

# АДАПТАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ СОТРУДНИКОВ КАК ОДНА ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ЗАДАЧ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

## ADAPTATION AND INTEGRATION OF EMPLOYEES AS ONE OF THE KEY TASKS OF A MODERN MANAGER

ПОЛУЧЕНО 11.04.2023 ОДОБРЕНО 14.04.2023 ОПУБЛИКОВАНО 26.06.2023

УДК 331.1 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-3-18-23

**ГУРОВА Е.В.**

*Канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**GUROVA E.V.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, State University of management, Moscow*

**e-mail:** nadkate2001@mail.ru

### Аннотация

*В условиях современного мира, где постоянно появляются новые технологии, открываются новые фирмы, организации, компании, появляется все больше индивидуальных предпринимателей или просто расширяются уже существующие бизнес-проекты, необходимость постоянного найма персонала только возрастает. Появление новых сотрудников в организации, как правило, тормозит деятельность организации, так как каждый вновь пришедший работник приходит со своим уникальным опытом, кто-то приходит первично (без опыта работы вообще), у каждого свои взгляды на профессиональную деятельность и личные ценности, и не обязательно эти взгляды будут совпадать со взглядами организации в целом и коллектива в частности. Адаптация персонала в организации является важным звеном в управлении человеческими ресурсами. Когда человек становится сотрудником организации, он сталкивается с рядом различных организационных проблем, которые без помощи коллег и руководства невозможно решить. Новичок должен принять и адаптироваться к новым профессиональным и социально-психологическим условиям работы. Управление адаптацией новых сотрудников в команде является важным звеном в цепочке управления персоналом. Создание эффективного механизма адаптации сотрудников позволяет снизить начальные затраты и текучесть кадров, сформировать лояльное отношение сотрудника с первых дней его работы в компании, что создает стимулы и желание работать в организации.*

**Ключевые слова:** управление персоналом, адаптация, вовлеченность, наставничество.

### Abstract

*In the conditions of the modern world, where new technologies are constantly appearing, new firms, organizations, companies are opening, more and more individual entrepreneurs are appearing, or existing business projects are simply expanding, the need for constant hiring of personnel is only increasing. The appearance of new employees in the organization, as a rule, slows down the activities of the organization, since each newly arrived employee comes with his own unique experience from other places of work or positions, someone comes first (without work experience at all), everyone has their own views on professional activities and personal values, and not necessarily these views will coincide with the views of the organization as a whole and the team in particular. The adaptation of personnel in an organization is an important link in human resource management. In the end, when a person becomes an employee of an organization, he faces a number of different organizational problems that cannot be solved without the help of colleagues and management. The beginner must accept and adapt to the new professional and socio-psychological conditions of work. Managing the adaptation of new employees in a team is an important link in the personnel management chain. Creation of an effective employee adaptation mechanism allows to reduce initial costs, reduce staff turnover, form a loyal attitude of an employee from the first days of his work in the company, which creates incentives and a desire to work in the organization.*

**Keywords:** personnel management, adaptation, involvement, mentoring.

В настоящее время существует множество организаций, которые, несмотря на успешное функционирование на рынке, не способны качественно, на должном уровне организовать процесс адаптации и интеграции своих новых сотрудников, несмотря на то, что уже давно установлены важность и необходимость данного процесса для становления рабочего коллектива, а также его влияние на стиль управления персоналом и его эффективность.

Если раньше в предпринимательской деятельности часто пользовались фразой «все решает кадры», то сейчас это утверждение несколько изменилось и звучит как «все решают качественные кадры» [4]. Именно поэтому сейчас в организации любого бизнеса очень важна продуманная и спланированная система управления персоналом. Необходимо не только «технически» управлять людьми и распределить кто в каком кабинете сидит и какую бумажку распечатывает, важно присмотреться к каждому работнику, понять его сильные и слабые стороны, найти для него

самое оптимальное место в организации, где работник сможет быть максимально продуктивным и полезным, аккумулировать все свои силы (как физические, так и умственные) [6].

Главным ключом к пониманию сил и возможностей работника, а также его личных характеристик является процесс адаптации и интеграции новых сотрудников в организацию и коллектив. Процесс адаптации и интеграции считается основополагающим в формировании качественного состава работников организации. Важно не только наличие установленной программы процесса адаптации и интеграции, но и своевременное корректирование этого процесса, так как на его прохождение и успех влияют факторы внешней и внутренней среды, которые грамотный руководитель обязан учитывать и уметь под них подстраивать.

