

УДК 331

¹Л. Т. Тлехурай-Берзегова, ¹Е. А. Бюллер, ¹С. К. Чиназирова, ²И. Б. Ахунова

¹ФГБОУ ВО «Адыгейский государственный университет», г. Майкоп, email: tlekhuraj@rambler.ru

²ФГБОУ ВО «Майкопский государственный технологический университет», г. Майкоп, email: inna0116@mail.ru

ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: ПОДХОДЫ, ЭТАПЫ, ПРОБЛЕМЫ

Ключевые слова: адаптация, онбординг, новые работники, ошибки, решения, HR менеджер, управление персоналом.

Любое коммерческое предприятие ставит перед собой цель – достичь максимально возможной прибыли, при самых низких издержках. Это может стать возможным только при условии грамотного использования всех ресурсов, которым обладает предприятие, одним из которых является персонал. В статье рассмотрены вопросы адаптации новых сотрудников на предприятии. В работе говорится о наиболее распространенных ошибках при адаптации. В статье раскрываются отличия адаптации офисных сотрудников от адаптации внештатных сотрудников.

¹L. T. Tlekhurai-Berzegova, ¹E. A. Byuller, ¹S. K. Chinazirova, ²I. B. Akhunova

¹Adygea State University, Maykop, email: tlekhuraj@rambler.ru

²Maikop State technological University, Maykop, email: inna0116@mail.ru

LABOR ADAPTATION OF PERSONNEL: APPROACHES, STAGES, PROBLEMS

Keywords: adaptation, onboarding, new employees, mistakes, decisions, HR manager, personnel management.

Any commercial enterprise sets a goal – to achieve the maximum possible profit, at the lowest costs. This can become possible only if the competent use of all the resources that the company has, one of which is the staff. Human resource is the main mechanism of any enterprise. No staff – no organization, even if all other resources are available. Therefore, the question of how to ensure the most effective operation of this mechanism is so acute and urgent. The article discusses the issues of adaptation of new employees at the enterprise. The paper talks about the most common mistakes during adaptation. The article reveals the differences between the adaptation of office employees and the adaptation of freelance employees.

Эволюцией так сформировано, что выживают только сильнейшие, хитрейшие и наиболее успешно приспособляемые животные. Не всегда только хитрость или сила помогали обитателям нашей планеты выжить в суровых условиях, наиболее важным свойством являлась способность к адаптации. Чтобы понять, что представляет собой это понятие, нужно обратиться к истокам его происхождения, а все началось, как уже выше сказано – с эволюционной силы.

Адаптация происходит от лат. adapto – приспособляю. Итак, адаптация – это способность приспособляться к условиям внешней среды.

Постепенно это понятие приобрело и социальный смысл, так как процесс адаптации непосредственно связан и с биосоциальными существами, т.е. людьми. Приставка «био» означает

нашу биологическую природу, остальная часть говорит о том, что мы живем в социуме, и только благодаря ему человека можно назвать человеком.

Таким образом, адаптация – это процесс активного приспособления человека к изменившейся среде с помощью различных социальных средств.

Со временем данное понятие стали употреблять в отношении работников на предприятии. Управление адаптацией персонала стало одной из главных проблем HR менеджмента в современном мире. Успешное преодоление этой проблемы позволяет организациям оставаться конкурентоспособными в условиях рыночной экономики. [4].

Здесь можно увидеть определение этого понятия с нескольких сторон:

1. Адаптация – это взаимная адаптация работника и организации, основанная

на постепенном вовлечении работника в производственный процесс в Новых профессиональных, психофизиологических, социальных, организационных, административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях.

2. Адаптация – это процесс, в ходе которого сотрудник знакомится с деятельностью и организацией и изменяет свое поведение в соответствии с требованиями окружающей среды. [6]

В рабочей группе работник использует различные способы адаптации к процессу адаптации, такие как принятие стандартов и ценностей для новой социальной среды, в данном случае коллективного или социального взаимодействия, форм и методов предметной деятельности.

Адаптация – это процесс, который осуществляется на интуитивном уровне, в нас это заложено природой, потому что наши далекие предки выживали за счет правильных способов адаптации и передавали ген «живучести» своим потомкам. Адаптацию нельзя в нас «отключить», но важно правильно находить методы и способы адаптации.

