

УДК 656.071

АНАЛИЗ КАДРОВЫХ РИСКОВ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Л.Д. Якимова, С.А. Яркова

Красноярский институт железнодорожного транспорта – филиал Иркутского государственного университета путей сообщения, Красноярск, email: lyubov-yakimova@yandex.ru, svetlanaaya@mail.ru

Аннотация. Исследование кадровых рисков системы адаптации персонала проводилось в структурном подразделении крупного транспортного предприятия. Оно выявило ряд угроз для кадровой безопасности, связанных с системой наставничества, формальным подходом к обучению работников и неразвитой системой коммуникаций, которые снижают результативность первичной адаптации, способствуют повышению уровня текучести кадров и снижению производительности труда сотрудников. Разработанные мероприятия и рекомендации направлены на минимизацию этих рисков за счет улучшения системы мотивации, внедрения контроля качества наставничества и активизации обратной связи в данной подсистеме управления.

Ключевые слова: система адаптации персонала, кадровые риски, профиль кадровых рисков.

ANALYSIS OF PERSONNEL RISKS OF THE PERSONNEL ADAPTATION SYSTEM

L.D. Yakimova, S.A. Yarkova

Krasnoyarsk Institute of Railway Transport is a branch of Irkutsk State Transport University, Krasnoyarsk, email: lyubov-yakimova@yandex.ru, svetlanaaya@mail.ru

Abstract. The study of personnel risks in the staff adaptation system was conducted in a structural division of a large transport company. It identified a number of threats to personnel security related to the mentoring system, a formal approach to employee training, and an underdeveloped communication system, which reduce the effectiveness of initial adaptation, contribute to increased employee turnover, and lower employee productivity. The developed measures and recommendations aim to minimize these risks by improving the motivation system, implementing quality control for mentoring, and enhancing feedback in this management subsystem.

Keywords: staff adaptation system, personnel risks, HR risk profile.

Дата поступления статьи в редакцию: 25.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 30.12.2025

Введение

Кадровые риски в системе адаптации работников связаны с такими метриками, как коэффициент текучести, уровни конфликтности, удовлетворенности и лояльности персонала. В современных условиях управления персоналом минимизация кадровых рисков через улучшение адаптационных процессов становится ключевым фактором стабильности и развития организации.

Совершенствование системы адаптации является приоритетом Программы развития человеческого капитала исследуемой компании. При этом неэффективная адаптация новичков является объектом особого внимания процессов по минимизации кадровых рисков, связанных с выбором эффективных методик адаптации сотрудников. Одна из крупнейших транспортных компаний России сталкивается с задачей внедрения ободряющей и действенной схемы адаптации, которая способствовала бы не только быстрому освоению новых сотрудников, но и формированию их приверженности корпоративным ценностям [6].

Объектом настоящего исследования стал недавно созданный многофункциональный центр (далее – Центр), предусматривающий переход всех функций кадрового делопроизводства от предприятий компании к единому цифровому ядру – центру управления.

При анализе отчетов по движению работников и состоянию трудовой дисциплины за период с 1 января до 31 декабря 2024 года было выявлено, что коэффициент текучести операторов ЭВМ и ВМ составляет 72%. Увольнение такого числа рабочих может значительно повлиять на кадровую безопасность организации.

Цель исследования

Цель исследования – разработать рекомендаций по снижению кадровых рисков и совершенствованию системы адаптации персонала в Центре.

Материал и методы исследования

В качестве методов исследования использовались анализ документов, опрос и интервью.

Опросник для выявления уровня удовлетворенности системой адаптации персонала включал четыре раздела, представленных в таблице 1. Результаты опроса показали, что наличие опытных наставников не гарантирует эффективности системы наставничества и что существующая система наставничества требует изменения. Для каждого раздела опроса были определены кадровые риски для организации и вероятный ущерб от этих рисков (табл. 1).