На сегодняшний день в России процессу адаптации и интеграции уделяется недостаточно внимания. Многие новые

сотрудники уходят из организации, еще до окончания испытательного срока, так как их ожидания не совпадают с реальностью, в которой им предстоит осуществлять трудовую деятельность. Эксперты по управлению персоналом считают также, что основной причиной увольнений в первые месяцы работы является отсутствие должного внимания к новому сотруднику со стороны коллектива организации. Смена места работы, деятельности, коллектива — все это приносит дискомфорт для нового сотрудника, повышает его уровень стресса. Человек не уверен в себе, в своих силах, начинает сомневаться справится ли он со своими новыми обязанностями, переживает вольется ли в коллектив, станет ли «своим» для всех его членов, так как никого не знает.

Также появляются сомнения в том, что он не будет уволен после испытательного срока. Такие чувства характерны для любого человека, даже профессионала высокого класса. Необходимость адаптации и интеграции очевидна.

Проведение адаптационных и интеграционных мероприятий приобретает особую актуальность и значимость, так как благодаря данным мероприятиям у новых сотрудников сохраняется и повышается интерес к организации и своим должностным обязанностям внутри нее, растет вовлеченность сотрудника в свою работу, социальную и общественную деятельность, повышается уровень внутреннего комфорта и гармонии не только у нового сотрудника, но и у всего коллектива организации, ведь для них он также незнакомый человек. Логично, что коллективу в данном случае легче, так как он в большинстве.

При введении нового потенциального сотрудника в должность необходимо провести ряд некоторых действий, которые в совокупности должны осуществить поддерживающий, обучающий и снижающий количество ошибок эффект [11]. Какие именно это будут действия, каждая организация решает для себя сама, они могут (и должны) меняться в зависимости от вида адаптации, от того, совершенно это новый сотрудник «с улицы» или это ротация кадров, а также от того, к какой категории персонала принадлежит сотрудник, который будет проходить процесс адаптации и интеграции.

Успешность процесса адаптации и интеграции будет зависеть от того, насколько скоро и быстро нормы и ценности всей организации и коллектива будут перениматься новым сотрудником, насколько быстро он будет ассоциировать себя с организацией, не только принимать философию организации, но и разделять ее. В процессе прохождения трудовой адаптации происходит специализированная подготовка нового работника к последующей деятельности, ее особенностям. Нового сотрудника «ведут» на всем пути процесса адаптации, обучают, просвещают, объясняют все тонкости деятельности и функционирования организации [13].

Адаптация сотрудников — процесс пролонгированный, зависящий от множества факторов, таких как:

- уровень разработанной программы адаптации;
- профессиональные навыки нового работника;
- опыт нового работника (или его отсутствие);
- личные характеристики нового работника (способность к обучению, стрессоустойчивость, хваткость, тип темперамента и т.д.);
- степень подготовки наставника (и его наличия в целом);
- степень сплоченности всего коллектива организации.

Даже при наличии различных видов адаптации и их особенностей в каждой организации важно наличие четко функционирующей процедуры действий и необходимых

рычагов, которые будут содействовать успешному и более быстрому прохождению процесса адаптации и интеграции.

Основные цели адаптации следующие:

- ускорение вхождения нового работника в должность;
- снижение текучести кадров;
- развитие чувства лояльности у нового работника к организации и позитивного к ней отношения;
- снижение расходов организации на подбор кадров;
- снижение уровня стресса и тревожности и неопределенности у новичков;
- выстраивание взаимодействий с коллективом организации;
- достижение необходимой эффективности нового сотрудника в краткие сроки;
- развитие управленческих компетенций наставников.

В ходе адаптационного процесса основным подспорьем в понимании своей деятельности в конкретной организации будет индивидуальный план работы [7]. Это очень важный документ, особенно на первом этапе работы нового сотрудника, так как в нем будут четко прописаны такие моменты, как:

- конкретные задания (действия), которые должен будет выполнить новичок в течение испытательного срока;
- конкретные навыки, которым необходимо обучиться в течение испытательного срока;
- достижение конкретных результатов по завершении испытательного срока;
- критерии, по которым наставник и непосредственный руководитель организации (или подразделения) будут оценивать адаптируемого;
- определение для наставника, руководителя и адаптируемого нормы трудовой деятельности адаптируемого, чтобы исключить вероятность переработки или наоборот — недостаточного «включения» в трудовой процесс.