Чтобы понять, какие способы применять, надо отталкиваться от целей адаптации. Они следующие:

- уменьшение издержек предприятия;
- понимание работников своей работы на предприятии и наиболее эффективное ее выполнение;
- сокращение текучести персонала;
- экономия времени руководителей;
- в целом большая удовлетворенность трудом. [2]

Из перечисленных целей наиболее важной является сокращение издержек, потому что главная цель любой коммерческой деятельности – это максимизация прибыли, отсюда отталкиваются все проблемы HR менеджмента.

Таким образом, исходя из вышесказанного, можно сделать небольшой вывод, что адаптация персонала – это одна из ключевых проблем управления персоналом, успешное преодоление которой позволит предприятию оставаться на конкурентоспособном уровне.

Цель исследования

Изучение теоретических основ формирования системы адаптации, её мето-

дов и этапов и анализ опыта организации процесса адаптации на региональном предприятии.

Материал и методы исследования

В самом общем виде задача адаптации – сбалансировать, привести в соответствие взаимные нормы и ценности, а также требования, предъявляемые организацией и сотрудником друг к другу. Рассмотрим типологию адаптации, в которой все компоненты системы взаимосвязаны, взаимозависимы и выполняют свои функции в постоянном взаимодействии.

К компонентам системы адаптации относится в первую очередь профессиональная или ее еще называют производственная адаптация. Она под собой подразумевает освоение сотрудником своих функциональных обязанностей на рабочем месте. Далее психофизиологическая адаптация, её цель приравнять возможности работника к условиям труда, чтобы избежать перегрузок, травм, чрезмерного утомления. Организационная адаптация преследует цель формирования у сотрудников представлений о своем рабочем месте, усвоение сотрудником стандартов, формальных и неформальных норм и правил компании. Следующий компонент – это социально-психологическая адаптация; она несет в себе задачу успешного проникновения сотрудника в новый коллектив. Экономическая адаптация занимается покрытием у сотрудников всех материальных потребностей. И последний компонент – это внеорганизационная адаптация – общение с коллегами в нерабочее время по нерабочим вопросам.

Опыт в профессиональной сфере у работников может быть первичный или вторичный. Первичная адаптация касается работников, не имеющих еще опыт в деятельности по профессии и соответственно вторичная адаптация касается работников, имеющих данный опыт.

К следующему критерию относятся сферы адаптации. Здесь могут два варианта либо адаптация в новой организации, либо в новой должности. Последняя адаптация делится на два подвида: новая должность в организации в которой работал, новая должность в новой организации.

Адаптация по субъектам делится на адаптацию к освоению своей деятельности на рабочем месте и на адаптацию работы к сотруднику, т.е. организация рабочего места в соответствии с эргономическими требованиями, регулирование режима и условий труда.

Ученые в области управления персоналом делят процесс адаптации на четыре основных этапа. Рассмотрим каждый из них подробнее.

Первый этап называется «оценка». На этом этапе идет оценка уровня подготовленности нового работника.

Второй этап «ориентация». Здесь сотрудника знакомят со своими обязанностями и требованиями. Ознакомлением занимаются непосредственный руководитель и служба управления персоналом. При вступлении в новую должность каждый сотрудник сталкивается со страхом неопределенности, что же его ждет на новом рабочем месте. Для того, чтобы наиболее успешно преодолеть этот этап у новых сотрудников, необходимо создать программу адаптации персонала.

Программа адаптации – это набор определенных действий, осуществляемых службой или специалистом по адаптации персонала. Программу адаптации также называют программой ориентации.

Разрабатываются различные программы адаптации для более успешного ознакомления со следующими моментами в организации:

- общее представление об организации;
- политика организации;
- формирование компенсационного пакета;
- охрана труда и техника безопасности;
- взаимоотношения с профсоюзами, ознакомление с коллективным договором;
- организация работы социальной инфраструктуры.

Наряду с общими программами разрабатываются специальные программы адаптации, в которых затрагивают следующие вопросы: функции подразделения и принятого работника; рабочие обязанности, права и ответственность; требуемая отчетность на рабочем месте; процедуры, правила, предписания, характерные только для данного подразделения или рабочего места.

Третий этап называется «непосредственная адаптация». На этом этапе осуществляются все программы адаптации, которые были разработаны на втором этапе. На этом этапе важно оказывать психологическую и моральную поддержку новому сотруднику.

