

Митькина М. А.
Екатеринбург

РИСКИ АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация. В статье рассматривается необходимость процесса адаптации новых сотрудников в организации. Раскрываются такие определения как «риск», «адаптация», «социально-психологическая адаптация». Выделяются основные этапы и виды адаптации, формы подготовки и проведения адаптационных процедур.

Ключевые слова: риск-фактор; адаптация персонала; социально-психологическая адаптация; этапы адаптации; виды адаптации; формы работы; адаптационные процедуры; наставничество; коучинг.

Mitkina M.A.
Ekaterinburg

RISKS OF ADAPTATION OF EMPLOYEES TO PROFESSIONAL ACTIVITY

Abstract. The article considers the necessity of adaptation of new employees in the organization. It defines such concepts as “risk”, “adaptation” and “social and psychological adaptation”. The main stages and types of adaptation, as well as forms of development and implementation of adaptation procedures are singled out.

Keywords: risk factor; personnel adaptation; social and psychological adaptation; stages of adaptation; types of adaptation; forms of work; adaptation procedures; mentoring; coaching.

В современном мире руководители и сотрудники кадровых служб многих предприятий не полностью осознают особую значимость периода адаптации к профессиональной деятельности сотрудников. Организации даже не применяют базовые адаптационные программы для сотрудников. Следовательно, проблема адаптации работников организации является актуальной, и становится целесообразно изучать такие компоненты данной проблемы, как адаптационные процессы работников, а также разрабатывать специальные программы и методические рекомендации по адаптации к профессиональной деятельности, учитывающие все современные требования и положительный опыт исследований по данному вопросу [3].

Период адаптации является важнейшим этапом в новой трудовой деятельности молодого специалиста. Каждая компания решает самостоятельно, следует ли адаптировать нового

сотрудника. Многие руководители не думают об этом периоде трудовой жизни персонала. Однако, по некоторым данным, до восьмидесяти процентов новых сотрудников, которые увольняются по собственной инициативе, принимают это решение в первый день работы, а остальные – в первую неделю. И неважно, как долго работал сотрудник после этого. Главное, что решение было принято, и работа считалась для него временной [1].

В связи с этим, сотрудник, который параллельно с работой занят поиском нового рабочего места, представляет собой значительный фактор риска: управленческий, финансовый, социальный и т. д. 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, закрепления работника в организации [6].

Зачастую адаптацию сотрудников путают с испытательным сроком. Принципиальное отличие адаптации от испытательного срока в том, что испытательный срок направлен только на профессионализацию работника, тогда как адаптация в большей степени направлена на социализацию [4].

По мнению американских исследователей, необходимое время для полной адаптации сотрудника младшего звена составляет 8 недель, 20 недель – для работников среднего звена и более 26 недель – для руководителей [7].

Проблемами адаптации персонала в организациях занимались такие ученые, как Т. Ю. Базаров, В. Р. Веснин, В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, Е. В. Маслов, М. Х. Мескон, Ю. Г. Одегов, В. В. Травин, Ф. Хедоури и другие.

Риск – ситуация неопределенности, скрывающая амбивалентные сценарии, как положительные, так и отрицательные; риски мы обозначаем в будущем времени, как вероятные события. Риск – это осознание возникновения возможной проблемы, её опережающая рефлексия [2, с. 17].

Адаптация представляет собой приспособление организма, индивидуума, коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что впоследствии приводит к повышению результативности их существования и функционирования [8].

Социально-психологическая адаптация – это взаимодействие личности и социальной среды, что приводит к оптимальному соотношению целей и ценностей личности и группы. Он предполагает активную позицию индивидуума, осознание его социального статуса и связанного с ним ролевого поведения как формы реализации индивидуальных возможностей человека в процессе решения общих групповых задач.

Также социально-психологическая адаптация персонала – это процесс включения специалиста в новую рабочую среду. Основные моменты здесь: приобретение и консолидация интереса к работе, накопление опыта работы, установление деловых и личных контактов с коллегами, включение в общественную деятельность, повышение интереса не только к личным достижениям, но и к достижениям организации. Новые сотрудники должны понимать свою роль в служебной иерархии, понимать ценности компании и необходимые навыки поведения [5].

