

Адаптация персонала как процесс закрепления новых сотрудников в организации: теоретические подходы

Гнездова Светлана Эдуардовна, студент, г. Чита, Россия.

Аннотация. В данной статье рассматривается проблема адаптации новых сотрудников на предприятии с целью их закрепления на рабочем месте. Исследованы теоретические подходы адаптации, ее виды и этапы, методы, которые используются при процессе построения адаптации. Для изучения данной проблемы были использованы учебные материалы и статьи по управлению персоналом.

Ключевые слова: адаптация, адаптация персонала, адаптация рабочего места, профессиональная адаптация, психофизиологическая адаптация, социально-психологическая адаптация.

Staff adaptation as the process of assigning new employees to the organization: theoretical approaches

Gnezdova Svetlana Eduardovna, student, Chita, Russia

Abstract. This article discusses the problem of adapting new employees in an enterprise with the aim of securing them in the workplace. The theoretical approaches of adaptation, its types and stages% methods, which are used in the process of constructing adaptation, are investigated. To study this problem, training materials and articles on personnel management were used.

Keywords: adaptation, adaptation of personnel, adaptation of the workplace, professional adaptation, psychophysiological adaptation, social and psychological adaptation.

Адаптация персонала на рабочем месте является необходимым звеном кадрового менеджмента. Актуальность исследования объясняется, прежде всего, тем, что процедура адаптации персонала призвана облегчить вхождение новых

сотрудников в жизнь организации. Профессиональная адаптация выступает важным составным элементом системы подготовки кадров и является регулятором связи между системой образования и производством.

К сожалению, важность мероприятий по профориентации и адаптации работников в нашей стране не достаточно серьезно воспринимается кадровыми службами. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации.

Существуют множество определений для понятия «адаптация персонала», рассмотрим наиболее популярные из них. Термин «адаптация» чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная – включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового рабочего требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки.

Например, В. М. Маслова дает следующее определение адаптации работника: это процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде [9, с. 177].

В. Р. Веснин считает, что под адаптацией понимается реакция субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению ее эффективности. Этой реакцией можно целенаправленно управлять [2, с. 133].

Т. Ю. Базаров и Б. Л. Еремин трактуют понятие адаптации как процесс активного приспособления человека к новой среде. В контексте включения сотрудника в организацию это означает, что происходит интенсивное знакомство

сотрудника с деятельностью и организацией компании, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды [1, с. 176].

В целом можно подытожить вышенаписанное. Адаптация персонала – это процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среде организации и ее деятельности.

Адаптироваться на новом рабочем месте – значит принять нормы и ценности, существующие в данной организации, и начать действовать в соответствии с установленными правилами. Адаптация персонала имеет свою классификацию:

1. По уровню:

- первичная (для лиц, не имеющих трудового опыта);
- вторичная (при последующей смене работы).

2. По направленности:

- профессиональная;
- социально-психологическая;
- психофизиологическая.

3. По характеру взаимодействия работника и среды, к которой он адаптируется:

- активная (когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее, в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);
- пассивная (когда он не стремится к такому воздействию и изменению).

Профессиональная адаптация – полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации [9, с. 107]. Она выражается в определенном уровне овладения профессиональными знаниями и навыками, в умении, в соответствии характера личности характеру профессии. Считается, что полный срок профессиональной адаптации составляет 5–8 лет.

На профессиональную адаптацию влияют такие факторы, как: рабочая среда, личные особенности работника, мотивация, помощь и контроль со стороны руководства, темпы включения в работу и т. д.

Психофизиологическая адаптация – адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.) [9, с. 107].

Такая адаптация не представляет особых сложностей, она протекает быстро и в большей мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, а также от характеристики самих этих условий.

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности – адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе [9, с. 108]. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.

Все виды адаптации являются взаимосвязанными и неразрывными сторонами единого процесса, хотя определяющей является профессиональная адаптация.

И каждый вид адаптации может протекать быстрее или медленнее другого. Для того чтобы процесс адаптации был успешным и эффективным отдел по управлению персоналом на предприятии должен главным образом грамотно составить этапы ее формирования.

Процедура адаптации персонала призвана облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. А специальная процедура введения

нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Этапы адаптации, как и ее определения разные автору трактуют по-своему. Изучив многие источники и ознакомившись с мнениями различных авторов, можно сделать вывод о том, что процесс адаптации строится на следующих этапах:

1. Ознакомление работника с предприятием, его особенностями и распорядком.
2. Церемония представления нового работника коллективу и ознакомление его с рабочим местом.
3. Беседа новичка с руководителем.
4. Ознакомление с социальными льготами и стимулами.
5. Инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности.
6. Обучение по специальным программам.
7. Самостоятельная работа на рабочем месте.

Адаптация персонала нужна для успешного внедрения нового сотрудника в жизнь организации. А для такого успеха, в свою очередь, нужно умение управлять этим процессом.

Управление процессом адаптации – это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п. [8, с. 109].

Важную роль в адаптации работников играет социально-психологический климат (СПК) в коллективе. Важная задача службы адаптации состоит также в координации деятельности всех звеньев предприятия, имеющих отношение к адаптации, к осуществлению конкретных мероприятий, изменению параметров внешней среды и т.п.: функциональных служб заводоуправления, администрации, линейных руководителей.