Благодаря индивидуальному плану работ, новый сотрудник будет защищен от неадекватной оценки своей деятельности руководством и наставником, так как будут наглядно отображены успешные результаты и промахи в трудовой деятельности адаптируемого [15].

Новому сотруднику в среднем понадобится 2–3 дня для того, чтобы ознакомиться и изучить содержимое данных документов. По завершении ознакомления с ними (предположительно на третий день) наставник должен поставить перед новым сотрудником конкретную задачу (дать ему индивидуальное задание), дать вектор в направлении ее решения, установить дедлайн и наблюдать за тем, как адаптируемый будет применять свой опыт и умения в решении поставленной перед ним задачи. Важно, чтобы наставник (и/или руководитель) был рядом, держал нового сотрудника на контроле и был готов при необходимости оказать помощь или скорректировать действия адаптируемого, если он движется в неправильном направлении. По достигнутым результатам в исполнении индивидуального задания необходимо провести беседу с новым сотрудником, чтобы подвести предварительные итоги — рассказать об ошибках, о том, каким образом их можно было бы избежать, возможно, указать на другие существующие пути решения данной задачи. Также важно оценить адаптируемого, указать ему не только на ошибки, но и на его достижения, возможно, он проявил смекалку, применил творческий подход, был инициативен и т.д. В зависимости от результатов выполнения данного задания индивидуальный план работы для адаптируемого может быть скорректирован [1].

Процесс адаптации и интеграции новых сотрудников — зачастую мероприятие, растянутое во времени и не имеющее

четких временных рамок, так как каждый человек индивидуален и нельзя быть уверенными в том, что можно установить для всех единый стандарт [21]. Чаще всего для прохождения всего процесса требуются месяцы, однако, возможно пролонгирование процесса адаптации и интеграции до года.

Во многих организациях процесс адаптации и интеграции персонала происходит быстро и стихийно, что приводит к негативным последствиям. Прохождение процесса адаптации и интеграции новыми сотрудниками должно быть максимально структурировано и отлажено с организационной и методологической точки зрения. Совершенно точно, что даже при высоком уровне подготовки данный процесс все равно не будет лишен сложностей, как извне, так и случившихся внутри организации [10].

При правильно организованном процессе адаптации и интеграции для новых сотрудников каждый адаптируемый достаточно быстро вливается в трудовую деятельность, коллектив, не просто осваивает новые для себя профессиональные функции, но и углубляется в них. Благодаря этому, адаптируемый не только сам быстрее осваивается и чувствует себя увереннее, но и к непосредственному руководству приходит понимание, что этот человек находится на своем месте [16].

Помимо профессиональных навыков и отстаивания своей позиции при успешном прохождении процесса адаптации и интеграции в организации проблемы, с которыми сталкивается адаптируемый, значительно уменьшаются как в количестве, так и в своих масштабах. Благодаря этому растет чувство уверенности в себе, своих силах, у нового сотрудника не появляются мысли о том, что эта работа ему не подходит, что он ее недостоин. Соответственно и текучесть кадров в такой организации будет снижена.

Составление адаптационной программы является документальным оформлением процесса адаптации. Программа адаптации и интеграции — это набор четких пошаговых действий по адаптации вновь прибывшего сотрудника [20].

Если говорить об интеграции с точки зрения профессиональной деятельности и системы управления персоналом, то необходимо отметить социальную интеграцию.

Социальная интеграция — это установление связи, адаптация личности к той или иной группе людей. Социальная интеграция на рабочем месте не менее важна для нового сотрудника, чем профессиональная адаптация [5]. Новому сотруднику на новом рабочем месте необходимо не только освоить и привыкнуть к своим профессиональным обязанностям и адаптироваться в деятельности, но также важно найти общий язык с коллективом, стать его частью, возможно, быть принятым в какие-то неформальные группы. Важно, чтобы коллектив рассчитывал на нового сотрудника не только как на профессионала, когда необходимо выполнить какую-то работу качественно и в срок, но и относился бы к новичку как равному члену команды, например, когда все собираются на пейнтбол после работы.