Четвертый этап, под названием «функционирование», завершает этап адаптации. Характеризуется постепенным преодолением производственных и личных проблем и переходом к стабильной работе. [3]

Процессом адаптации важно управлять, иначе появится дезадаптация работника. Он будет в недоумении, испуган, в состоянии уныния и возмущения, он не будет понимать, что ему нужно делать, разрушатся все позитивные отношения работника к компании, инициативность будет отсутствовать.

Существует большое разнообразие методов адаптации, которые можно разделить на три основные группы.

1. Экономические методы. Они несут в себе главную цель – покрытие у сотрудников всех материальных потребностей и также предоставление льгот в первые месяцы на рабочем месте.

2. Организационно-административные методы. Это следующая группа методов, которая осуществляет контролируемую функцию и корректирует процесс адаптации по мере необходимости.

3. Социально-психологические методы адаптации направлены на успешное проникновение нового сотрудника в коллектив.

Таким образом, чтобы процесс адаптации прошел наиболее успешно, необходимо применять все три группы методов адаптации персонала, затрагивая все основные аспекты профессиональной деятельности работника.

Важным моментом является также организация эффективного управления адаптацией.

Управление адаптацией означает активное воздействие на факторы, для снижения ее неблагоприятных последствий.

Все HR специалисты понимают необходимость управления этим процессом, т.к. если не управлять им, то это может привести, как выше было сказано, к дезадаптации, что приведет к росту издер-

жек производства. Чтобы разработать меры, которые положительно скажутся на адаптации, надо знать, как субъективные характеристики нового сотрудника, т.е. его пол, возраст и т.д., так и факторы производственной среды. Поэтому при совершенствовании системы адаптации персонала надо, в первую очередь, исходить из тех ресурсов и возможностей, которыми предприятие обладает.

Очень многие предприятия и организации понимают важность эффективной адаптации персонала и поэтому создают специализированные службы адаптации кадров. Данные службы могут выступать как самостоятельные структурные подразделения или же входить в состав других подразделений, например, в отдел кадров, отдел труда и т.п. В других предприятиях процессом адаптации может заниматься отдельный сотрудник – специалист по адаптации.

Задачами службы или специалиста по адаптации являются:

- организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность;
- специальные курсы 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. [1]

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

1. Предприятие могут развивать систему наставничества, которое в настоящие годы не имеет большого употребления.

2. Предприятие может создать специальное подразделение по управлению адаптацией персонала в структуре системы управления персоналом.

3. Предприятие может распределить специалистов по адаптации персонала по всем структурным подразделениям.

При участии непосредственного руководителя процесс адаптации сотрудника также значительно облегчается. В задачи руководителя входит хорошо и тепло встретить новичка, назначить опекуна и проверить состояние условий труда. Чем чаще руководитель на протяжении первой недели будет видаться с новым работником, тем лучше. Это поможет быстрее устранять проблемы и ускорить процесс адаптации, а также позволит быстрее сделать выводы о недостатках и достоинствах нового сотрудника.

Руководитель осуществляет также процесс контроля адаптации, для этого у него имеется специальная карточка контроля, если ее нет, руководителю целесообразно карточку завести для постоянного мониторинга за процессом адаптации. Также контроль за адаптацией может лежать на плечах специалиста по кадрам.

Случаются ситуации, когда работника увольняют на адаптационном процессе. В этом случае работника направляют в службу по персоналу для собеседования и выяснения всех причин увольнения. Параллельно анализируется эффективность работы подбора персонала.

Нельзя сказать, что успех процесса адаптации зависит только от профессионала или службы адаптации, так как он также зависит от работника и состояния производственной среды. Чем сложнее и необычнее условия для нового сотрудника, тем медленнее идет процесс адаптации.

Для того чтобы контролировать скорость и успешность процесса, сроки адаптационного периода должны определяться различными показателями, такими как объективные и субъективные показатели. Цель включает в себя уровень и стабильность количественных показателей труда, уровень удовлетворенности профессией, условиями труда, коллективом и т.д.

Перечислим следующие показатели, которые также следует учитывать:

- составление программ по адаптации;
- проведение лекций, семинаров;
- работа с молодежью;

- составление программ адаптации;
- знакомство с предприятием;
- знакомство с рабочим местом;
- объяснение задач, требований к работе;
- введение в коллектив;
- поощрение помощи новичкам со стороны наставников;
- обучение молодых рабочих. [5]

Мы рассмотрели типы адаптации персонала, исходя из чего рассмотрим, какие показатели используются для характеристики каждого типа.

