

АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ОДНА ИЗ КЛЮЧЕВЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ДЕТЕРМИНАНТ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Майкова С.Э. к.э.н., доцент кафедры маркетинга

Ключевым фактором успеха и конкурентоспособности современных организаций в XXI веке становятся человеческие ресурсы. В условиях перехода общества, основанного на господстве индустриальных технологий, к новому качеству общественного производства и социально-трудовой жизни, не материальные ресурсы, а накопленные знания, информация, компетенции и опыт персонала образуют фундамент позитивного организационного развития. Это обуславливает необходимость решения задач, связанных с обеспечением постоянного развития человеческого потенциала, социально-трудовых отношений, урегулированием социальных противоречий и конфликтности в трудовых коллективах, формированием и развитием организационной культуры. В современных условиях возникла острая необходимость в исследовании места и значения социальных составляющих организационного развития, разработке теоретических и прикладных аспектов социально-детерминированного управления современной организацией для создания эффективных моделей устойчивого организационного развития на основе ключевых социальных детерминант внутриорганизационных изменений.

Одной из таких составляющих организационного развития является система адаптации впервые принимаемого на работу персонала и сотрудников. Такая система особенно важна для работающих в условиях внутриорганизационных изменений. Система адаптации предполагает комплекс мероприятий по постепенному вхождению работника в новые профессиональные и социально-экономические условия трудовой деятельности, предполагающее возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации, а также вхождение работника в рабочий коллектив, интеграция в неформальную структуру организации.

Главными целями системы адаптации новых работников являются следующие:

1) уменьшение первоначальных издержек работодателя. Новый работник не всегда знает специфические функциональные особенности работы и требования организации. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает подобные затраты и дает возможность новому работнику достигнуть установленных стандартов выполнения работы в более короткие сроки;

2) снижение чувства неопределенности относительно выполняемых функциональных задач и собственных перспектив новым работником. Тревожность и неуверенность связаны с боязнью неэффективно, неправильно выполнить поставленные перед ним задачи и с неполной ориентацией в рабочей ситуации. Это страх, который испытывает каждый перед новым и неизвестным, и который постепенно нивелируется вместе с приобретением опыта трудовой деятельности;

3) сокращение текучести кадров в организации. Если работники не смогли своевременно адаптироваться в организации, они могут отреагировать на это увольнением, что приведет к дополнительным затратам работодателя по отбору и найму новых сотрудников;

4) экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников. Работник, который недостаточно адаптировался к работе в организации, требует значительно больше времени на помощь и консультации в процессе выполнения возложенных на него обязанностей;

5) развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Процесс адаптации должен способствовать формированию положительного и лояльного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу, что является непременным условием достижения высоких показателей результативности деятельности;

б) снижение уровня конфликтности в трудовых отношениях как непосредственно в микроколлективе, так и в масштабах всей организации в целом. При вхождении в должность нередко возникает эффект отторжения, который может быть расценен новым работником как неприятие личных и профессиональных качеств, что в свою очередь, может сопровождаться нарастанием напряженности в отношениях с коллегами, а также конфликтным поведением.

Выделяют следующие виды адаптации, требующие особого внимания со стороны работников службы управления персоналом, а также менеджеров всех уровней управления в процессе организационного развития: *организационная адаптация* включает в себя понимание, усвоение и принятие новым сотрудником организационных норм и правил, принятых в организации; *профессиональная адаптация* заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков и приемов работы. Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности; *психофизиологическая адаптация*, заключающаяся в адаптации к трудовой деятельности на уровне организма работника в целом, результатом чего становятся меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.; *социально-психологическая адаптация* человека к производственной деятельности, заключается в приспособлении работника к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неформальным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.

С позиции обеспечения устойчивого социального развития организации адаптация играет очень важную роль. В процессе адаптационных процедур закладывается фундамент самоидентификации нового сотрудника в качестве полноправного субъекта и особого объекта социально-детерминированного

управления, определяет его отношение не только к устоявшимся правилам и нормам организационной культуры, но и закрепляет базовые ценности в качестве приемлемого стереотипа трудового поведения.

Исследование процессов адаптации нового работника на промышленных предприятиях Республики Мордовия позволило выявить ряд проблемных областей в рассматриваемой сфере. Комплексная система адаптации, сопровождаемая и контролируемая службой управления персоналом, на большинстве промышленных предприятиях отсутствует. Однако существуют отдельные адаптационные процедуры, проводимые сотрудниками службы, занимающихся вопросами управления персоналом, а также линейными менеджерами. Круг подобных процедур крайне узок. Как правило, к ним относятся: ознакомление с правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором, должностной инструкцией; проведение инструктажа (например, в отделах охраны труда и промышленной безопасности): проведение инструктажа по пропускному и внутри объектовому режиму на территории предприятия.