Важно отметить, что для успешной социальной интеграции необходимо постараться всем. Прежде всего, в компании должен быть высокий уровень развития и управления корпоративной культурой. Возможно, что руководитель организации должен не просто познакомить всех и представить по именам и должностям новичку, но и выделить два часа на неформальную встречу всего коллектива сотрудников организации для более близкого знакомства, чтобы все смогли лично друг друга узнать — не только в профессиональном плане, но и в личном (кто где живет, у кого какие домашние питомцы, кто чем увлекается и т.д.) [8]. Также все сотрудники коллектива должны быть готовы

к общению, делиться личной информацией, все должны понимать, что это будет полезно не только для нового сотрудника организации, но и для всего коллектива, ведь подобные мероприятия укрепляют дружеское отношение друг к другу. И самое главное — новый сотрудник также должен быть открыт к новым знакомствам, беседам, стараться всех запомнить, чтобы никого не обидеть, возможно, отметить на будущее про себя, кто ему ближе по духу, взглядам или увлечениям [9].

Грамотно продуманный процесс адаптации и интеграции новых сотрудников в организацию должен способствовать развитию и становлению нового работника, расширению и укреплению коллектива, а также прогрессу системы управления персоналом и повышению эффективности деятельности всей организации в целом.

Для качественного управления процессом адаптации и интеграции персонала необходимо создать условия, при которых станет возможным коммуницирование уже явных профессионалов организации (специалистов) с новыми сотрудниками (адаптируемыми).

Это важно еще и потому, что к каждому новому сотруднику — личность, к которой необходимо найти подход, индивидуальный ключик [14].

Современные организации, которые уделяют достаточно внимания и средств развитию и управлению персоналом, считают подбор подходящих на вакантную должность кадров первой ступенью в грамотной системе управления персоналом. Самое важное и сложное — процесс адаптации и интеграции, в ходе которого происходит взаимная «притирка» нового сотрудника с организацией [2]. Не только организация присматривается к кандидату и пытается понять, подходит ли он ей, но и новичок также наблюдает, анализирует, пропускает через себя ценности и взгляды организации и решает, разделяет их или нет. Для того, чтобы процесс адаптации и интеграции был помощником и новым сотруднику, и организации (а не усложнял и без того непростой период), необходимо уметь управлять данным процессом и держать его на контроле.

В качестве возможных организационных решений по совершенствованию процесса адаптации и интеграции новых сотрудников в организацию могут быть предложены следующие меры:

- необходимо проводить подготовительную работу со всеми сотрудниками в коллективе перед приходом нового работника;
- необходимо заранее позаботиться о наличии всех принадлежностей на рабочем месте нового сотрудника, требующихся для осуществления профессиональной деятельности;
- проведение индивидуальных бесед между наставником, новым сотрудником и руководителем организации (не первичное собеседование, а именно разговоры уже в процессе испытательного срока);
- в ходе испытательного срока постепенно ставить более сложные задачи перед новичком (начать с более легких, чтобы к завершению программы адаптации и интеграции новичок мог сам исполнять очень сложные поручения). Необходимо держать под контролем их выполнение, оказывать содействие на этапах, когда новый работник, возможно, зашел в тупик. Можно продумать систему поощрений за качественно и самостоятельно успешно выполненное задание;
- давать новому сотруднику разовые, не свойственные его должности задания, чтобы, во-первых, посмотреть, как он будет себя вести, и их решать (возможно, проявится его креативное мышление, что позволит руко-

водителю и наставнику отметить, что он готов действовать в условиях нестандартных ситуаций, или же наоборот — сотрудник начнет возмущаться, что это не его работа), а во-вторых, такие задания могут поспособствовать сближению нового работника со всем коллективом или хотя бы с отдельными его членами;

- продумать (или создать) специализированные деловые игры, в ходе которых также будет происходить сплочение коллектива, а если данные игры будут еще посвящены деятельности организации, куда заступил на работу новый сотрудник, или (еще лучше) если в ходе игры будут моделироваться конкретные специфические ситуации, с которыми придется столкнуться новичку, — это поможет новому сотруднику глубже и быстрее влиться в особенности деятельности [19].

