions]. *RISK: Resources, information, supply, competition*, 2, 261–265. (in Russian)
- Komarov, V. V. (2022) Kod korporativnoj kul'tury [Corporate culture code]. *Personality: Resources and Potential*, 2(14), 37–46. (in Russian)
- Konovalenko, V. A., Konovalenko, M. Yu. (2014). *Psihologija upravljenja personalom* [Psychology of personnel management]. M.: Jurajt.
- Lasarus, R. S., Folkman, S. (1988). *Stress, appraisal, and coping*. N.Y.: Basis Books.
- Latanova, D. N., Andrjushhenko, O. V. (2017). Osobennosti professional'noj adaptacii personala proizvodstvennyh predpriyatij [Features of professional adaptation of personnel of industrial enterprises]. *Professional orientation*, 2, 176–180. (in Russian)

- Luferova, A. D., Mazaeva, M. R. (2016). Professional'naja adaptacija kak process upravlenija personalom [Professional adaptation as a personnel management process]. *APRIORI. Series: Humanities, 1*. (in Russian)
- Maklakov, A. G. (2001). Lichnostnyj adaptacionnyj potencial: ego mobilizacija i prognozirovanie v ekstremal'nyh uslovijah [Personal adaptive potential: its mobilization and forecasting in extreme conditions]. *Psychological Journal, 22*(1), 16–24. (in Russian)
- Mansurova, M. I., Radosteva, M. V. (2018). Trudovaja adaptacija v sovremennyh rossijskih kompanijah [Labor adaptation in modern Russian companies]. *Bulletin of Chelyabinsk State University, 8*(418), 125–132. (in Russian)
- Mazhkenov, S. A. (2022) Adaptacija i nastavnichestvo — jeffektivnye instrumenty raskrytija trudovogo potenciala sotrudnikov i povyshenija proizvoditel'nosti truda [Adaptation and mentoring — effective tools for unlocking the labor potential of employees and increasing labor productivity]. *Labor Economics, 4*, 811–826. (in Russian)
- Melkonjan, D. A. (2019). Trudovaja adaptacija kak odno iz napravlenij kadrovoj politiki [Labor adaptation as one of the directions of personnel policy]. *Russian Science and Education Today: Problems and Prospects, 3*(28), 60–62. (in Russian)
- Minchenkova, O. Yu. (2014). Adaptacija personala: tri podhoda i chetyre jetapa [Personnel adaptation: three approaches and four stages]. *Klerk.ru*. URL: <https://www.klerk.ru/job/articles/365537/> (in Russian)
- Nalchajian, A. A. (2010). *Psichologicheskaya adaptacija: mekhanizmy i strategii* [Psychological adaptation: mechanisms and strategies]. M.: Eksmo. (in Russian)
- Novosel'ceva, A. P. (2016). Modeli i strategii adaptivnogo povedenija personala kak jelementy upravlenija trudovoj adaptaciej rabotnikov sovremennyh predpriyatij i organizacij [Models and strategies of adaptive behavior of personnel as elements of management of labor adaptation of employees of modern enterprises and organizations]. *Bulletin of the North Caucasus Humanitarian Institute, 1*(17), 136–140. (in Russian)
- Orlov, N. O. (2017). Problemy adaptacii novyh sotrudnikov organizacii [Problems of adaptation of new employees of the organization]. In: *Materials of the VII International Scientific and Practical Conference "Modern trends in the development of science and production"* (71–78). Kemerovo: ZapSib NC. (in Russian)
- Piaget, J. (1969). *Izbrannye psichologicheskie trudy* [Selected psychological works]. M.: Enlightenment. (in Russian)
- Rean, A. A., Kudashev, A. R., Baranov, A. A. (2006). *Psichologija adaptacii lichnosti. Analiz. Teorija. Praktika* [Psychology of personality adaptation. Analysis. Theory. Praktika]. SPb.: PRAIM-EVROZNAK. (in Russian)
- Shepeljuk, O. L., Shirshikov, M. (2022). Problema adaptacii vypusknikov vuzov k trudovoj dejatel'nosti [The problem of adaptation of university graduates to work]. *Global Scientific Potential, 3*(132), 73–75. (in Russian)
- Sokolova, V. E., Sabitova, P. M. (2022). Novyj vzgljad na nastavnichestvo kak na jeffektivnyj sposob upravlenija trudovoj adaptaciej personala v organizacii [A new look at mentoring as an effective way to manage the labor adaptation of personnel in the organization]. *Scientific, technical and economic cooperation of the APR countries in the XXI century, 1*, 376–379. (in Russian)
- Thomae, H. (1988). *Das Individuum und seine Welt. Eine Personlichkeitstheorie*. Zweite vollig neu bearbeitete Auflage. Verlag fur Psychologie. Gottingen, Toronto, Zurich.
- Tlehuraj-Berzegova, L. T., Bjuller, E. A., Chinazirova, S. K., Ahunova, I. B. (2021). Trudovaja adaptacija personala: podhody, jetapy, problem [Labor adaptation of personnel: approaches, stages, problems]. *Management Accounting, 11*(1), 121–133. (in Russian)
- Uzjumova, N. V. (2019). Adaptacija novyh sotrudnikov kak kriterij social'noj jeffektivnosti korporativ-

noj kul'tury organizacii [Adaptation of new employees as a criterion of social effectiveness of the corporate culture of the organization]. *Humanities. Bulletin of the Financial University*, 3, 31–34. (in Russian)

Volkova, I. A. (2017). Adaptacija personala kak sposob formirovanija kadrovoj politiki organizacii [Personnel adaptation as a way of forming the personnel policy of the organization]. *Concept*, 51. URL: <http://e-koncept.ru/2017/470001.htm> (in Russian)

Zhuravlev, P. V., Kartashov, S. A., Mausov, N. K., Odegov, Yu. G. (2015). *Tehnologija upravlenii personalom. Nastol'naja kniga menedzhera* [Technology of personnel management. The manager's handbook]. M.: Ekzamen. (in Russian)

Received 08.04.2023.