Таблица 1

Угрозы для системы адаптации персонала СКЦ

Название раздела	Внутренние кадровые риски системы адаптации(угрозы)	Ущерб
Эффективность обучения и освоение знаний	Наставники не мотивированы проводить вводное обучение. Новым сотрудникам недостаточно вводного обучения. Дезориентация сотрудников при выполнении своих функций.	Снижение производительности и увеличение времени на достижение плановых показателей. Увеличение количества ошибок, брака и переделок. Снижение общей эффективности организации. Увеличение затрат на исправление ошибок и повторное обучение.
Интеграция в коллектив и корпоративную культуру	Высокая текучесть новых сотрудников. Конфликты между новыми и опытными сотрудниками. Отсутствие чувства принадлежности у новых сотрудников к коллективу. Повышенный уровень стресса у новых сотрудников.	Увеличение расходов на подбор, адаптацию и обучение персонала. Снижение морального духа и вовлеченности оставшихся сотрудников. Ухудшение репутации компании как работодателя. Снижение производительности.
Наставничество и поддержка	Процесс наставничества осуществляется формально. Наставники не мотивированы выполнять свои функции по наставничеству. Игнорирование мероприятий по адаптации. Новые сотрудники не могут выполнять работу самостоятельно без помощи коллег и наставников.	Замедление процесса адаптации новых сотрудников и увеличение времени, необходимого для достижения полной производительности. Повышенная зависимость новых сотрудников от помощи коллег, что отвлекает опытных сотрудников от выполнения своих задач. Снижение качества работы и увеличение количества ошибок. Снижение вовлеченности и мотивации новых сотрудников.
Обратная связь и коммуникация	Новым сотрудникам не хватает признания за свою работу. Новые сотрудники не получают четкой и полезной критики. Обратная связь предоставляется слишком поздно. Новые сотрудники не видят свой вклад в организацию.	Снижение мотивации и вовлеченности новых сотрудников. Отсутствие профессионального роста и развития. Непонимание целей и задач Снижение лояльности к компании. Повышение вероятности ошибок и невыполнения поставленных задач. Выгорание и ухудшение психологического состояния сотрудников.

Для ранжирования рисков и оценки последствий событий, оцениваемых аналогично по шкале от 1 до 5, были использованы шкалы рейтингов угроз по уровню их влияния на кадровую безопасность от А (0-4 %), В (5-10 %) и С (11-20 %). Вследствие этого был определен уровень последствий и вероятность для каждого риска (таблица 2).

После распределения полученных результатов в матрицу рисков (таблица 3) оказалось, что наиболее значимыми оказались риски под номерами 1, 2 и 8, представленные в таблице 2.

Для них были разработаны паспорта рисков с указанием источников риска, влияния на целевые показатели, причин наступления, последствий и типа риска. Также был выполнен анализ влияния этих факторов на формирование имиджа организации-работодателя на рынке труда как фактора привлечения потенциальных работников по ранее предложенной авторами работы методике [1].

Выявленные проблемы свидетельствуют о высоких кадровых рисках, связанных с неэффективной системой наставничества и недостаточной коммуникацией внутри коллектива. Отсутствие поддержки и контроля со стороны наставников приводит к снижению вовлеченности новых сотрудников, ухудшению адаптации и мотивации, что в конечном итоге повышает вероятность текучести кадров и снижает общую производительность организации. Данные проблемы и порождающие их причины визуализированы на рисунках 1-3 в диаграммах Исикавы [11, 15].

Таблица 2

Профиль кадровых рисков системы адаптации организации на основе опросов сотрудников

№	Кадровый риск	Оценка значимости фактора величины последствий (результат)	Оценка частоты проявления (вероятность)	Итоговая оценка риска
1	Наставники не мотивированы проводить вводное обучение	3	C	3C
2	Новым сотрудникам недостаточно вводного обучения	3	C	3C
3	Дезориентация сотрудников на рабочем месте	2	C	2C
4	Высокая текучесть новых сотрудников	4	B	4B
5	Конфликты между новыми и опытными сотрудниками	2	A	2A
6	Отсутствие чувства принадлежности у новых сотрудников к коллективу	1	B	1B
7	Повышенный уровень стресса у новых сотрудников	2	B	2B
8	Процесс наставничества осуществляется формально	3	C	3C
9	Игнорирование мероприятий по адаптации	4	B	4B
10	Новые сотрудники не могут выполнять работу самостоятельно без помощи коллег и наставников	3	B	3B
11	Новым сотрудникам не хватает признания за свою работу	2	C	2C
12	Новые сотрудники не получают четкой и полезной критики	2	C	2C
13	Обратная связь предоставляется поздно	2	B	2B
14	Новые сотрудники не видят свой вклад в организацию	1	B	1B