Организация процесса адаптации может значительно упроститься за счет грамотно подобранных методов ее проведения. Но ни один из методов

управления адаптацией не может выступать в качестве универсального инструмента. Учитывая этот факт, подход к организации успешной адаптации должен быть комплексным, т. е. опираться на совокупность методов и мер, направленных на адаптацию новичка

К основным методам относят:

1) Welcome-тренинг для новых сотрудников.

На тренинге рассказывается об истории предприятия, его корпоративной культуре, составе холдинга, важных лицах дирекции и их полномочиях. Т.е. сразу же новому сотруднику преподносится информация, которая в дальнейшем поможет ему избежать промахов, неловкости, адаптироваться и построить свою карьеру. Данный метод лежит в основе начального этапа адаптации.

2) Система наставничества.

Обеспечивает быструю и технологичную передачу стандартов работы, знаний и навыков от опытных сотрудников к новичкам без отрыва от производства.

3) Программа адаптации.

Такая программа описывает цели, задачи, сроки, обозначает ответственных за адаптацию сотрудников лиц. Устанавливает последовательность действий для достижения поставленных целей и указывает, какими знаниями, умениями, компетенциями, навыками должен обладать новый сотрудник и какие результаты он должен показывать по окончании периода адаптации.

4) План адаптации для разных категорий должностей.

Как правило такие планы, разрабатываются для топ-менеджеров, руководителей, ключевых специалистов. Индивидуальный план адаптации может включать специализированные мероприятия, стажировки и другие мероприятия, позволяющие новому сотруднику быстро и наилучшим образом войти в курс дел и освоить информацию, необходимую ему для принятия решений. Индивидуальный план адаптации может быть разработан с точностью до 1 дня.

5) Книга сотрудника.

Это может быть и краткая «Памятка новичка», или красочный буклет «Книга нового сотрудника». В них размещается информация о компании, необходимая при выходе на работу: история предприятия, руководство, месторасположение офисов, правила работы компании, основные положения кадровой и социальной политики.

б) Система оценки по результатам адаптационных мероприятий.

Обычно окончание адаптационных мероприятий совпадает с окончанием испытательного срока нового сотрудника. Результатом внедрения системы оценки станет возможность обоснованного принятия решения о продолжении работы с новым сотрудником, понимание, насколько полно новый сотрудник владеет требуемыми на данном месте работы компетенциями, знаниями, умениями, навыками, какие он демонстрирует лично-деловые качества, каков его потенциал развития.

Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника. Чем сложнее среда, чем больше отличие ее от привычной производственной среды на прежнем месте работы, чем больше связано с ней изменений, тем труднее проходит процесс адаптации.

К условиям успешности адаптации можно отнести следующее:

- высокий исходный уровень опыта и знаний;
- интерес к организации и новой работе;
- обладание необходимыми волевыми и психологическими качествами;
- помощь окружающих;
- умение предвидеть трудности.

Для того чтобы адаптация для новичка прошла эффективно, он должен:

- овладеть необходимыми профессиональными знаниями и навыками;
- проявлять интерес к организации и работе;
- неукоснительно выполнять требования трудовой дисциплины;
- стремиться к совершенствованию;

– построить хорошие взаимоотношения в коллективе.

Внедрение системы адаптации персонала в организации помогает новым сотрудникам быстро влиться в коллектив, понять требования, которые к ним предъявляет компания, и быстрее выйти на требуемый уровень продуктивности.

Для предприятия система адаптации значительно снижает текучесть персонала на испытательном сроке, что приводит к сокращению затрат на подбор персонала. В большинстве нынешних компаний и организаций вопросам адаптации персонала уделяется очень мало внимания. Множество руководителей, применяют довольно простую схему ознакомления работников с их прямыми обязанностями и вопросами работы, путем выдачи должностных инструкций и регламентов. Проблема при таком подходе к адаптации персонала в том, что большинство работников, при выполнении своих обязанностей столкнувшись с вопросами и проблемами по работе, не всегда могут самостоятельно их разрешить и найти соответствующую информацию быстро. Помимо этого, большую роль в освоении нового коллектива играет и культурная составляющая организации.

Список используемых источников:

1. Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л., Управление персоналом: учебник для вузов, 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. — 560 с.
2. Веснин В. Р., Электронный учебник «Управление персоналом: теория и практика», — М.: КНОРУС, 2009. — 517 с.
3. Доскова Л.С. Управление персоналом. Шпаргалки. — М.: Эксмо, 2008. — С. 15
4. Кривоносов М. Пособие для руководителей по управлению развитием организации. // Кадровик. Управление персоналом. — 2003. — № 12. — С. 83.
5. Кулапов М.Н. Управление кадрами: в помощь начинающему руководителю: Учебное пособие. — М.: Дашков и К, 2005. — С. 100, 119-126.
6. Макарова И. К. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы. — М.: ИМПЭ им. А. С. Грибоедова, 2006. — С. 44
7. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс, Принципы, проблемы и политика, 14-е издание. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 972 с.
8. Маслов Е. В., Управление персоналом предприятия: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 312 с.
9. Маслова В. М., Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата, 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2015. — 492 с.