К компонентам системы адаптации относится в первую очередь профессиональная или ее еще называют производственная адаптация. Она под собой подразумевает освоение сотрудником своих функциональных обязанностей на рабочем месте. Отсюда ее характеризуют такие показатели, как степень освоения норм времени (их выполнение, достижение среднего процента, сложившегося в коллективе), выход на средний уровень брака продукции по вине работника и др.

Далее психофизиологическая адаптация, её цель приравнять возможности работника к условиям труда, чтобы избежать перегрузок, травм, чрезмерного утомления. Для характеристики психофизиологической адаптации, особенно на производствах, используемых большие физические нагрузки, используют показатели выработки и энергозатрат, а также показатели состояния сердечно-сосудистой системы, функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления и т.п.

Следующий компонент – это социально-психологическая адаптация; она несет в себе задачу успешного проникновения сотрудника в новый коллектив. Здесь для характеристики используются следующие показатели: уровень психологической удовлетворенности производственной средой, характером взаимоотношений с товарищами, администрацией, удовлетворенность своим положением в коллективе, уровень удовлетворения жизненных устремлений и др.

Каковы же формы и критерии успешности адаптации сотрудников?

Для того, чтобы перечислить критерии адаптации, рассмотрим сначала существующие формы адаптации персонала.

1. Первая форма – это испытательный срок, основной период адаптации нового сотрудника организации. Обычно период занимает 3 месяца, по истечении которого можно сделать вывод – хорошо или плохо новый работник справляется с поставленной перед ним работой. Оценка работы должна быть максимально объективной в соответствии с критериями оценки и основываться на наблюдении и результатах работы. Нельзя забывать, что успешность данного периода зависит также от непосредственного руководителя нового сотрудника.

Если по истечении испытательного срока показатели эффективности были объективно ниже необходимых, то работодатель вправе уволить работника в период или по окончании срока. Если же работодатель не понимает, по истечении этого периода, насколько хорошо или плохо работник справляется, он имеет право продлить испытательный срок.

Первые месяцы на новом рабочем месте самые тяжелые, наибольшая текучесть кадров наблюдается именно здесь. Это можно объяснить рядом причин, например, конфликты в коллективе, недовольство стилем руководства, утрата «иллюзий» относительно организации, непонимание работником предъявляемых к нему требований и т.д.

Для нейтрализации причин текучести кадров на испытательном сроке, перед работниками должно стоять полное понимание того, что от них ожидают, понимание, что будет возможность для дальнейшего обучения, должны ощущать поддержку.

За период испытательного срока непосредственный руководитель новичка должен удостовериться в следующих моментах:

- наличие заявленных знаний и навыков;
- наличие и соответствие документу об окончании образования;
- умение участвовать в конфликтных ситуациях;
- наличие вредных привычек, которые противоречили бы требованиям в организации;
- умение держать свое рабочее место в чистоте;
- умение вести себя в обществе и т.д. [3]

Для того, чтобы испытательный срок новый работник прошел наиболее эффективно руководитель должен сделать:

- назначить наставника (консультанта) за новичком;
- подробно ознакомить нового работника с внутренними нормативными документами (положениями, инструкциями, правилами и др.);
- предоставить отдельное рабочее место, показать правила работы на нем, провести инструктаж на рабочем месте;
- давать четкие задания и поручения, желательно, в письменной форме и вести систематический контроль исполнения;
- ознакомить лично всех членов трудового коллектива (отдел, службу, бригаду) с новым сотрудником;
- не применять строгих мер воздействия на «новичка» в период испытательного срока (кроме случаев грубых нарушений, аварий, травматизма).

Рассмотрим порядок прохождения испытательного срока.

1. В акте государственного органа о назначении на должность какого-либо работника, сторонами может быть предусмотрено испытание работника в целях проверки его соответствия замещаемой должности. Срок испытания устанавливается продолжительностью от трех месяцев до одного года.

2. Отсутствие в акте государственного органа о назначении на должность условия об испытании означает, что работник принят без испытания. В период испытания на работника распространяются положения настоящего Федерального закона, других законов и иных нормативных правовых актов.