На многих промышленных предприятиях республики работа по введению в должность проводится непосредственно на рабочем месте. Основную роль в данном процессе играют не столько руководители структурных подразделений, сколько более опытные сотрудники. При этом адаптация как процесс не регламентирована. Не выделены блоки трудовой и социально-психологической адаптации. Совмещение интересов сотрудника и предприятия на системной основе не проводится. Процесс вхождения в должность и рост качества и объемов выполняемой работы контролируется не системно и без учета факторов влияния на данный процесс. В основном контрольные показатели «привязаны» к показателям работы подразделений. Руководитель определяет степень адаптации сотрудника в большей степени интуитивно. Регламента прохождения этапов адаптации не существует.

Сложившаяся ситуация в сфере адаптации сотрудников промышленных предприятий Республики Мордовия является типичной. При этом современные

методы управления персоналом используются не системно и, как правило, практически не связаны с быстро меняющейся ситуацией в рыночном окружении.

Особое значение эффективная адаптация имеет в случае привлечения сотрудников из-за рубежа. В настоящее время трудовая миграция все заметнее оказывает влияние на структуру трудовых коллективов республиканских предприятий. В случае привлечения иностранных сотрудников возникает проблема не просто трудовой адаптации, но и культурных различий, привнесения в традиционные процедуры выполнения работ новых элементов. В этом случае особое значение приобретает управление процессами адаптации, направленное на достижение эффекта комплиментарности в работе смешанных групп сотрудников.

Изучение применяемых инструментов и приемов адаптации персонала на промышленных предприятиях Республики Мордовия проводилось с использованием анкетирования. В ходе проведения исследования было отмечено, что основным результатом адаптации является закрепление сотрудника в должности. Однако как это закрепление происходит (например, перевод из учеников в рабочие для рабочих специальностей), какие последствия при этом возникают, руководством большинства промышленных предприятий не отслеживается. Принятие решений по дополнительному обучению, инструктированию сотрудников по результатам адаптации не проводится.

В качестве основных инструментов анализа процессов адаптации и их влияния на организационное развитие были выбраны анкетирование и проведение глубинных интервью с руководителями подразделений промышленных предприятий. Исследование проводилось на четырех крупных (численность более 1000 человек) предприятиях Республики Мордовия. Проведенные интервью с руководителями различных подразделений позволили сделать следующие выводы. По мнению руководителей, процесс адаптации именно как системный процесс зачастую отсутствует. Большинство

руководителей (77,8%) отметили высокую значимость построения системы адаптации сотрудников на предприятии. При этом 61,1% ответивших обозначили высокий приоритет данного процесса в управлении персоналом в целом. Было отмечено, что отдельные элементы профессиональной адаптации, безусловно, на предприятиях присутствуют (75,8% опрошенных сотрудников). В основном процесс введения в должность частично применяется в практике работы отделов и функциональных служб предприятий. В производственных подразделениях развито курирование работы вновь принимаемых сотрудников (наставничество). Однако процесс также протекает скорее спонтанно, нежели организовано.

Проведение опроса руководителей и сотрудников промышленных предприятий также позволило выделить следующий важный аспект деятельности в области адаптации персонала. Большинство руководителей уделили внимание не столько профессиональной, сколько социально-психологической адаптации сотрудников в коллективе (52,5% респондентов). Как отмечалось в интервью довольно сложно проходит процесс социально-психологической адаптации сотрудников не только вновь поступивших на предприятие, но и тех, кто ранее работал, но был перемещен в другое подразделение.

С целью устранения выявленных проблем в области реализации мероприятий по адаптации вновь принимаемого сотрудника, необходимо создание эффективной системы адаптации. С этих позиций процедуру адаптации можно разделить на четыре этапа: оформление сотрудника; первичное знакомство; стажировка и анализ результативности процедур адаптации.

Оформление сотрудника включает заполнение личной карты, внутренней анкеты, написание заявления о приеме на работу, подписание трудового договора и должностной инструкции, копирование необходимой документации и оформление трудовой книжки. Итогом этого этапа является официальное трудоустройство сотрудника.

Анализ практики адаптационных процедур позволил отметить, что наиболее важен самый первый этап работы нового сотрудника (как правило, первые несколько дней). Этот период максимально информационно и эмоционально насыщен. Новый сотрудник знакомится с правилами внутреннего трудового распорядка, основными документами, рабочим местом, коллегами. Задача службы управления персоналом или отдела кадров – сформировать у сотрудника положительное впечатление об организации и вызвать интерес к работе в ней. Начало работы сотрудника должно быть подготовлено заранее. Важно не только представить новому сотруднику его будущих коллег, но и рассказать работникам организации о новом человеке в коллективе. Представление нового сотрудника коллегам может проходить по следующему плану: знакомство с коллегами внутри подразделения; знакомство с коллегами смежных подразделений, с которыми вновь принимаемый сотрудник будет непосредственно взаимодействовать; знакомство с вышестоящим руководством.

