

ВОПРОСЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ УСТАНОВОК РУКОВОДИТЕЛЯ

Л. П. ЕРМАЛОВИЧ, Ю. Ю. ШИНКАРЬ

Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь
ermalovichl@mail.ru, lulala@tut.by

Изменения на рынке труда приводят к тому, что многие компании сталкиваются с проблемой текучести кадров. Одной из важнейших составляющих этой проблемы является неэффективная система адаптации персонала. Происходящая трансформация экономики сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает. Но, к сожалению, некоторые компании игнорируют программы приспособления новичка к новым условиям. В свою очередь важно понимать, что налаженная программа адаптации позволяет сократить сроки вхождения в должность, уменьшить количество ошибок, совершаемых новичками, а следовательно, сократить временные потери их коллег и/или клиентов, на которых отражается результат ошибок.

Новый сотрудник организации сталкивается с совершенно иной для него ситуацией, он должен принять организационные требования компании. Это организация труда и отдыха, должностные инструкции, распоряжения администрации, а также совокупность социально-экономических условий предприятия. В его обязательства входит оценка своих привычек и взглядов, в соответствие их с принятыми в коллективе нормами и правилами поведения, закрепленными традициями, выработка соответствующей линии поведения.

Формирование системы управления адаптацией представляет собой сложную и важную задачу, но от нее зависит результат деятельности организации. Тревожность и неуверенность сотрудника приводят к провалам в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации.

Адаптацию следует рассматривать с двух сторон. Во-первых, это психологическое состояние человека, связанное с отождествлением личных инте-

ресов с интересами организации. И, во-вторых, приобретение новых знаний, умений, навыков в процессе выполнения стоящих перед сотрудником задач.

Являясь важнейшей частью общей системы управления персоналом в организации, система адаптации персонала – это комплекс мероприятий, благодаря которым сотрудники могут справиться со стрессом, возникающим в условиях новой обстановки, новых условий труда, незнакомого окружения, возложения дополнительных обязанностей и т. п. Система адаптации персонала в каждой компании разрабатывается по-своему, и может включать в себя различные инструменты и методы адаптации. С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового сотрудника требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки.

Сформированная система адаптации персонала способна обеспечить получение ряда выгод для организации. Например, выявить недостатки в системе подбора персонала, возможность планировать карьеру нового сотрудника, развивать управленческие компетенции у руководителей и наставников, создать механизм оценки профессиональных и управленческих компетенций и потенциала сотрудников, повысить лояльность сотрудника к организации [1, с. 36].

В каждой организации процесс адаптации имеет свою специфику, методы, этапы и подходы. Существует несколько классификаций адаптации. Активная – когда кандидат стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее, и пассивная – когда он не стремится к такому воздействию и изменению. По критерию воздействия на сотрудника адаптация бывает регрессивной (неблагоприятно воздействующей на работника) и прогрессивной (благоприятно воздействующей на работника); по направленности – трудовой и социально-психологической. Трудовую адаптацию, в свою очередь, принято делить на два основных направления: первичную и вторичную. Процесс первичной адаптации происходит с работником, который не имеет опыта в данной профессиональной сфере. Процесс вторичной адаптации – это приспособление работников, которые имеют опыт в данной профессиональной деятельности.

Сегодня многие руководители организаций понимают важность процесса адаптации персонала. Однако при разработке адаптационных мероприятий руководители действуют исходя из ошибочных установок, заблуждений, которые могут препятствовать эффективности этого процесса. Попробуем рассмотреть подробнее возможные заблуждения.

З а б л у ж д е н и е 1. Правильный подбор персонала обеспечит успешную адаптацию работника, поэтому специальные адаптационные мероприятия разрабатывать не обязательно.

Подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс – к первому дню работы нового сотрудника компания уже затрачивает на него значительные средства. Поэтому она заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. Однако, как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. Затратив средства на подбор, руководители часто не уделяют внимание поддержке нового работника после трудоустройства. Для любого нового работника, как на этапе первичной, так и на этапе вторичной адаптации, процесс приспособления к новой для него организации связан с переживаниями и беспокойством по поводу своей профессиональной компетенции. Происходит отказ от стереотипных представлений и формирование новых убеждений, знаний и умений, востребованных именно в этой организации. Поэтому, с нашей точки зрения, на каждом предприятии должна существовать программа введения в должность нового работника, которая предполагает серию мероприятий, направленных на приобретение навыков и знаний, необходимых для того, чтобы справиться со своим участком работы именно в этой (новой для него) организации. Сегодня существует ряд инновационных приемов адаптации, которые подтвердили на практике свою эффективность. Например, выдача купонов на совместные обеды с сотрудниками других подразделений, приглашение на ориентационное собрание, на которое приходят представители разных отделов. Они рассказывают о том, чем занимаются их отделы, почему это важно для новых сотрудников и компании в целом. Это может быть подробное руководство для всех новичков; можно разослать всем новичкам подарки с корпоративной символикой и поздравление с новой работой; руководитель подразделения может пригласить нового сотрудника на обед или подарить цветы и т. п. [2]. Начиная с первого дня, новый член коллектива должен получить незабываемые впечатления.