3. Испытание не устанавливается: для беременных женщин; для граждан, окончивших обучение в образовательных учреждениях профессионального образования и впервые поступающих на работу в соответствии с договором на обучение; в иных случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом и другими федеральными законами.

4. По окончании установленного срока испытания при отсутствии у работника соответствующего замещаемой должности, проводится квалификационный экзамен, по результатам которого работнику присваивается определенная должность.

5. В срок испытания не засчитываются период временной нетрудоспособности работника и другие периоды, когда он фактически не исполнял должностные обязанности.

6. При неудовлетворительном результате испытания представитель нанимателя имеет право: предоставить работнику ранее замещаемую должность в организации; до истечения срока испытания расторгнуть служебный контракт с работником, предупредив его об этом в письменной форме не позднее чем за три дня с указанием причин, послуживших основанием для признания этого работника не выдержавшим испытание.

8. Решение представителя нанимателя работник вправе обжаловать в суд.

9. Если срок испытания истек, а работник продолжает замещать должность в организации, то он считается выдержавшим испытание.

10. До истечения срока испытания работник вправе расторгнуть служебный контракт по собственному желанию, предупредив об этом представителя нанимателя в письменной форме не позднее, чем за три дня. [1]

Непосредственный руководитель вместе с новым работником в течении первых дней с момента выхода на работу составляют программу прохождения работником испытания согласно должностному регламенту на период прохождения испытательного срока. Программа прохождения испытания утверждается непосредственным руководителем, подписывается работником.

По окончании испытательного срока непосредственный руководитель составляет отзыв о прохождении испытания, где подводит результат прохождения / непрохождения испытания. После чего отзыв передается в отдел кадров для заверения.

После всех формальностей непосредственный руководитель сообщает работнику о результатах испытания.

Порядок прохождения стажировки

1. Дополнительное профессиональное образование работника включает в себя профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку.

2. Стажировка является как самостоятельным видом дополнительного

профессионального образования гражданского служащего, так и частью его профессиональной переподготовки или повышения квалификации.

3. Стажировка работника осуществляется в течение всего периода пребывания в организации.

4. Основанием для направления работника на стажировку являются:

- назначение работника на иную должность в организации в порядке должностного роста на конкурсной основе;

- включение работника в кадровый резерв на конкурсной основе;

- результаты аттестации работника.

5. Стажировка работника осуществляется непосредственно в организации.

6. Стажировка работника осуществляется с отрывом, с частичным отрывом или без отрыва от работы в организации.

7. Вид, форма и продолжительность стажировки устанавливаются представителем нанимателя в зависимости от группы и категории должности в организации, замещаемой работником.

Контроль за исполнением стажировки возлагается на начальника отдела кадров.

Ответственность за организацию и проведение стажировки вновь принятых работников в структурные подразделения возлагается на руководителей этих подразделений.

Руководители структурных подразделений обеспечивают стажировку по типовому плану занятий.

По окончании стажировки составляется отчет по результатам стажировки.

2. Вторая форма – это адаптация молодых специалистов.

Именно за счет молодых специалистов с высшим образованием кадры организации пополняются, избегая постепенного устаревания одного из ресурсов организации – человеческого.

Молодые специалисты попадают в организацию на основании заключенных договоров с соответствующими образовательными учреждениями или, например, по программам стажировки. Каждого молодого специалиста назначают за отделом или назначают наставника. Задача отдела кадров мониторить появления новых специалистов и при-

глашать их на стажировку в свою компанию, в надежде, что они решат в будущем работать в этой компании.

Основной задачей стажировки молодых специалистов является приобретение ими необходимых практических и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности, углубление знаний экономики производства, научной организации труда и управления, ознакомление с научными, техническими и производственными достижениями. Вместе с тем за время стажировки выявляются деловые и личностные качества выпускников вуза.

Именно те молодые специалисты, наиболее эффективно себя проявившие становятся кадровым резервом для предприятий. Здесь молодой специалист может выбрать путь углубления своих знаний и остаться на данной специальности или попробовать себя в новой должности.

3. Третья форма – это программа введения в должность.

Крупные компании могут позволить себе из существующего кадрового состава обеспечить наилучший старт новому члену коллектива. В этом им помогает программа введения в должность. Цель ее заключается в ознакомлении новых сотрудников с общими правилами работы в организации, правилами техники безопасности и охраны здоровья, а также с новыми рабочими условиями.