Помимо передачи знаний об организации и существующих в ней порядках целесообразно проведение тренинга «Знакомство с предприятием» – это вводный курс, который должны разработать сотрудники службы управления персоналом (отдела кадров или учебного центра предприятия). Этот тренинг проводится ответственными сотрудниками предприятия для новых работников. По задачам и по методам он отличается от привычных обучающих программ и направлен на формирование и повышение лояльности новых сотрудников к компании. Подобное мероприятие должно проходить в форме аудиторного тренинга, который является классическим вариантом вводного обучения. Преимуществом такой формы является реальное общение как с сотрудниками, проводящими обучение (что дает возможность получить ответы на все интересующие вопросы), так и с новичками из других подразделений. Продолжительность тренинга может составлять около 2-х часов и его можно проводить один раз в начале каждого месяца в строго определенное время. Подобный тренинг может содержать ряд информационных блоков: сведения о

предприятию; производимые продукты (оказываемые услуги); корпоративная культура; корпоративная политика в области управления персоналом (информация о возможностях, которые организация предоставляет сотрудникам, в следующих сферах: профессиональный рост (виды и направления обучения); развитие карьеры (порядок проведения оценочных процедур, примеры карьерного роста работающих сотрудников); система вознаграждений; условия работы – порядок выдачи заработной платы; бытовые вопросы – где и когда можно пообедать, получить медицинскую помощь и т.д.); экскурсия по предприятию (посещение музея предприятия).

Также целесообразно разработать «Книгу сотрудника». Этот документ должен содержать информацию об организации, ее миссии и целях, приемах ведения бизнеса, корпоративной культуре и т.п. Цель документа – сориентировать работника в большом объеме информации, которую ему необходимо узнать об организации. Для рядовых сотрудников рабочих специальностей необходимо предусмотреть «Памятку нового сотрудника», содержащую сведения, связанные с условиями труда и быта.

Для надлежащего прохождения процесса адаптации вновь принятого сотрудника возможно назначение наставника из числа работников подразделения (цеха, службы, отдела). В задачи наставника входит профессиональное обучение, содействующее социальной адаптации вновь принятого работника. Наставник должен быть не только хорошим специалистом, но и действительно желать поделиться своим опытом. Одной из важных функций наставничества является сопровождение работы: сотрудник не остается один на один с поставленными перед ним производственными задачами. Обычно период наставничества длится три месяца. В течение этого срока наставник должен обучать нового сотрудника, наблюдать за ним, за его профессиональными и личными качествами, делать определенные выводы, насколько данный сотрудник обучаем, стрессоустойчив, лоялен и т.д. Наставник должен оценить деятельность стажера по итогам обучения или окончания испытательного срока. Итогом стажировки должна быть готовность

сотрудника к исполнению функциональных обязанностей и его интеграция не только в рабочий процесс подразделения, но и в систему социально-трудовых отношений. В течение испытательного срока службе персонала необходимо провести одну или несколько встреч с новыми сотрудниками с целью получения обратной связи: для коррекции поведения сотрудника; дополнительного информирования; оптимизации процедуры наставничества.

Завершающим мероприятием процесса адаптации должно быть проведение круглого стола с руководителями предприятия для всех вновь принятых сотрудников, который является одним из эффективных способов обратной связи. Круглые столы могут проводиться начальником службы управления персоналом (отдела кадров), например, один раз в два месяца.

После завершения адаптационного периода целесообразно рассчитать экономическую эффективность внедряемой системы адаптации. Для расчета предлагаем использовать коэффициенты текучести (K_m) и постоянства кадров (K_n). Коэффициент постоянства кадров за определенный период (фактически является обратным коэффициенту текучести и используется в некоторых организациях как показатель работы специалистов по адаптации). Снижение первого коэффициента и повышение второго, рассчитанного по группе вновь принятых работников, могут свидетельствовать об эффективной системе адаптации в организации. В противном случае необходимо пересматривать и корректировать адаптационные процедуры.

Большую роль во внедрении системы адаптации играют профессионализм и личные качества сотрудников службы управления персоналом, так как именно они являются «проводниками» корпоративной политики и олицетворяют образец поведения в компании. Они совместно с наставниками должны сопровождать новичков на всех этапах адаптации, вплоть до их эффективного включения в производственные, технологические, функциональные процессы, а также в систему организационного развития.

Литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – С. 239 – 240.
2. Окунев Д.В., Майкова С.Э. Организационные конфликты на промышленных предприятиях // ЭКО. 2010. – №5. – С. 144 – 150.
3. Robbins S.P. Organizational Behavior. 9-th Edition. Prentice Hall, 2000, p.454.
4. Spell C.S. Organizational Technologies and Human Resource Management // Human Relations, 2001, №54 (2). – P.197