

Ежукова Ирина Федоровна,

кандидат педагогических наук, доцент кафедры коммерции и менеджмента, директор центра развития карьеры ФГБОУ ВО «Нижневартковский государственный университет», г. Нижневартовск
ira-ezhukova@mail.ru



Трудовая адаптация сотрудников

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы, связанные с трудовой адаптацией сотрудников в организации. Обычно компании не придают особого значения этому вопросу, что, конечно, является ошибкой. Правильная адаптация работников может быть финансово выгодной для компании. За короткий срок можно достичь максимальной эффективности от сотрудника при его успешной адаптации в организации. Эта статья имеет большое значение для понимания факторов, которые могут повысить мотивацию новых работников.

Ключевые слова: адаптация, персонал, трудовая адаптация, кадровый менеджмент.

Раздел: (04) экономика.

Кадровый менеджмент выступает одним из главных направлений успешной деятельности организации. Вопрос сохранения кадров является для многих очень серьезной проблемой, с которой не всегда справляются профессиональные HR-менеджеры.

В последние годы, учитывая влияние глобализации, рынок труда очень изменился, и этот процесс непрерывно продолжается. Со временем также меняются социальные ценности, а глобализация ускоряет социальные изменения, касающиеся рынка труда, карьеры, условий контрактов для мобильного и подготовленного нового поколения. Все это напрямую влияет на работу и роли менеджера по персоналу в компаниях и на то, какие HR-средства и технологии будут использованы. Человеческие ресурсы являются основой современной организации, и именно они определяют ее конкурентоспособность.

Но эффективная работа организации зависит не только от того, как грамотно кадровая служба проводит подбор и отбор персонала, но и от того, уделяет ли внимание руководство процессу адаптации новых сотрудников. Адаптация персонала в организации выступает необходимой частью кадрового менеджмента. Хорошо запрограммированный, продуманный и организованный проект по адаптации персонала является гарантом получения отдачи и проявления инициативы, закрепляемости работника в организации.

Адаптацию персонала часто путают с испытательным сроком, который по ТК РФ для рядового сотрудника не должен превышать 3 месяцев, в то время как по многочисленным исследованиям, в российских компаниях процесс адаптации может продолжаться от месяца до полутора лет. Принципиальное отличие адаптации от испытательного срока в том, что испытательный срок направлен только на профессионализацию сотрудника, тогда как адаптация – в том числе и на социализацию.

Под адаптацией (от лат. *adaptatio* – приспособление) понимается процесс приспособления работника к изменяющимся условиям внешней среды, производства, труда, жизни.

Трудовая адаптация рассматривается как [3]:

- процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и возможное изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды;

- целостный, динамичный, непрерывный, относительно устойчивый процесс преобразования индивидом самого себя и окружающей среды, осуществляющийся вследствие возникновения между ними противоречия ;

- взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха;

- взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

В самом общем виде адаптация – «процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды» .

Трудовая адаптация представляет собой комплекс профессиональной и социальной ориентации работника, взаимное приспособление работника и организации, которое основывается на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Социальная адаптация – это процесс вживания индивида в социальную среду и превращение ее в сферу его деятельности, что предполагает следующие этапы[6]:

- внедрение в среду;
- принятие и усвоение норм и ценностей этой среды;
- активное отношение субъекта к этой среде с целью наиболее полного удовлетворения обоюдных интересов.

Производственная адаптация – процесс включения работника в новую для него производственную сферу, усвоения им производственных условий, норм трудовой деятельности, установления и расширения взаимосвязей между работником и производственной средой.

Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением возможностей, знаний и навыков, а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе.

Психофизиологическая адаптация – приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам, физиологическим условиям труда.

Социально-психологическая адаптация – одновременно с освоением условий труда работник вступает в процесс социально-психологической адаптации к коллективу организации.

Организационная адаптация – сотрудник знакомится с особенностями организационного механизма управления предприятием, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в производственном процессе.

Экономическая адаптация. Каждая профессия отличается особыми способами материального стимулирования, а заработная плата связана с его условиями и организацией. Объектом экономической адаптации является уровень заработной платы и, что стало актуальным в последнее время, своевременность ее выплаты.

Сотрудник заинтересован в том, чтобы процесс адаптации прошел как можно быстрее, поскольку он несет не только моральные потери, связанные со страхом потерпеть неудачу на новой работе или потерять ее (быть уволенным по какой-то причине), но и материальные, связанные с меньшим уровнем заработной платы на время адаптационного периода. В условиях динамичности и неопределенности современной экономической ситуации количество сотрудников, которые являются новичками, в организациях растет. По статистике, в Западной Европе более 25% всех работников служат в своих компаниях меньше года и более 33% – меньше 2 лет. В среднем, европейцы в промежуток от 18 до 37 лет меняют место работы 10 раз, то есть мобильность человеческих ресурсов очень высока [4].

Для молодого человека после того, как он прошел все этапы отбора на должность, начинается непростой период адаптации в новом коллективе. И если организация сделала свой выбор, то она заинтересована в том, чтобы сотрудник не уволился в течение ближайших трех месяцев.