Помимо вышеописанных аспектов для успешного процесса адаптации и интеграции персонала в организацию также важно уделить внимание мотивационным рычагам, воздействующие на персонал и на то, как принципы организации труда действительно реализуются в компании.

Подобными принципами можно считать:

- насколько в открытом доступе для всех членов коллектива находятся результаты труда организации в целом и каждого работника в частности. Доступность данных материалов поможет исключить недомолвки, снизит уровень возможной эскалации конфликта, при получении (или неполучении) каких-либо материальных бонусов;
- наличие обратной связи с руководством и коллегами по осуществлению трудовой деятельности, ее результатах и способах премирования. В организации обсуждение поощрений и достижений не должно быть запретной темой;
- сотрудники должны принимать участие в жизни организации, в управлении профессиональной деятельностью. Обсуждение общих планов, выражение своего мнения по любым вопросам должно приветствоваться руководством, а не вызывать раздражение. Также при организации командировок должны учитываться пожелания и возможности сотрудников, чьи кандидатуры рассматриваются в конкретные поездки. Все члены коллектива должны понимать, что их мнение важно и что их слышат и к ним прислушиваются;
- возможно, для решения конкретных задач, успешной реализации проекта необходимо создание целевых проблемных групп, творческих команд, в которых предполагается возможность смены состава, сдвигание временных рамок, а также изменение направленности деятельности;
- необходимо проведение общих собраний, совещаний и встреч всего коллектива организации и руководства. Даже при наличии личных помощников, заместителей и прочего административного персонала важно, чтобы ключевые моменты по функционированию организации сотрудники получали из первых рук, а именно — от руководителя;
- возможно, необходимо установить оптимальный график работы не только для всей организации, но и для некоторых сотрудников в частности. Например, кому-то нужно больше времени на дорогу, потому что работник живет в Подмоскowie, кто-то просто заметно менее продуктивен при раннем подъеме;
- необходимо рационально использовать знания, умения и способности каждого сотрудника, умение управлять интеллектуальным капиталом организации это также

искусство, которое, в правильных руках будет усиливать конкурентоспособность организации на рынке;

- важно создать комфортные, привлекательные условия труда для сотрудников, так как качественные кадры высоко ценятся везде, являются залогом успеха организации;
- если работники обладают нестандартным, креативным мышлением — необходимо это использовать в профессиональной деятельности. Творческий подход к работе поможет не только улучшить деятельность и найти новые просторы для профессиональной деятельности, но и разбавить повседневную рутину.

Ядром обеспечения процесса адаптации и интеграции персонала является сбор и оценка показателей его уровня и длительности [19].

Эти показатели могут быть:

- объективными;
- субъективными.

Объективные показатели отражают успешность (эффективность) профессиональной деятельности, то, насколько активно члены коллектива принимают участие в разнообразных сферах деятельности организации.

Также показатели процесса адаптации и интеграции соотносятся с каким-либо аспектом адаптации. Например:

- профессиональный аспект (насколько знания, умения и способности сотрудника соответствуют должности, которую он занимает или стремится занять);
- социально-психологический аспект (насколько характер, поведение, взгляды, личные качества соответствуют нормам, которые приняты в коллективе организации);
- психофизиологические аспекты (состояние здоровья, нервной системы, тип личности, скорость и степень утомляемости и возможного выгорания. Некоторые должности требуют позитивного настроения и активного функционирования организма в течение всего рабочего времени).

Субъективные показатели отражают, насколько сотрудник организации удовлетворен самой организацией, своей ролью внутри нее, конкретной выполняемой им работой или особыми своими достижениями и результатами [12].

Как и объективные показатели, субъективные соотносятся с каким-либо аспектом адаптации. При этом субъективные показатели показывают, как работник оценивает сам себя — как он относится к своей профессии и должности, как он строит взаимоотношения с директором, с клиентами, с коллективом, с коллегами к нему не относящимся (например, соседи по территории в бизнес-центре), как сотрудник сам оценивает свое состояние здоровья (физическое и психическое), насколько он понимает свою личную роль в функционировании организации.