Таблица 3

Матрица “вероятность-ущерб”

Ущерб	Вероятность		
	A	B	C
1		6, 14	
2	5	7, 13	3, 11, 12
3		10	1, 2, 8
4		4, 9	
5			

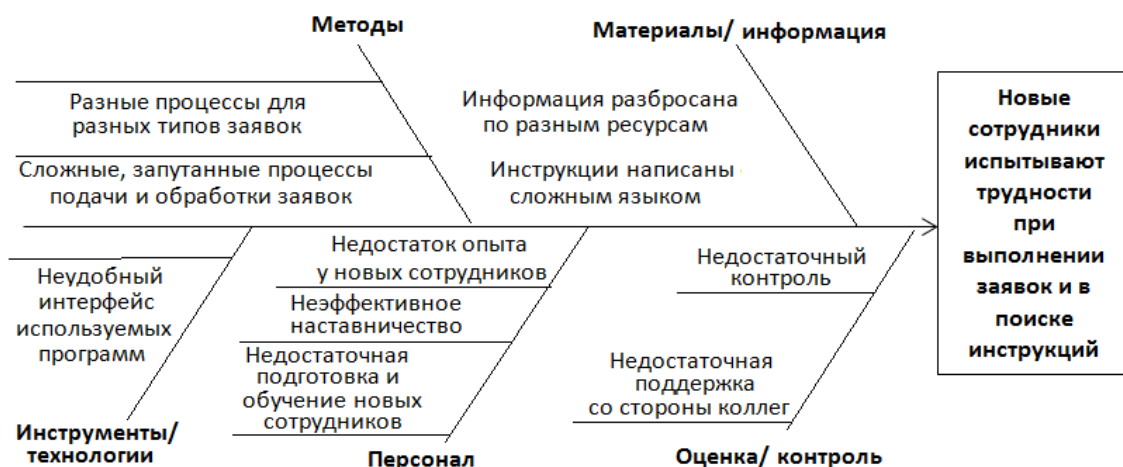


Рис. 1. Диаграмма причин проблемы «Новые сотрудники испытывают трудности при выполнении заявок и в поиске инструкций»