По статистике, большинство принятых на работу уходят именно в адаптационный период. Основной причиной выступает разногласие между индивидуальными ожиданиями (например, карьерный рост, социальная защищенность, комфортные условия труда) с тем, что организация ожидает от вновь принятого сотрудника (например, проявления личных и деловых качеств, точного исполнения указаний руководства, соблюдения трудовой дисциплины, принятия ответственности за свои поступки).

Задача кадровиков заключается в интеграции новичка по второму или четвертому типу, вычислении сотрудников, скрывающих неприятие основных норм организации при демонстрации внешней лояльности. Первый вариант возникает вследствие ошибки кадровой службы на стадии отбора и должен быть как можно быстрее исправлен.

Целью системы адаптации является в основном снижение издержек организации за счет следующих факторов [5]:

1. Ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность:
 - достижение необходимой эффективности работы в минимальные сроки;
 - уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей.
2. Сокращение уровня текучести кадров:
 - снижение кол-ва сотрудников, не прошедших испытательный срок;
 - уменьшение количества сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы.
3. Экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них.
4. Развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Задачи подразделения или специалиста по управлению адаптацией [2]:

- организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- прохождение интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность;
- прохождение специальных курсов подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;

- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- подготовка замены при ротации кадров;
- проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Как и любой процесс в организации, адаптация требует информационного обеспечения, которое заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку информации рекомендуется проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации.

Грамотно и аккуратно проводимая программа адаптации способна не только сократить количество временных и финансовых затрат организации, увеличить ценность рабочего места, но и положительно влиять на поддержание командного духа, создавая тем самым предпосылки для успешной системы наставничества, обучения персонала и повышения квалификации, т. е. деятельности компании в целом. Самое главное, система адаптации обеспечивает обратную связь с работниками.

Процесс адаптации можно разделить на четыре этапа [1].

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач.

Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т. д.

Этап 2. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например, в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1–1,5 лет работы. Если же процесс

адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

Смена этапов вызывает трудности, называемые «адаптационными кризисами», поскольку воздействие социальной среды обычно резко возрастает. В результате, у работника возникает состояние тревоги, сопротивляемости, стресса, поиска выхода, возникновение потребности в более активном освоении доселе неизвестного. На каждом из перечисленных этапов необходима продуманная система управления адаптацией.

В работе по проведению адаптации новых работников менеджер по персоналу должен использовать специально разработанную программу. Программа адаптации делится на общую и специализированную.

Общая программа адаптации касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы [7]:

- общее представление об организации: приветственная речь, тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия; традиции, нормы; продукция и ее потребители;
- виды деятельности; организация, структура, связи; информация о высшем руководстве, внутренние отношения;
- оплата труда в организации;
- дополнительные льготы: виды страхования; выходные пособия; пособия по болезни, размер пенсии; возможности обучения на работе;
- охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи;
- отношения работников с профсоюзом; сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; выполнение постановлений профсоюзов; дисциплина и взыскания;
- служба быта: питание; комнаты отдыха; другие службы быта.

После реализации общей программы адаптации проводится специализированная программа адаптации. Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. Обычно эту программу проводят линейные руководители или наставники. Эта программа включает в себя следующие вопросы [6]:

- функции подразделения, цели и приоритеты; организация, структура и функции; взаимоотношения с другими подразделениями;
- обязанности и ответственность; детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими видами работ в подразделении и на предприятии в целом; длительность рабочего дня и расписание; требования к качеству выполняемой работы;
- правила-предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
- осмотр подразделения: кнопка пожарной тревоги, входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи;

- представление сотрудникам подразделения.

Данную программу можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе.

Под этапами программы адаптации имеются в виду конкретные мероприятия, разрабатываемые службой управления персонала для эффективного введения работника в организацию и должность.

Ссылки на источники

1. Андреева Т. В. Адаптация сотрудников на рабочем месте // Управление персоналом. – 2011. – № 4. – С. 33–35.
2. Веснин В. Р. Управление персоналом в схемах: учеб. пособие. – М.: Проспект, 2013. – 96 с.
3. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 282 с.
4. Денисова А. В. Механизм внедрения системы наставничества в компании // Управление персоналом. – 2011. – № 19 – С. 50–56.
5. Ивановская Л. В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: учеб.-практ. пособие. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.
6. Каштанова Е. В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учеб.-практ. пособие. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.
7. Кибанов А. Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: учеб.-практ. пособие. – М.: Проспект, 2012. – 48 с.

Irina Ezhukova,

Ph.D., Associate Professor, Department of Commerce and Management, director of career development, Nizhnevartovsk State University, Nizhnevartovsk

ira-ezhukova@mail.ru

Labour adaptation of employees

Abstract. The article deals with issues related to labor adaptation of employees in the organization. Usually companies do not attach much importance to this issue, which of course is a mistake. The correct adaptation of the workers may be financially advantageous for the company. In a short time you can dostichb maximum efficiency from the person with a successful adaptation of the organization. This article is important to understand the factors that can increase the motivation of new employees in the company.

Key words: adaptation, personnel, labor adaptation, personnel management.

Рекомендовано к публикации:

Горевым П. М., кандидатом педагогических наук, главным редактором журнала «Концепт»

Поступила в редакцию <i>Received</i>	21.12.16	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	29.12.16
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	29.12.16	Опубликована <i>Published</i>	11.01.17



www.e-koncept.ru

© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2017

© Ежукова И. Ф., 2017