Сбор и обработку информации об уровне и длительности процесса адаптации и интеграции персонала логично организовать одновременно с проведением оценки персонала. Это станет возможным при выполнении следующих пунктов:

- составление наставником подробного отчета о проведении процесса программы адаптации и интеграции, с описанием всех проведенных мероприятий и что стало их результатом;
- составление отзыва наставника об адаптируемом, с указанием выявленных сильных и слабых сторон, достижений;
- отзыв адаптируемого о прохождении программы адаптации и интеграции в компании, с описанием новых приобретенных знаний и умений, положительных и отрицательных сторон процесса;

- отзыв адаптируемого о наставнике, с описанием его деятельности, степень готовности к коммуникации, передачи опыта, уровню этикета, указать несколько конкретных ситуаций, при которых содействие наставника (или бездействия) оказало ключевую роль.

Важно отметить, что в современной России, во многих организациях просматривается отсутствие или неумелое функционирование системы управления процессом адаптации и интеграции [12]. Данная система должна решать несколько проблем:

- официальное определение и стабилизация необходимых рычагов управления процессом адаптации и интеграции во всей системе управления персоналом организации;
- продумывание, создание и контроль выполнения программы процесса адаптации и интеграции;
- разработка необходимого нормативно-правового обеспечения процесса адаптации и интеграции.

Успешность проведения организации и прохождения адаптируемым процесса адаптации и интеграции определяется несколькими факторами, например:

- насколько процесс адаптации и интеграции персонала продуман и отработан (все ли знают свои обязанности и функции, все ли к ним готовы);
- нет ли расхождений во мнениях при утверждении программы процесса адаптации и интеграции (при наличии противоположных точек зрения между, например, руководителем, специалистом по кадрам и наставником, процесс адаптации и интеграции будет нести только деструктивные последствия);
- профессиональный уровень кандидатов на вакантную должность (разумеется, что расчет всегда на то, что чем кандидат опытнее и чем большим количеством знаний он обладает, тем процесс адаптации и интеграции будет проходить легче и быстрее, однако, это может сыграть злую шутку, так как человек умудренный опытом может решить, что уже все знает и умеет и поэтому не будет проявлять особого рвения в освоении новой должности, в то время, как неопытные сотрудники все чаще являются очень нацеленными на развитие карьеры людьми, готовыми быстро все «схватывать» и браться за любое дело);
- каждого нового работника необходимо объективно оценивать, не поддаваясь на «ловушки» восприятия (нельзя оценивать кандидата положительно из чувства жалости, от того что он произвел первое очень приятное впечатление, или потому что у него дома кот такой же породы). Данная ошибка часто совершается еще на этапе отбора кандидатов на должность, так как интервьюеры также не всегда грамотно подготовлены к собеседованию, отчего валидность (достоверность) этих собеседований снижается;
- немалую роль играет привлекательность самой должности для нового сотрудника или престиж организации. Некоторые люди целенаправленно профессионально развиваются ради того, чтобы когда-то попасть в «компанию мечты»;
- процесс адаптации и интеграции в компанию должен быть гибким. Введение в организацию отличается от обучения в учебном заведении. И при всех существующих и принятых алгоритмах работы, нельзя точно сказать, что профессиональная деятельность адаптируемого заключается в четких действиях и никакие отступления от них не предполагаются возможными;
- организация не должна бояться внедрения нововведений, а уметь грамотно их внедрять в рабочий процесс

и использовать для улучшения качества функционирования организации;

- внутри организации должны быть установлены такие нормы труда, которые будут являться стимулом качественно выполнять свои должностные обязанности для каждого сотрудника;
- особенности сложившегося внутри коллектива организации климата (насколько все дружны, как часто проводят время вместе вне рамок рабочего процесса, как многое знают друг о друге) [17];
- личные особенности адаптируемого (его характер, способности, эмоциональное состояние, возраст, семейное положение, насколько новый сотрудник вспыльчив, активен и т.д.).

Помимо главной проблемы российских компаний, во многих из которых нет прописанной программы процесса адаптации и интеграции персонала, те компании, в которых такая программа все-таки есть, сталкиваются с проблемой организационного управления адаптацией и интеграцией [18]. И это тоже важная часть, которую необходимо продумывать и утверждать. Здесь важно распределить специалистов по адаптации и интеграции по всей организации и ее подразделениям, так как процесс адаптации и интеграции достаточно пролонгирован во времени и хотя необходимость активного участия специалистов-помощников постепенно снижается для нового сотрудника, ощущение получения поддержки и помощи остается важным на всех этапах процесса.