Для наиболее эффективного осуществления этой формы адаптации, руководителю необходимо иметь даты начала и окончания каждого пункта программы и регулярно проверять выполнение мероприятий. Эти знания дадут ему понять, какая информация уже усвоена новым сотрудником. Для оценки программы введения в должность может быть использован тест.

4. Четвертая форма – это наставничество и консультирование. Здесь главная цель и задача управлять процессом адаптации новичков под руководством более опытных сотрудников предприятия.

5. Пятая форма – развитие человеческих ресурсов. Главная цель – это развитие личности, его способностей на протяжении всего периода работы в данном конкретном предприятии до его ухода на пенсию. [6]

Таким образом, исходя из форм адаптации персонала выявляются критерии адаптации человеческого капитала:

- выполнение должностной инструкции;
- качество выполненной работы;
- количество выполненной работы;
- соблюдение стандартов времени (норм времени и обслуживания);
- производимое на людей впечатление;
- способность влиться в коллектив;
- заинтересованность в работе;
- интерес к повышению квалификации и служебному росту;
- соблюдение философии организации;
- удовлетворительная оценка качества трудовой жизни.

А критериями для адаптации рабочего персонала будут являться:

- выполнение норм выработки;
- выполнение сменно-суточных заданий;
- овладение рабочим местом (станком, оборудованием, операциями) в соответствии с техническими условиями;
- качество работы – процент бракованной продукции в пределах допустимых норм предприятия;
- соблюдение трудовой дисциплины;
- способность влиться в коллектив бригады (наоборот, «отторжение» бригадой);
- соблюдение деловой философии предприятия.

При изучении проблемы адаптации сотрудников интересно обратиться к зарубежному опыту организации этого процесса, и сравнить его с отечественным опытом.

Рассмотрим зарубежный опыт адаптации персонала на примере трех стран: Японии, США и Германии.

Япония – это страна, которая на протяжении долгого времени была изолирована от внешнего мира, отсюда мы можем замечать интересные культурные различия Японии с другими странами, будь то правила этикета или банальные бытовые вещи. Их организационная культура отличается консервативностью и преданностью своему начальнику, своей компании. Поэтому и в отношении адаптации своего персонала опыт Японии интересен.

Японские организации крайне заинтересованы в привлечении к себе на работу молодых специалистов, не имеющих вообще никакого опыта. Для организаций отсутствие опыта и навыков говорит о неиспорченности. Под испорченностью понимается стороннее влияние, не готовность беспрекословно выполнять приказы и распоряжения в связи с опытом, появившимся под руководством другой компании.

Компаниям в Японии нужны специалисты без опыта, поэтому вся система образования строится на этом. Школьники, переходя на вторую ступень среднего образования, (10-12 классы), практически не могут получить какой-либо профессиональной подготовки, они поступают на рынок трудовых ресурсов, не имея за собой профессиональной подготовки. Поэтому японская молодежь, которую принимают в компании, быстро проходит обязательный курс начальной подготовки – адаптации, в течении двух месяцев.

Особое внимание специалист по адаптации или отдел персонала уделяет развитию корпоративного духа у нового сотрудника. Стараются быстро приобщить его к традициям, правилам, ритуалам, коллективу, воспитать гордость за компанию, сделать все возможное, чтобы сотрудник считал себя частью организации и не захотел уйти. Для этого каждое предприятие в Японии разрабатывает свой корпоративный стиль, перенося его на одежду, столовые принадлежности и т.д. Нередко пишется гимн и создается девиз.

Заметную роль при развитии корпоративного духа и адаптации играют ветераны компании, высшие специалисты своего дела и воспитатели. К адаптации относятся с особым трепетом и пониманием важности данного процесса. Разрабатываются специальные программы адаптации, в которых уже учитываются все моменты для развития корпоративного духа в новом работнике. Многие организации имеют собственные общежития, которые они предоставляют новым сотрудникам, для максимально комфортного вливания в трудовой процесс.

Что касается США, то в процессе адаптации центральных и крупных компаний участвуют менеджеры по персо-

налу и линейные менеджеры, которые разрабатывают и проводят углубленные программы адаптации.

В небольших компаниях в Соединенных Штатах программами адаптации могут управлять профсоюзы или практические менеджеры. В то же время используется ряд различных программ – от преимущественно устных информационных программ до формализованных процедур, которые связывают устные презентации с письменными и графическими установками. Официальные программы адаптации часто используют оборудование, слайды и фотографии.

