

УДК 33 DOI: 10.14451/1.255.668

Особенности адаптации персонала в организации: отраслевая специфика

© 2026 Суздалева Наталья Николаевна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры Менеджмент. Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: NNSuzdaleva@fa.ru

Ключевые слова: адаптация, онбординг, наставничество, стажировка, тренинг.

Одной из актуальных проблем в системе управления персоналом любой организации, вне зависимости от специфики ее деятельности, выступает адаптация персонала. Отсутствие такой процедуры или ее низкая эффективность приводит к высокой текучести кадров, причем в наибольшей степени она проявляется в первый год работы специалистов. Причины такой ситуации могут быть совершенно разные и не всегда основной из них становится недовольство оплатой труда. Новые сотрудники могут столкнуться с непониманием своих функциональных обязанностей вследствие размытости должностной инструкции, с проблемами в трудовом коллективе, включая возникновение открытых конфликтов. Многих негативных моментов можно избежать, если выстроить эффективную систему адаптации персонала. При этом следует учитывать, что система адаптации персонала в организациях различных сфер будет отличаться, что продиктовано спецификой бизнеса.

В общем виде не только в контексте деятельности компаний, адаптация означает процесс подстраивания под динамичную внешнюю среду. Любая система находится в статичном состоянии в течение относительно короткого периода времени, после чего требуется учет нового контекста, выработка конкретных шагов, позволяющих сохранять жизнедеятельность в текущих условиях.

М. В. Ботенева указывает, что исследуемый термин означает процесс ознакомления работника с условиями и содержанием трудовой деятельности, а также включает в себя приспособление к ним [3]. М. Н. Низдиминов, А. М. Пыжов, Е. В. Тинькова указывают, что адаптация

означает процесс активного приспособления человека к новой среде [6]. М. А. Богатырева, А. А. Шарипова считают, что под термином «адаптация персонала» следует понимать процедуру ознакомления сотрудников с условиями и правилами, существующими в компании, при этом предоставляя поддержку для обеспечения вовлечения сотрудников в трудовой коллектив [2].

В целом можно согласиться с тем, что адаптация персонала представляет собой определенную управленческую процедуру. Хотя она является определенным набором инструкций, она отличается от алгоритма, имеющего более формализованную форму и ограниченный перечень шагов, предусматривающего конкретный

результат. Адаптация же может изменяться в зависимости от того, какие потребности стоят перед менеджером по управлению персоналом в каждой конкретной ситуации. Кроме этого, следует предлагать различные виды подходов к адаптации в зависимости от должности и значимости конкретного сотрудника.

В качестве целей процесса адаптации выделены интеграция в корпоративную культуру, профессиональное развитие, социализация, минимизация стресса, повышение лояльности сотрудника к компании, формирование чувства принадлежности к организации и другие. Следовательно, задачами являются сокращение времени выхода на рабочую эффективность, обеспечение понимания целей компании и своей роли в их достижении, предотвращение увольнений на испытательном сроке, формирование позитивного впечатления о работодателе, ознакомление с организационной структурой и внутренними регламентами, обучение необходимым навыкам и инструментам работы, а также налаживание коммуникации с коллегами и руководством.

Каждая отрасль характеризуется своими особенностями в контексте системы адаптации. Так, промышленный завод более стандартизированное пространство, в котором человек проявляет не свой творческий, в широком понимании этого слова, потенциал, а выполняет строго определенные функции, обеспечивающие движение всего механизма. Поэтому важно освоить технику безопасности, понять особенности работы конкретного оборудования. Следует обозначить особенности систем адаптации сотрудников в различных бизнесах:

- промышленность: акцент на технике безопасности, наставничество на рабочем месте, поэтапный допуск к оборудованию;
- здравоохранение: длительная стажировка, строгая сертификация, адаптация к этическим стандартам и протоколам;
- образование: методическая поддержка, посещение занятий коллег, постепенное увеличение учебной нагрузки;
- финансы: изучение регуляторных требований,

тренинги по комплаенсу, работа под контролем куратора;

- розничная торговля: быстрое погружение, обучение стандартам обслуживания, ротация между отделами [4];
- транспорт и логистика: практическое обучение маршрутам и системам, инструктаж по безопасности, сопровождение опытным сотрудником;
- сельское хозяйство: сезонная специфика обучения, освоение техники на практике, адаптация к физическим условиям труда;
- энергетика: многоуровневый допуск, обязательная аттестация, симуляционные тренировки на критических объектах [1];
- информационные технологии: онбординг через документацию и базы знаний, buddy-система, постепенное усложнение задач [5].