Необходимо также развивать наставничество и уделять этому достаточное количество времени. Нельзя без подготовки «вырвать» сотрудника из его поля деятельности и «поставить» учить другого, нового сотрудника. В нашей стране наставничество развивается очень медленно, за рубежом этому уделяются время и финансы, так как к наставничеству относятся как к связующему звену между новым сотрудником и компанией, и для руководителей важно, чтобы новички становились частью компании и надолго оставались с ней [3]. Наставником может быть как и очень опытный сотрудник с многолетним стажем работы в данной организации, так и молодой, но хорошо зарекомендовавший себя специалист.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом. — М.: Академия, 2010. — 224 с.
2. *Базарова Л.А.* Менеджмент устойчивого развития компании: монография. — М.: ПрофИн, 2017. — 136 с.
3. *Брыкалов С.М., Крылова Е.Е., Красилова Е.С.* Опыт внедрения программы адаптации молодых работников на промышленном предприятии атомной отрасли // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — № 5. — С. 26–31.
4. *Валинуров И.* 101 совет по адаптации на новой работе, или Как выжить, уцелеть и добиться успеха среди акул в офисе. — Санкт-Петербург: Академия рекрутинга, 2016. — 123 с.
5. *Гарник С.В., Белова О.Л.* Проблемы социальной адаптации трудовых ресурсов России к трудовой деятельности в условиях глобальных изменений // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — № 2. — С. 13–18.
6. *Грибов В.Д.* Экономика предприятия: учеб. пособие; практикум / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 336 с.
7. *Дейнека А.В.* Управление персоналом. — М.: Дашков и К°, 2010. — 292 с.

