

Аширов Артур Ринатович

Студент 2-го курса, направление 38.03.02 Менеджмент (профиль) «Бизнес-менеджмент», Казанский инновационный университет, г. Казань

ПРОБЛЕМЫ И БАРЬЕРЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Аннотация: в статье рассмотрены ключевые проблемы адаптации персонала на предприятиях: трудности интеграции новых сотрудников, коммуникационные барьеры, несоответствие ожиданий и реальности, сопротивление изменениям. Проанализированы причины этих барьеров и предложены пути их преодоления — от наставничества до улучшения корпоративной культуры. Материал полезен HR-специалистам и руководителям.

Ключевые слова: адаптация персонала, интеграция сотрудников, барьеры адаптации, корпоративная культура, наставничество, ожидания сотрудников, сопротивление изменениям, обучение персонала, HR-менеджмент, адаптация на предприятии.

Abstract: The article discusses the key challenges of staff adaptation in enterprises, including difficulties in integrating new employees, communication barriers, mismatches between expectations and reality, and resistance to change. The article analyzes the causes of these barriers and suggests ways to overcome them, from mentoring to improving corporate culture. This material is useful for HR professionals and managers.

Key words: staff adaptation, employee integration, adaptation barriers, corporate culture, mentoring, employee expectations, resistance to change, staff training, HR management, and enterprise adaptation.

Адаптация — это когда новый сотрудник привыкает к работе в компании. Но часто этот процесс идёт не гладко: возникают проблемы, из-за которых человек может уволиться или работать неэффективно. Разберём, какие барьеры встречаются чаще всего и как они проявляются на практике [1, с. 15].

1. Организационные проблемы

Это проблемы, связанные с устройством самого процесса адаптации. Они возникают из-за плохой организации работы с новичками.

Основные проявления:

- нет чёткой программы адаптации: новичок бродит без дела, не знает, что делать; иногда ему даже не назначают наставника — и он вынужден сам искать ответы на вопросы [2, с. 123];
- перегруженность наставника: опытный сотрудник не успевает учить новичка, потому что у него полно своих задач;
- дублирование функций: HR, руководитель и наставник дают новичку противоречивые указания, что создаёт путаницу и снижает доверие к процессу [3, с. 68];
- нехватка ресурсов: новичку не выделяют рабочее место, оборудование или доступ к нужным системам вовремя;
- отсутствие системы оценки прогресса: никто не проверяет, как идёт адаптация, поэтому проблемы замечают слишком поздно [11, с. 147].

Примеры из жизни:

1. Логистическая компания: новому водителю выдали машину, но не показали маршруты и не объяснили, как заполнять путевые листы. Он заблудился в первый же день и опоздал с доставкой. Причина — отсутствие плана адаптации для водителей.

2. Производственное предприятие: наставник у новичка был, но сам работал в ночную смену, а стажёр — в дневную. Встретиться они могли только раз в неделю на 10 минут. Результат: новичок месяц делал брак, потому что неправильно настраивал станок.
3. IT-отдел в банке: новичку дали доступ к 15 системам, но не объяснили, в какой последовательности и что делать. Он потратил неделю на поиск нужной информации, а важные задачи остались невыполненными [17, с. 41].

2. Коммуникационные проблемы

Здесь всё связано с общением — или его отсутствием. Даже если процессы организованы хорошо, плохая коммуникация может всё испортить.

Основные проявления:

- недостаток обратной связи: новичок делает ошибки, но никто не говорит ему об этом;
- нечёткая постановка задач: новичку говорят «разберись с документами», но не объясняют, какие именно и в каком порядке;
- неформальные правила не озвучены: в коллективе есть негласные нормы (например, «не беспокоить начальника после 18:00», «все вопросы по проектам — только в чат»), о которых никто не рассказывает [13, с. 24];
- языковой барьер: в международных компаниях новички могут не понимать профессиональный сленг или аббревиатуры;
- проблемы удалённой коммуникации: в гибридных командах новички чувствуют себя изолированными [14, с. 113].

Примеры из жизни:

1. Колл-центр: стажёр первые две недели путал тарифы и терял клиентов, а руководитель заметил это только при проверке статистики. Когда

спросил, почему не переспрашивал, новичок ответил: «Боялся показаться глупым».