В здравоохранении необходима длительная стажировка, получение соответствующего набора знаний и навыков для того, чтобы самостоятельно взаимодействовать с пациентами. В сфере образования происходит посещение занятий коллег с выделением положительных и негативных сторон проводимых лекций, практических занятий. Имеет место постепенное увеличение учебной нагрузки, а также предлагается методическая поддержка.

В финансовой сфере изучаются регуляторные требования, происходит работа под контролем более опытного сотрудника. Финансовые организации активно применяют наставничество, погружение в продукты компании, собственные корпоративные системы образования, что позволяет снизить время достижения полной производительности новых сотрудников с 12 месяцев до 6 месяцев.

В отличие от ряда других сфер деятельности банковская сфера строго регулируется соответствующими органами – в Российской Федерации, например, Банком России. Имеется множество нормативно-правовых актов, определяющих особенности взаимодействия банка с конкретными клиентами, требования к предоставлению финансовых услуг. В таких условиях даже

новый сотрудник, только начинающий свой карьерный путь, обязан владеть широкими знаниями касательно того, в каких именно нормативно-правовых актах можно уточнить особенности выполнения тех или иных рабочих задач. Вместе с тем, сами банки имеют определенную автономию в вопросах определения части параметров внутренних процессов, поэтому новому сотруднику не только следует знать законодательство в банковской сфере, но также необходимо ознакомиться с действующими регламентами банка.

Для розничной торговли характерно более быстрое погружение, так как высшего образования для выполнения большей части задач в этой сфере не требуется. Необходимо обучение сотрудников стандартам обслуживания, взаимодействию с клиентами. Также для лучшего понимания особенностей функционирования такой организации целесообразно осуществлять периодическую ротацию нового сотрудника между подразделениями для приобретения им широкого набора навыков. Например, если будет происходить сезонное повышение спроса на продукцию розничного магазина, то менеджер сможет перевести такого сотрудника в отдел по работе с персоналом вместо работы на складе. Таким образом, система адаптации, обеспечивающая формирование широкого набора навыков, позволяет удовлетворить потребности конкретного розничного бизнеса.

В случае с такой сферой, как транспорт и логистика речь идет о практическом обучении маршрутам и используемым системам ориентировки на основе GPS и ГЛОНАСС. Также важным является инструктаж по безопасности, так как работа водителя, экспедитора предусматривает нахождение на дороге, являющейся пространством с повышенными рисками из-за быстрого движения транспорта. Желательным в рамках транспортно-логистической сферы на этапе адаптации нового сотрудника является сопровождение его опытным наставником, способным передать имеющиеся знания, а также необходимые практические навыки, актуальные для конкретного предприятия.

В сфере сельского хозяйства система адаптации должна максимально быстро подготовить сотрудника к физическому труду. Особенно это важно в периоды повышенной нагрузки из-за специфики сезонной деятельности. В случае, если сотрудник будет оператором средства механизации, следует провести полный инструктаж, объяснить все риски и возможности такого инструмента.

Для сферы энергетики характерен многоуровневый допуск, обязательная аттестация, а также проведение симуляционных тренировок для минимизации вероятности возникновения аварийных ситуаций. Сфера информационных технологий является наиболее продвинутой, активно перенимающей передовые практики адаптации. Это связано с высокой производительностью сотрудников, поэтому адаптация должна, прежде всего, обеспечивать формирование положительного психологического климата, что минимизирует вероятность высокой текучести кадров на этапе вовлечения нового сотрудника в операционные процессы. В целом, каждая сфера характеризуется особенными чертами адаптационного процесса.

На практике имеются различные продвинутые подходы к выстраиванию системы адаптации персонала, обеспечивающие значительный результат. Например, в компании Google менеджерам, ответственным за работу с новыми сотрудниками, в воскресенье отправляется напоминание с пятью ключевыми задачами для подготовки [10]. Как результат, на предприятии происходит рост производительности труда новых сотрудников на 25% в течение относительно короткого периода времени. Отдельные компании, например, IBM, активно применяют современные технологии, а именно искусственный интеллект для персонализации адаптации, VR для обучения работе с оборудованием [9]. Netflix использует такой инструмент как пребординг с момента принятия оффера, проводит серию адаптационных сессий, осуществляет немедленное вовлечение в проекты, предоставляет полную свободу в выборе оборудования [12].

Zappos реализует 4-недельный тренинг с погружением в культуру, все сотрудники проходят работу в службе поддержки клиентов, предложение 4000 долл. США за увольнение для отсева неподходящих [13]. Marriott International осуществляет комплексную программу обучения с первого дня, активно применяет систему наставничества, делая акцент на построении сообщества [13].