8. Дикая Л.Г., Журавлев А.Л. Психология адаптации и социальная среда: современные подходы, проблемы, перспективы. — М.: Институт психологии РАН, 2017. — 438 с.
9. Егоршин А.П. Управление персоналом. — М.: НИМБ, 2007. — 1104 с.
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие. — М.: КНОРУС, 2016. — 200 с.
11. Кириллина Т.Ю., Мумладзе Р.Г., Иващенко А.В. Проблемы социальной интеграции: учебное пособие. — М.: Проспект, 2017. — 181 с.
12. Мелякина Е.В., Притолюк А.В. Адаптация персонала: как помочь сотруднику влиться в коллектив // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2020. — № 2. — С. 51–55.
13. Мещерякова А.В. Профессиональная адаптация и морально-психологическая подготовка сотрудников: учебное пособие. — Ростов н/Д: Южный федеральный университет, 2018. — 64 с.
14. Налчаджян А. Фрустрация, психологическая самозащита и характер. Том 1. Защитные психологические механизмы, и их генезис: дополнительная литература по специальности «Управление персоналом». — М.: ПрофИн, 2017. — 540 с.
15. Налчаджян А. Фрустрация, психологическая защита и характер. Том 2. Защитные механизмы, самосознание и характер: дополнительная литература по специальности «Управление персоналом». — М.: ПрофИн, 2017. — 875 с.
16. Петренко Б.В. Адаптация работников как важнейший элемент управления человеческими ресурсами производственной организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — № 1. — С. 44–51.
17. Скрипниченко Л.С. Профессиональная адаптация персонала: сущность и особенности // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — Т. 10. — № 5. — С. 34–40.
18. Тихонов А.И., Коновалова В.Г. Как обеспечить эффективность адаптационных программ сегодня и завтра // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2020. — № 1. — С. 65–68.
19. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н.Д. Гуськова, М.Н. Краковская, А.В. Ерастова, Д.В. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2019. — 212 с.
20. Чуланова О.Л., Абдернасилова А.А. Программа интеграции современных методов психологической адаптации в концепции гуманизации трудовой деятельности персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — № 4. — С. 41–47.
21. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. — М.: КНОРУС, 2016. — 346 с.
4. Valinurov I. 101 tips for adapting to a new job or how to survive, survive and succeed among sharks in the office / I. Valinurov — St. Petersburg: Recruiting Academy, 2016, 123 p.
5. Garnik S.V., Belova O.L. Problems of social adaptation of Russia's labor resources to labor activity in the context of global changes / S.V. Garnik, O.L. Belova // Personnel and intellectual resources management in Russia, 2021, no. 2, pp. 13–18.
6. Gribov V.D. Economics of the enterprise: textbook; workshop / V.D. Gribov, V.P. Georgians. — Moscow: Finance and statistics, 2003, 336 p.
7. Deineka A.V. Personnel management / A.V. Deineka. — Moscow: Dashkov i K<sup>o</sup>, 2010, 292 p.
8. Dikaya L.G., Zhuravlev A.L. Psychology of adaptation and social environment: modern approaches, problems, prospects / L.G. Dikaya, A.L. Zhuravlev. — Moscow: Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences, 2017, 438 p.
9. Egorshin A.P. Personnel management / A.P. Yegorshin. — Moscow: NIMB, 2007, 1104 p.
10. Kibanov A.Ya. Personnel management: textbook / A.Ya. Kibanov. — Moscow: KNORUS, 2016, 200 p.
11. Kirillina T.Yu., Mumladze R.G., Ivashchenko A.V. Problems of social integration: textbook / T.Yu. Kirillina, R.G. Mumladze, A.V. Ivashchenko. — Moscow: Prospect, 2017, 181p.
12. Melyakina E.V., Pritolyuk A.V. Personnel adaptation: how to help an employee to join the team / E.V. Melyakin, A.V. Pritolyuk // Personnel and intellectual resources management in Russia, 2020, no. 2, pp. 51–55.
13. Meshcheryakova A.V. Professional adaptation and moral and psychological training of employees: study guide / A.V. Meshcheryakova. — Rostov-on-Don: Southern Federal University, 2018, 64 p.
14. Nalchadzhyan A. Frustration, psychological self-defense and character. Volume 1. Protective psychological mechanisms, and their genesis: additional literature in the specialty «Personnel Management» / A. Nalchadzhyan. — Moscow: ProfIn, 2017, 540 p.
15. Nalchadzhyan A. Frustration, psychological defense and character. Volume 2. Defense mechanisms, self-awareness and character: additional literature in the specialty «Personnel Management» / A. Nalchadzhyan. — Moscow: ProfIn, 2017, 875 p.
16. Petrenko B.V. Adaptation of workers as the most important element of human resource management in a production organization / B.V. Petrenko // Personnel and intellectual resources management in Russia, 2021, no. 1, pp. 44–51.
17. Skripnichenko L.S. Professional adaptation of personnel: essence and features / L.S. Skripnichenko // Personnel and intellectual resources management in Russia, 2021, V. 10, no. 5, pp. 34–40.
18. Tikhonov, A.I., Konovalova, V.G. How to ensure the effectiveness of adaptation programs today and tomorrow / A.I. Tikhonov, V.G. Konovalova // Personnel and intellectual resources management in Russia, 2020, no. 1, pp. 65–68.
19. Human resource management: a textbook for undergraduate and graduate studies / N.D. Guskova, M.N. Krakovskaya, A.V. Erastova, D.V. Rodin. — 2nd ed., Rev. and additional — Moscow: Yurayt Publishing House, 2019, 212 p.
20. Chulanova O.L., Abdernasirova A.A. The program of integration of modern methods of psychological adaptation in the concept of humanization of labor activity of personnel / O.L. Chulanova, A.A. Abdernasirova // Personnel and intellectual resources management in Russia, 2022, no. 4, pp. 41–47.
21. Shapiro S.A. Human resource management: textbook / S.A. Shapiro. — Moscow: KNORUS, 2016, 346 p.

## REFERENCES

1. Bazarov T.Yu. Personnel management / T.Yu. Bazarov. — Moscow: Academy, 2010, 224 p.
2. Bazarova L.A. Management of sustainable development of the company: monograph / L.A. Bazarov. — Moscow: ProfIn, 2017, 136 p.
3. Brykalov S.M., Krylova E.E., Krasilova E.S. Experience in implementing the adaptation program for young workers at an industrial enterprise of the nuclear industry / S.M. Brykalov, E.E. Krylova, E.S. Krasilova // Personnel and intellectual resources management in Russia, 2022, no. 5, pp. 26–31.