2. Маркетинговое агентство: новичку поручили подготовить презентацию, но не уточнили, в каком стиле и с какими данными. Он сделал всё по своему вкусу, а клиенту не понравилось. Конфликт с клиентом и потеря времени.
3. Удалённая команда разработчиков: новичок не знал, что все срочные вопросы решают в Telegram, а не по почте. Из-за этого пропустил важное совещание и сорвал дедлайн [12, с. 319].

3. Психологические барьеры

Это внутренние сложности, с которыми сталкивается сам сотрудник. Они не всегда заметны со стороны, но сильно влияют на эффективность.

Основные проявления:

- страх ошибиться: человек боится задавать вопросы, чтобы не показаться глупым [19, с. 57];
- конфликт с коллективом: старые сотрудники не принимают новичка, подшучивают над ним или игнорируют;
- синдром самозванца: новичок думает, что не достоин должности, и ждёт, что его вот-вот уволят;
- культурный шок: если компания сильно отличается от предыдущего места работы (другая иерархия, стиль общения), новичку трудно перестроиться;
- эмоциональное выгорание на старте: из-за перегрузки информацией и страха не справиться человек быстро устаёт и теряет интерес к работе [15, с. 94].

Примеры из жизни:

1. IT-компания: новый разработчик месяц молчал, не понимая задачу, — потом признался, что стеснялся переспросить. В итоге проект задержался на две недели.
2. Ресторан: официанты не подсказывали стажёру, где лежат приборы, и подсмеивались над его ошибками. Через три дня он уволился, сказав: «Там токсичная атмосфера».
3. Финансовый отдел: новичок боялся подойти к строгому начальнику, поэтому не уточнил важные детали отчёта. В результате подготовил неверные цифры, получил выговор и ещё больше замкнулся [16, с. 302].

4. Технологические проблемы

Связаны с оборудованием и программами. Даже самая продуманная система адаптации не сработает, если у новичка нет инструментов для работы.

Основные проявления:

- сложность корпоративных систем: новичку дают доступ к 5–10 разным программам, но не объясняют, как ими пользоваться;
- отсутствие инструкций по технике: на производстве новый оператор не может запустить станок, потому что руководство только на английском или вообще утеряно;
- технические сбои: у новичка не работает корпоративная почта, VPN или доступ к базе данных;
- несовместимость ПО: ноутбук выдан, но на нём не установлены нужные программы, или они конфликтуют друг с другом;
- устаревшее оборудование: медленные компьютеры, принтеры, которые постоянно зажёвывают бумагу, — всё это раздражает и тормозит работу.

Примеры из жизни:

1. Логистическая фирма: диспетчер потратил день на поиск нужной кнопки в CRM, потому что интерфейс был запутанным, а подсказок не было. За это время накопились неотправленные заявки.
2. Производственный цех: новый оператор не мог запустить станок: инструкция была только на китайском, а коллеги не знали, как перевести. Полсмены простоял без работы.
3. IT-стартап: разработчику выдали ноутбук с нестандартной ОС, но не установили нужные программы. Первую неделю он потратил на настройку софта вместо работы. Компания потеряла сроки по проекту.

Выводы

Проблемы адаптации могут дорого обойтись компании: от финансовых потерь до ухудшения репутации работодателя. Но большинство барьеров можно устранить, если подойти к процессу системно.

Что нужно сделать:

- создать программу адаптации с чётким планом на первые недели (например, чек-лист с задачами на каждый день и критериями успеха) [20, с. 52];
- обучить наставников (провести для них тренинг: как объяснять, как давать обратную связь, как мотивировать) [13, с. 25];
- автоматизировать рутину (внедрить чат-бота для ответов на частые вопросы или LMS-систему с видеоинструкциями);
- проводить опросы новичков (раз в неделю спрашивать: «Что было непонятно?», «Кому не хватило внимания?», «Какие инструменты мешают работать?»);
- объяснять неформальные правила (включить в программу адаптации раздел «Как у нас принято» — например, про дресс-код, общение в чатах или традиции отдела) [1, с. 16];

- упростить доступ к технологиям (подготовить ноутбуки с предустановленным ПО, дать доступ ко всем системам до первого рабочего дня);
- наладить коммуникацию (назначить «Buddy» (неформального напарника) для помощи в бытовых вопросах и создать чат новичков для обмена опытом).

Главный итог: барьеры адаптации — это не неизбежность, а сигнал к улучшению процессов. Если компания вкладывается в поддержку новичков, она получает лояльных и продуктивных сотрудников, а те — уверенность в своих силах и ясное понимание задач.