L'Oréal реализует программу FIT (Follow-Up and Integration Track) на 18–24 месяца, наставничество, погружение в продукты компании [14]. Bank of America реализует трехуровневую программу The Academy (New-to-Role, In-Role Development, Mastery), 200+ коучей, менторство [11]. Siemens осуществляет партнерство с AWS для подготовки выпускников, проводит оценку Strengthscope для 25 000 кандидатов в 28 странах, реализует самообслуживаемый онбординг [7]. В таблице 1 представлена эффективность систем адаптации сотрудников в различных бизнесах.

Таблица 1. Эффективность систем адаптации сотрудников в различных компаниях.

Google [10]	IT	Рост продуктивности новых сотрудников на 25%
Netflix [12]	Развлечения	90% сотрудников отметили положительный опыт адаптации, 75% не ушли бы даже за более высокую зарплату, текучесть 11% (ниже, чем у конкурентов)
Zappos [13]	E-commerce	Рост удовлетворенности на 75% за первые 6 месяцев, рост удержания на 20%, 75% остаются после первого года
IBM [9]	Технологии	Сокращение времени до продуктивности на 40%, сокращение времени адаптации на 70%, снижение текучести на 25%
Marriott International [13]	Гостиничный бизнес	Рост удержания новых сотрудников на 30% в первый год
L'Oréal [14]	FMCG	Сокращение времени до полной продуктивности с 12 до 6 месяцев (-50%)
Bank of America [11]	Банки	700 000 часов обучения переведено в практический опыт ежегодно, 45% вакансий закрываются внутренними кандидатами
Siemens [7]	Производство	Сокращение расходов на найм и адаптацию на 40%, 98% кандидатов отметили положительный опыт

Таким образом, проанализированы успешные практики систем адаптации в современном бизнесе. Как было установлено, каждая отрасль характеризуется своими особенностями в контексте системы адаптации. На практике имеются различные продвинутые подходы к выстраиванию системы адаптации сотрудников, обеспе-

чивающие существенный результат. Также было выявлено, что финансовые организации активно применяют наставничество, погружение в продукты компании, собственные корпоративные системы образования в рамках организации процесса адаптации новых сотрудников.

Библиографический список

1. Басуева С. Н. Наставничество в нефтяной компании: оценка эффективности и направления развития // Проблемы теории и практики управления. – 2024. – № 9. – С. 74–86.
2. Богатырева М. Р., Шарипова А. А. Процесс адаптации персонала: цель, факторы, влияющие на нее // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. – 2022. – 4 (30). – С. 225–231.
3. Ботенева М. В. Целевые стратегии организации труда в условиях перспектив трансформации актуальных практик в общество 5.0 // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2024. – Т. 22, № 4. – С. 43–52.

4. Григорян А. А. Формирование профессионально-квалификационного состава персонала в сфере розничной торговли // *Фундаментальные исследования*. – 2022. – № 1. – С. 11–15.
5. Дроздов И. Н., Осипова А. Н. Адаптация и испытательный срок как средства введения и удержания новых профильных сотрудников в IT-компаниях: подходы, практики, модели, методы // *Лидерство и менеджмент*. – 2023. – Т. 10, № 3. – С. 759–770.
6. Низдиминов М. Н., Пыжов А. М., Тинькова Е. В. Подходы к оценке и измерению эффективности мотивации и адаптации персонала // *Дельта науки*. – 2021. – № 1. – С. 33–37.
7. AWS Innovator: Siemens. – URL: <https://aws.amazon.com/solutions/case-studies/innovators/siemens/> (visited on 02/15/2026).
8. Bringing new hires on-board: How L’Oreal changed its approach. – URL: <https://worldcityweb.com/bringing-new-hires-on-board-how-l-oreal-changed-its-approach> (visited on 02/15/2026).
9. Case Studies in AI Onboarding: IBM and Zoho. – URL: <https://superagi.com/case-studies-in-ai-onboarding-how-companies-like-ibm-and-zoho-are-boosting-retention-and-efficiency> (visited on 02/15/2026).
10. Employee Onboarding Program Examples. – URL: <https://www.selectsoftwarereviews.com/blog/employee-onboarding-program-examples> (visited on 02/15/2026).
11. How Bank of America Leverages L&D for Employee Engagement. – URL: <https://trainingindustry.com/manuals/leadership/how-bank-of-america-leverages-ld-for-employee-engagement-a-case-study> (visited on 02/15/2026).
12. How Netflix Nailed Employee Onboarding. – URL: <https://www.deel.com/blog/employee-onboarding-at-netflix> (visited on 02/15/2026).
13. How Onboarding Management Systems Enhance Employee Engagement and Retention. – URL: <https://blogs.psico-smart.com/blog-how-onboarding-management-systems-enhance-employee-engagement-and-retention-163594> (visited on 02/15/2026).
14. Loreal Essays and Research Papers. – URL: <https://www.helpmyessay.com/subjects/loreal> (visited on 02/15/2026).