З а б л у ж д е н и е 2. За адаптацию персонала полностью должна нести ответственность служба управления персоналом.

Адаптация персонала – сложный, многоплановый процесс, который затрагивает взаимоотношения нового работника с непосредственным руководителем и коллегами, распределение обязанностей в структурном подразделении. За успешность адаптации несет ответственность, прежде всего, руководитель структурного подразделения, в которое приходит новый сотрудник. Часто руководитель подразделения перегружает новичка неструктурированной информацией, загружает работой, которая не обсуждалась на собеседовании. Только руководитель может рассказать о задачах данного подразделения, о целях и правилах в его коллективе, об особенностях взаимоотношений между сотрудниками и сотрудником с руководителем. Составление программы адаптации и контроль ее выполнения служба управления персоналом

не в силах осуществить самостоятельно без непосредственного привлечения руководителя адаптируемого работника. Известный HR-эксперт доктор Дж. Салливан предлагает рассматривать процесс адаптации как шестиступенчатый и обязательно уделять внимание каждому из них [3]. Это местный уровень, на котором происходит первое знакомство с организацией. Далее организационный уровень, требующий задействования службы управления персоналом в организации вхождения новичка в компанию. Уровень департамента/отдела, где руководитель подразделения проводит работу с новым сотрудником. Командный уровень направлен на вхождение новичка в коллектив (часто с помощью наставника). Рабочий уровень предполагает обеспечение всем необходимым и описание рабочих обязанностей, и индивидуальный уровень, позволяющий узнать, как можно больше о новом сотруднике, чтобы найти способы оптимального взаимодействия, и др. Такой подход дает возможность включить в процесс адаптации персонала не только специалистов службы управления персоналом, но и руководителей.

З а б л у ж д е н и е 3. Самая простая адаптация – первичная.

Практика показывает, что именно первичная адаптация требует новых, современных подходов к молодым специалистам. Адаптация новых сотрудников, не имеющих опыта практической деятельности, имеет свою специфику. Это обусловлено тем, что сегодня молодые специалисты, выпускающиеся из учебных заведений, принадлежат к поколению Y. Среди особенностей и характеристик поколения Y следует отметить: эгоцентризм; нетерпеливость (все и сразу); трудовую мобильность (лабильность при трудоустройстве и изменение места жительства для получения более высокой прибыли); пренебрежение к субординациям. Все это усложняет процесс адаптации. У молодых специалистов высокие требования в области реализации своих жизненных планов, и не всегда их представления о будущей работе совпадают с реальностью. Кроме того, молодых специалистов приходится адаптировать к особенностям не только компании, но и бизнес-среды в целом – опять же, по причине отсутствия у них опыта работы. Организационные отношения существенно отличаются от привычных учебных, носящих преимущественно неформальный характер. Таким образом, организационный аспект адаптации является очень важным наряду с психофизиологическим и социально-психологическим. Поэтому при адаптации молодых людей необходимо внимательное благожелательное отношение (отсутствие моббинга) к новичкам в организации; постановка краткосрочных целей; пошаговая проверка (а не контроль); поощрение инициативы и умелое руководство направлением профессионального развития. Рекомендуется совместно со службой управления персоналом разработать словарь терминов и программ, которые используются в конкретном подразделении.

З а б л у ж д е н и е 4. Адаптация нужна только молодым специалистам, а опытные найдут пути приспособления самостоятельно.

На каждом этапе профессионального пути имеются свои сложности адаптации. Опытные специалисты и руководители часто адаптируются медленнее, и процесс адаптации проходит для них намного болезненнее, т. к. за годы работы сформировался определенный стиль и темп деятельности; организационные недостатки в новой организации намного заметнее (есть с чем сравнивать); существует определенный «багаж» представлений о том, что, когда и как нужно делать.

Таким образом, каждый работник должен иметь свою программу адаптации. Для молодых сотрудников это будет одна программа, для опытных – другая. Необходимо также учитывать и квалификацию, и статус новых сотрудников. Для рядовых сотрудников, специалистов, инженерно-технических работников, линейных руководителей, топ-менеджеров должны разрабатываться отдельные программы, т. к. для каждой категории персонала разные аспекты адаптации имеют разную приоритетность.