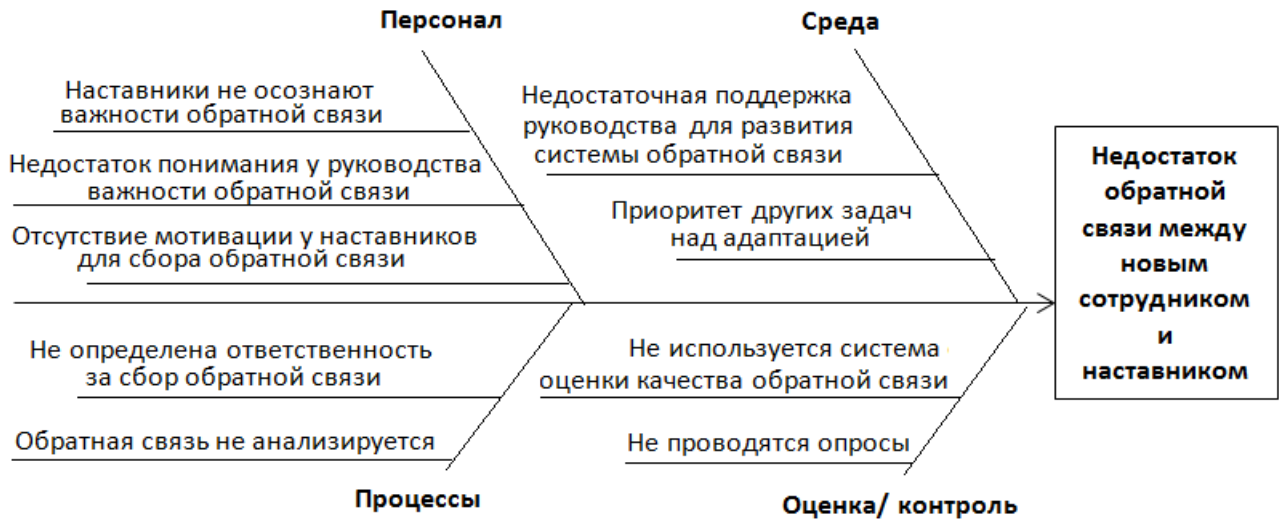


Рис. 2. Диаграмма причин проблемы «Недостаток обратной связи между новым сотрудником и наставником»

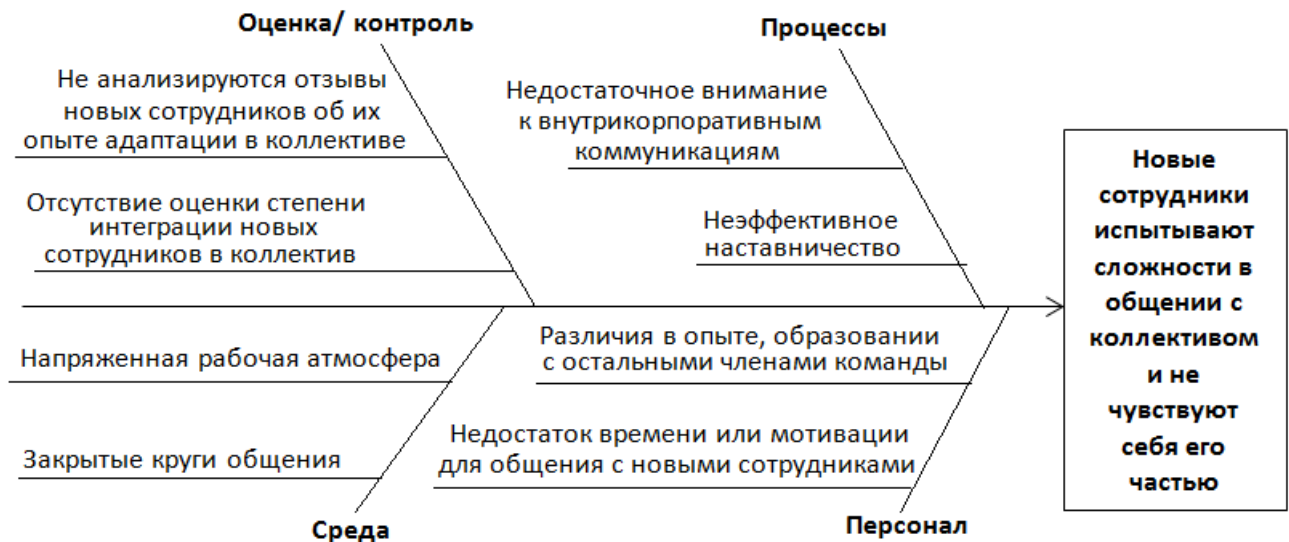


Рис. 3. Диаграмма причин проблемы «Новые сотрудники испытывают сложности в общении с коллективом и не чувствуют его частью»

Выводы

Резюмируя итоги анализа кадровых рисков системы адаптации персонала, следует предположить, что:

- внедрение системы поощрения и регулярная обратная связь помогут повысить заинтересованность наставников и снизить связанные с этим риски;
- некачественно организованное первичное обучение новичков приводит к увеличению срока адаптации, способствует отвлечению других сотрудников от выполнения должностных обязанностей; поэтому осуществление контроля прохождения адаптации с применением регулярных опросов, а также разработка и использования справочника адаптанта помогут снизить соответствующие риски;
- формализм в работе наставника не способствует качественной передаче опыта и так же замедляет адаптацию новичков, поэтому внедрение системы поощрения наставников способствует повышению вовлеченности и улучшению результатов адаптации.