Помимо социально-психологической различают следующие виды адаптации сотрудников [9]:

1. Психофизиологическая – приспособление работника к условиям и режимам труда.

2. Социально-организационная – приспособление к среде, включающее административно-правовые, социально-экономические, управленческие рекреационно-творческие аспекты.

3. Психологическая – отражение направленности личности на снятие эмоциональной напряженности, возникающей вследствие отсутствия необходимого опыта выполнения требуемых функций и задач.

Выделяют следующие виды адаптации:

- первичную – происходит при первоначальном вхождении молодого специалиста в трудовую деятельность;

- вторичную – переход специалиста на новое рабочее место (со сменой или без смены профессии), а также при существенном изменении производственной среды (технические, экономические, социальные элементы среды могут меняться).

По характеру включения сотрудника в изменившуюся рабочую среду адаптация может быть: добровольной и вынужденной (в основном по инициативе администрации) [11].

Многие руководители забывают, что адаптация – это не однодневный процесс, а длительный и многоэтапный. Давайте рассмотрим этапы процесса адаптации [10].

Этап 1. Необходимо оценить уровень готовности нового сотрудника, что поможет разработать эффективную программу адаптации. Оказавшись в новой организации, работник даже со специальным образованием и подготовкой столкнется с неизвестной инфраструктурой организации, с новыми людьми и технологиями.

Этап 2. Проведите ориентацию на месте. На этом этапе задействованы непосредственный руководитель и служба управления персоналом. Таким образом, новый сотрудник знакомится со своими обязанностями и требованиями, предъявляемыми к нему.

Этап 3. Непосредственная адаптация. Новый сотрудник уже начинает адаптироваться к своему статусу и участвует в межличностных отношениях с коллегами. Это один из самых важных этапов адаптации, от того насколько он успешно пройдет, будет зависеть останется ли сотрудник в организации. На этом этапе необходимо оказывать психологическую поддержку работнику, что выражается в регулярных беседах и оценке его работы.

Этап 4. Полное включение в работу. Этап завершает процесс адаптации, и сотрудник переходит на стабильную работу на своем рабочем месте. Если процесс адаптации в организации хорошо регулируется, то адаптации-

онный период и затраты на него существенно сокращаются и приносят значительные выгоды как организации, так и работнику.

В процессе адаптации новый сотрудник плавно внедряется в рабочую деятельность, поэтому в период адаптации необходимо исключать ситуации, которые могут неблагоприятно повлиять на вход сотрудника в коллектив, непредвиденные трудности, связанные с перегрузками, отсутствием информации и т. д. [6].

В период адаптации необходимо принимать меры, чтобы избежать ряда факторов, ведущих к психологической дезадаптации сотрудника и возникновению ситуаций риска:

- недоумение – все положительные суждения, связанные с предприятием, рушатся;
- испуг – неизвестно, что делать и как себя вести;
- обескураживание – ощущение, что нет необходимости проявлять себя;
- негодование – появляется тенденция возмущаться по пустякам;
- псевдо-ответственность – вся власть руководства утрачена;
- нарушение режима работы – предпринимается любое нарушение графика;
- пассивное принятие – подчинение любому распоряжению;
- требование – стремление присоединиться к коллективным протестам;
- лень – безразличие и апатия становятся повседневными;
- отсутствие диалога с руководителем – проблемы становятся неразрешимыми;
- отсутствие коллективной цели – в результате работник не чувствует, что его работа достаточно мотивирована;
- отсутствие доверия к себе, которое работник видит в действиях руководства;
- отсутствие участия – сотрудник всё меньше проявляет участие в жизни коллектива;
- отсутствие цели – сотрудник понимает, что предприятие не предоставляет ему никаких возможностей для развития [12].

На сегодняшний день основными формами подготовки и проведения адаптационных процедур является разработка и использование адаптационных тренингов типа «Welcome-тренинг», наставничество и коучинг [3].