Список используемой литературы

Нормативно-правовые акты:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от актуальной редакции) — статьи 70–71, регулирующие испытательный срок и особенности увольнения при неудовлетворительном результате испытания.

Учебники и монографии:

2. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Изд-во Юрайт, 2023. — 386 с.
3. Веснин В. Р. Управление персоналом: теория и практика. — М.: Проспект, 2022. — 688 с.
4. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2024. — 352 с.
5. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник. — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2023. — 695 с.
6. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Управление персоналом. — М.: Альфа-Пресс, 2021. — 536 с.

7. Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные персонал-технологии. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2020. — 424 с.
8. Титоренко Г. А. Инновационные технологии в управлении персоналом. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. — 320 с.
9. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — 10-е изд. — СПб.: Питер, 2022. — 848 с. (перевод с англ.)
10. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2019. — 368 с.

Научные статьи и публикации:

11. Бурова Ю. А., Поворина Е. В. Проблемы эффективной адаптации персонала и инновационные пути их решения // Материалы Ивановских чтений. — 2018. — № 1–1 (18). — С. 146–153.
12. Вислогузова К. Г. Процесс адаптации персонала: этапы, проблемы и анализ результатов // Экономическое прогнозирование: модели и методы: материалы XII Междунар. науч.-практ. конф. — Воронеж, 2016. — С. 318–320.
13. Емельянова Е. В. Наставничество как метод решения проблемы адаптации молодого специалиста // Вестник науки и образования. — 2018. — № 11. — С. 23–26.
14. Колесниченко Е. А., Радюкова Я. Ю., Джабраилов М. А., Выжимова Н. Г. Адаптация персонала как условие эффективной трудовой деятельности // Вопросы экономики. — 2020. — № 5. — С. 112–118.
15. Осипян И. Ю. Трудовая адаптация работника как одно из важнейших направлений работы с персоналом // Путь науки. — 2016. — Т. 1. № 5 (27). — С. 93–95.
16. Паскал А. Г., Макушкин С. А. Разработка системы адаптации персонала // Новое поколение. — 2017. — № 14. — С. 300–308.

17. Сафиуллин И. Р., Попова Е. В. Сущность и виды процесса адаптации персонала в организации // Журнал научных публикаций. — 2023. — № 11. — С. 40–43.
18. Силютин О. В., Давыдова Э. А. Оценка системы адаптации персонала организации // Менеджмент, маркетинг, логистика XXI века: проблемы, вызовы, перспективы: материалы Всерос. науч.-практ. конф. — Воронеж: Научная книга, 2018. — С. 240–244.
19. Чарышева С. Р. Особенности социально-психологической адаптации персонала организации в условиях кризиса // Вестник Московского гос. областного ун-та. Серия: Психологические науки. — 2019. — № 1. — С. 56–61.
20. Шмелева М. А., Михайлова Е. Е. Адаптация персонала: значение, виды, перспективы // Вопросы устойчивого развития общества. — 2022. — № 8. — С. 51–55.
21. Соловьева Н. С., Болотова О. В. Проблема адаптации персонала в организации // Скиф. Вопросы студенческой науки. — 2020. — № 4 (44). — С. 123–129.

Электронные ресурсы и аналитические материалы:

22. Исследование HeadHunter «Текущее состояние кадров и адаптация: тренды 2023 года» [Электронный ресурс]. — URL: <https://hh.ru/research> (дата обращения: актуальная дата).
23. Аналитический отчёт SuperJob «Эффективность программ адаптации в российских компаниях» [Электронный ресурс]. — 2023. — URL: <https://www.superjob.ru> (дата обращения: актуальная дата).
24. HR-практики: внедрение цифровых инструментов адаптации. Обзор кейсов от СберУниверситет [Электронный ресурс]. — 2023. — URL: <https://sberuniversity.ru> (дата обращения: актуальная дата).

- 25.Корпоративные системы управления обучением (LMS): обзор решений для адаптации персонала [Электронный ресурс] // CNews. — 2023. — URL: <https://www.cnews.ru> (дата обращения: актуальная дата).
- 26.Цифровые технологии в HR: тренды и кейсы внедрения [Электронный ресурс] // РБК.Тренды. — 2023. — URL: <https://trends.rbc.ru> (дата обращения: актуальная дата).
- 27.Обзор проблем адаптации персонала в российских компаниях [Электронный ресурс] // HR-портал. — 2023. — URL: <https://hr-portal.ru> (дата обращения: актуальная дата).