Поэтому представляется целесообразным для снижения кадровых рисков системы первичной адаптации разработка следующих мероприятий:

- 1) создание справочника «Успешное начало: рекомендации и инструкции»;

- 2) внедрение в чат-бот ВиКо опросов по адаптации и дашборды с результатами прогресса адаптации на основании опросов для наставника и наставляемого;
- 3) внедрение балльной системы на основании дашбордов «Лучший наставник»;
- 4) проведение «Интервью с коллегой».

Таким образом, в результате анализа кадровых рисков системы адаптации и управления трудовыми ресурсами в исследуемом структурном подразделении выявлены ключевые факторы, влияющие на эффективность адаптации сотрудников. Определены внутренние риски, а также предложены меры по их минимизации, что способствует повышению качества адаптационного процесса и стабильности кадрового состава организации.

Литература

1. Яркова С.А., Романцова Ю.Д., Якимова Л.Д., Малахова А.А. Анализ формирования имиджа организации-работодателя на рынке труда как фактора привлечения потенциальных работников // Наука Красноярья. 2018. Т. 7. № 2. С.7-25. DOI: 10.12731/2070-7568-2018-2-7-25 EDN: RXBESL.
2. Маоукэнь Батися, Нуриева А.Р. Управление кадровыми рисками в процессе адаптации новых сотрудников // Прогрессивная экономика. 2021. № 12. С. 31-44.
3. Буранов Н.В. Кадровые риски в предпринимательской деятельности // Вестник науки. 2024. № 6(75). EDN: JFSRTH
4. Вагнер В.А., Лымарева О.А. Управление кадровой безопасностью: анализ кадровых рисков и предложения и мероприятия по их уменьшению // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 1-1(95). DOI: 10.24412/2411-0450-2023-1-1-50-54 EDN: RPQTIL.
5. Виноградова М.Б. Некоторые аспекты трудовой адаптации персонала // Мировая наука. 2023. № 5. С. 92-95. EDN: KNCMTG.
6. Зеленская А.М. Совершенствование системы адаптации персонала (на примере ОАО «РЖД») // Молодой ученый. 2016. № 10(114). С. 704-707. EDN: WAODCD.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации М.: ИНФРА-М, 2023. 695 с.
8. Куликова Н.О. Влияние риск-менеджмента на эффективность бизнес-процессов // Вестник науки. 2025. № 2(83). С. 134-143. EDN: SVCQYX.
9. Миндигулова Г.К. Риски в системе кадровой безопасности // Инновационная наука. 2021. № 10-2. С. 56-59. EDN: DEGEZL.
10. Резновская С.А., Такахо Р. Риски при адаптации новых сотрудников // Научные известия. 2020. № 21. DOI: 10.34905/PC.2020.92.95.004 EDN: RKYLQI.
11. Андреянова Е.Л., Анисимова Н.А., Афанасьева Н.А. и др. Социально-экономические механизмы на транспорте: К 50-летию Иркутского государственного университета путей сообщения, 90-летию Департамента организации, оплаты и мотивации труда ОАО «РЖД» (ЦЗТ) и 120-летию Дорпрофжел. Красноярск: Красноярский институт железнодорожного транспорта. 2025. 236 с. ISBN: 978-5-907865-10-5 EDN: AZJQTO.
12. Фалалеева О.В., Маталыцкая С.К. Эффективность риск-менеджмента: отдельные аспекты анализа влияния бизнес-риска на деятельность организации // ELS. 2025. № 28 февраль ХН.
13. Хлуткова О.С. Оценка эффективности системы адаптации персонала предприятия // Актуальные проблемы авиации и космонавтики: сборник материалов VII Международной научно-практической конференции, посвященной Дню космонавтики. В 3-х томах (Красноярск, 12–16 апреля 2021 г.) Том 3. Красноярск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева», 2021. С. 545-547.
14. Шобонов Н.А. Организация наставничества как условие адаптации персонала в образовательной организации // Современные проблемы науки и образования. 2023. № 2. DOI: 10.17513/spno.32485 EDN: VABJCQ.
15. Яркова С.А., Якимова Л.Д., Варламова Е.Г. Управление персоналом в условиях реструктуризации предприятий железнодорожной отрасли // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2017. Т. 6, № 6. С. 66-77. DOI: 10.12737/article_5a462744f14ca2.30311783 EDN: YMIKXF.