Здесь полезно спросить у сотрудника о причине ухода с прошлой работы; выяснить, что необходимо для улучшения его продуктивности; составить список того, что мотивирует и демотивирует конкретного сотрудника; создать профайл с информацией о новом сотруднике и т. д. Эти и другие процедуры помогут ускорить процесс вхождения нового сотрудника в организацию.

З а б л у ж д е н и е 5. Наставником может быть любой опытный работник.

Большую роль в процессе перехода из статуса «новичка» в статус «специалиста» имеет наставничество, т. е. практико-ориентированное обучение непосредственно на рабочем месте внутренними силами.

Для того чтобы система наставничества заработала на предприятии не только формально, но и реально, требуется специальный отбор сотрудника на выполнение функции наставника. Практика показывает, что на роль наставника в большей степени подойдет сотрудник с опытом работы от 3-х лет. Выбирать надо только среди желающих и отвечающих установленным требованиям. Важно учитывать психофизические особенности наставников. Не всегда высокие показатели в производительности труда указывают на то, что специалист имеет такую же блестящую предрасположенность к шефству над учениками. Для наставника необходим определенный перечень качеств. К их числу можно отнести организационную приверженность, способность обучать, умение мотивировать других, влияние и способность убеждать.

З а б л у ж д е н и е 6. Дополнительное вознаграждение наставникам выплачивать не обязательно.

Наставничество – дополнительная функция работника, который не освобождается от основных профессиональных функций и обязанностей. Работа

с адаптируемым новым сотрудником связана с дополнительными временными и энергетическими затратами, которые требуют от наставника перераспределения своего рабочего времени. Поэтому такие дополнительные усилия и затраты должны быть компенсированы, хотя, как правило, такая работа дополнительно не оплачивается. Для повышения мотивации наставников можно организовать соревнование между ними и по результатам поощрить лучших объявлением благодарности или присвоением звания «лучший наставник». А также информацию о новом статусе «наставник» внести в личное дело сотрудника и рассмотреть возможность доплаты или премирования его.

З а б л у ж д е н и е 7. Адаптация и обучение персонала – два различных процесса развития персонала.

Вся адаптация проходит с помощью ознакомительных и обучающих мероприятий внутри организации. Поэтому адаптацию персонала нужно рассматривать как первый уровень внутреннего обучения персонала. Например, использование наставничества для того, чтобы накопленные знания сохранялись на предприятии, у молодых специалистов повышался уровень профессиональной подготовки (овладение профессией, повышение квалификации и совершенствование профессионального мастерства, навыков и знаний по смежным профессиям), были соблюдены дисциплина, организованность и предотвращены нарушения трудовой дисциплины. Ко всему прочему, этот метод обучения может помочь снизить текучесть кадров и сократить бюджет на обучение, не приводя к потерям качества.

З а б л у ж д е н и е 8. Для разработки положения об адаптации можно воспользоваться моделью адаптации других компаний.

Конечно, ознакомиться с опытом других компаний при создании положения об адаптации персонала в организации – полезно. Кроме этого, основными разделами данного документа, как правило, выступают: общие положения (цели, задачи адаптационных мероприятий); описание модели адаптации (виды, программы в зависимости от категорий работников, методы); контрольные мероприятия; зона ответственности структурных подразделений при осуществлении процесса адаптации. Однако необходимо учитывать, что содержание положения должно полностью зависеть от сферы деятельности конкретной компании, ее организационной структуры, корпоративной культуры и четко описывать собственную модель и процедуру.

Определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность, экономический рост и эффективность производства, является наличие в компании человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные производственные задачи. Для эффективного управления персоналом организация нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей

управлять ими с момента приема на работу и на протяжении все трудового пути сотрудника. Система адаптации рассматривается как один из элементов эффективного управления персоналом, имеет тесную связь со стратегией и целями развития организации и сосредотачивает усилия на разработке системы эффективного управления персоналом, как в краткосрочном, так и в среднесрочном, и долгосрочном периодах.

Список использованных источников

1. *Кабаченко, Т. С.* Психология управления человеческими ресурсами / Т. С. Кабаченко. – СПб. : Питер, 2016. – 114 с.
2. 20 интересных идей по адаптации сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/blog/20-interesnyh-idey-po-adaptacii-sotrudnikov>. – Дата доступа: 02.03.2019.
3. 6 уровней адаптации нового сотрудника [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/6-urovney-adaptacii-novogo-sotrudnika-infografika>. – Дата доступа: 09.03.2019.