Welcome-тренинг – это внутренняя процедура обучения в компании, направленная на адаптацию новых сотрудников. Приветственное обучение – это, прежде всего, семинар, главная задача которого – оперативно помочь

сотруднику адаптироваться к новой компании, познакомиться с другими новыми сотрудниками и уменьшить первоначальные опасения и напряженность сотрудников перед работой в новой компании, познакомить новичков с корпоративной культурой, правилами и ценностями компании.

36 % организаций, которые организуют мероприятия по адаптации новых сотрудников, используют наставничество. В основном процесс адаптации по схеме: наставник (самый старший или авторитетный сотрудник) натаскивает новичка способом «делай как я» [14].

Суть коучинга – профессиональная поддержка и энтузиазм, совместная работа для достижения цели. Коучинг поддерживает личный и профессиональный рост и позволяет достичь высоких результатов, связанных с успехом человека. Это индивидуальная подготовка с целью развития определенных компетенций или изменения установок.

Важность процесса адаптации в последние годы возросла из-за того, что на рынке труда наблюдается нехватка персонала, снижение лояльности сотрудников. Все это в комплексе заставляет руководителей организаций постоянно искать новые способы удержания персонала. В то же время адаптация обычно остается в тени, хотя она способна удерживать персонал. Многие организации прилагают большие усилия для поиска и отбора кандидатов, но большинство новичков проигрывают из-за отсутствия качественной адаптации, и процесс начинается снова [13].

Успешность адаптации к профессиональной деятельности у сотрудника может зависеть от некоторых факторов:

- уровня специальной подготовки к профессиональной деятельности;
- благоприятного микроклимата и взаимоотношений в коллективе;
- уважительного отношения руководства;
- интереса к выбранной профессиональной деятельности [15].

Таким образом, адаптация сотрудников на рабочем месте является необходимой частью управления персоналом и требует значительных организационных усилий, поэтому разумно создавать независимые структурные подразделения, которые ускоряют этот процесс и уменьшают негативные аспекты. Если руководство компании не в состоянии справиться с проблемой самостоятельно, лучше обратиться к профессиональным тренерам на начальном этапе.

Библиографический список

1. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст] : учебник для студ. учреждений сред. проф. образования / Т. Ю. Базаров. – М. : Издательский центр «Академия», 2010. – 224 с.
2. Беляева, М. А. Риск как предмет научного анализа в педагогике и образовании [Текст] / М. А. Беляева // Педагогическое образование в России. – 2014. – № 11. – С. 16–22.
3. Березин, Ф. Б. Психическая и психофизиологическая адаптация человека [Текст] / Ф. Б. Березин. – М., 2008.
4. Бодров, В. А. Диагностика и прогнозирование профессиональной мотивации в процессе психологического отбора [Текст] / В. А. Бодров // Психологический журнал. – 2013. – № 1.
5. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала [Текст] : пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М. : Юрист, 2001. – 496 с.
6. Жданов, И. А. Адаптация и прогнозирование деятельности [Текст] / И. А. Жданов. – М., 2011.
7. Казначеева, С. Н. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте [Текст] / С. Н. Казначеева, Р. В. Репина // Науковедение. – 2015. – Т. 7. – № 5. – С. 1–13.
8. Климов, Е. А. Психология профессионала [Текст] / Е. А. Климов. – М., 2016.
9. Котлова, А. С. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях [Текст] / А. С. Котлова, О. А. Попова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 6.
10. Матулене, Г. О социальной адаптации к деятельности [Текст] / Г. Матулене // Психологический журнал. – 2012. – № 5.
11. Ростунов, А. Т. Формирование профессиональной пригодности [Текст] / А. Т. Ростунов. – М., 2014.
12. Семенова, Ю. Г. Адаптация персонала на предприятии [Текст] / Ю. Г. Семенова // Кадры. – 2016. – № 11.
13. Тюлькина, Ю. С. Сущность и принципы адаптации персонала [Текст] / Ю. С. Тюлькина // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2008. – № 1. – С. 109–113.
14. Шадриков, В. Д. Способности и деятельность [Текст] / В. Д. Шадриков. – М., 2007.
15. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С. В. Шекшня. – М., 2012.

Статью рекомендует Н. В. Шрамко, кандидат педагогических наук, доцент