В Германии корректировки вносятся на законодательной основе. Существует «закон о правовой системе предприятия», в котором говорится, что все работодатели обязуются ознакомить нового работника с правилами внутреннего трудового распорядка, условиями труда, безопасностью, трудовыми, трудовыми правилами. Для этого они используют собеседования, где новый сотрудник узнает все, что ему нужно, наставники и другие старшие специалисты организации помогают ему в этом.

Давайте теперь рассмотрим внутренний опыт личной адаптации.

Следующая проблема нашего рынка – отставание. По этой причине руководящие принципы профессиональной подготовки и адаптации, которые способствуют быстрому структурному сдвигу в сфере занятости при сохранении как можно более низкого уровня безработицы, на практике этого не делают. На сегодняшний день Государственная служба занятости пока не в состоянии эффективно управлять профориентацией и адаптацией. Механическое заполнение пустых рабочих мест, унаследованных от организованной службы занятости, не поддается лечению, поскольку мало кто берется за эту работу. Это связано не только со Старым грузом стереотипов, но и с недостаточным знанием содержания, форм и возможностей профориентации и адаптации в рыночных условиях.

В условиях экстенсивного развития, наличия свободных работников и относительно низких требований к квалификации работников не было острой необ-

ходимости в единой системе информирования и трудоустройства персонала.

Результатом этой практики стала хроническая и широко распространенная нехватка работников с неполной и нерациональной занятостью, которая занижала требования к их уровню образования. Службы профориентации в отдельных школах, крупных компаниях и административных округах часто выступали в качестве пунктов вербовки и пропаганды. В результате только 15-20 % выпускников школ выбрали профессию, связанную с навыками, приобретенными в школе.

В республиках, краях, областях и городах созданы центры самоокупаемой занятости, переподготовки, профориентации и адаптации.

Как показал опыт отечественных организаций, проблеме профориентации и адаптации национальных кадров уделяется недостаточное внимание. К сожалению, управленческие работники не в полной мере понимают важность консультаций по вопросам карьеры и адаптации как способа регулирования предложения рабочей силы в организации.

Более того, отношения управления на национальном экономическом и отраслевом уровнях ослабевают с организационной и методологической точки зрения, что привело к формированию ряда органов управления в регионе (центры профориентации и трудоустройства, школьные кабинеты профориентации, специальные учебные заведения, организации) без надлежащего регулирования их полномочий. Узкая организационная структура препятствует развитию прямых связей между органами управления профессиональной ориентацией и адаптацией. Это не позволяет нам устранять организационные недостатки в практике консультирования по вопросам карьеры и адаптации, углубляя их на всех последующих уровнях управления.

Экспериментальная часть

Проведем анализ организации процесса адаптации сотрудников на примере одного из региональных предприятий Республики Адыгея.

Сотрудники предприятия под адаптацией понимают:

1. Адаптация – 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.

2. Адаптация – процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

В трудовом коллективе работник, чтобы пройти процесс адаптации, использует различные способы адаптации, например, принятие норм и ценностей новой социальной среды, в данном случае коллектива, или принимает формы социального взаимодействия, формы и способы предметной деятельности.

Адаптация – это процесс, который осуществляется на интуитивном уровне, в нас это заложено природой, потому что наши далекие предки выживали за счет правильных способов адаптации и передавали ген «живучести» своим потомкам. Адаптацию нельзя в нас «отключить», но важно правильно находить методы и способы адаптации. [2]

Очень многие предприятия и организации понимают важность эффективной адаптации персонала и поэтому создают специализированные службы адаптации кадров. Данные службы могут выступать как самостоятельные структурные подразделения или же входить в состав других подразделений, например, в отдел кадров, отдел труда и т.п. В других предприятиях процессом адаптации может заниматься отдельный сотрудник – специалист по адаптации. В изучаемом объекте исследования нет отдельного подразделения и нет специалиста по адаптации.

На предприятии руководитель принимает непосредственное участие в адаптации сотрудника. В задачи руководителя входит хорошо и тепло встретить новичка, назначить опекуна или наставника и проверить состояние условий труда – это помогает быстрее устранять проблемы и улучшать процесс адапта-

ции, а также позволяет быстрее сделать выводы о недостатках и достоинствах нового сотрудника. В обязанности руководителя входит часть функций специалиста по управлению адаптацией. Руководитель осуществляет также процесс контроля адаптации, для этого у него имеется специальная карточка контроля.

Таким образом, на исследуемом предприятии адаптация персонала нигде не регламентирована. Нет ни Положения об адаптации персонала, ни отдела, который бы занимался этим процессом. Адаптация персонала не является должностной обязанностью сотрудников отдела кадров. Но все-таки нельзя сказать, что вновь принятый сотрудник оказывается предоставленным самому себе. Ему оказывается поддержка в профессиональной адаптации.

Инструментами профессиональной адаптации являются:

- наставничество;
- стажировка.

Основная нагрузка в профессиональной адаптации персонала ложится на руководителя стажировки, наставника и непосредственного руководителя.

Организация наставничества в Обществе преследует следующие цели:

- оказание помощи сотрудникам в их профессиональном становлении, приобретении ими необходимых знаний, умений и навыков, формирование в отделах и аппарате руководителя организации кадрового ядра;
- оперативное вовлечение лиц, поступающих на работу, в деятельность организации, улучшения качества их подготовки в соответствии со стандартами и нормами, принятыми в организации, повышение квалификации кадров;
- экономия времени руководителей подразделений на обучение новичков.

Основными задачами являются:

- закрепление вновь принятого сотрудника в отделах, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи;
- привитие сотруднику интереса к работе на данном предприятии, воспитания у него уважения к правам и достоинству человека и гражданина, добросовестности, дисциплинированности, законопослушания, гражданской и правовой активности, сознательного

и творческого отношения к выполнению должностных обязанностей.

Стажировка, которую проходит молодой специалист, имеет следующие цели и задачи:

- закрепление на практике теоретических знаний, полученных в учебных заведениях;
- формирование в максимально короткие сроки молодого специалиста в квалифицированного работника;
- оказание помощи в раскрытии потенциала и карьерном росте.

Для более тщательного анализа адаптации персонала, было проведено исследование анкетирование молодых специалистов с целью дальнейшей разработки программы адаптации. Разработана анкета, состоящая из 17 вопросов, направленная на выявление слабых сторон процесса адаптации в организации.

В анкетировании участвовали работники организации в возрасте от 20 до 45 лет, проработавшие в организации не более трех лет. Всего в анкетировании приняло участие 16 человек (8 мужчин и 8 женщин). Характеристика опрашиваемых по возрасту представлена на рисунке 1.

Как видно из рисунка 1 основную часть участников анкетирования составляют молодые специалисты в возрасте от 20-25 лет и 26-30 лет.

Далее проведем анализ ответов анкеты. Полнота отражения информации по мнению опрошенных сотрудников, представлена на рисунке 2.

Исходя из информации на рисунке 2, мы видим насколько респонденты оценили полноту предоставленной им информации об организации. Наиболее полно работники получили информацию по руководству, организации и должностных обязанностях – 24%, 24% и 29% соответственно, менее всего информации получено о коллегах – 9% и об отделе 14%.

Длительность прохождения адаптации по оценкам респондентов представлена на рисунке 3. Таким образом, для большинства ответивших – 41%, адаптация длилась более шести месяцев, для 32% – адаптация длилась до полугода. Данные результаты говорят только о том, что само предприятие не сильно заинтересованно в адаптации персонала.

Самой сложной частью периода адаптации для новых сотрудников была фаза приобретения компании, так как она предполагает сбор и анализ больших объемов информации.

Трудности с присоединением к команде в период адаптации испытали 23 % респондентов.

Около 19% сотрудников отметили, что условия труда не соответствовали их ожиданиям, многим приходится ходить по другим офисам для пользования орг. техникой, т.к. в своем кабинете она отсутствует.

Ответы на вопрос – «Что вам особенно помогло в период адаптации?» представлены на рисунке 5.

Таким образом, исходя из рисунка 4 можно заметить резко бросающийся результат – 50% опрашиваемых не получили помощи в период адаптации и решили все сами. 10% опрашиваемых получили помощь у руководителя и столько же процентов у наставника. У коллег получили помощь 15%, помощь отдела персонала была оценена тоже в 15%.

Анализ проведенного анкетирования показал, что содержанием труда на данном предприятии совершенно удовлетворены 23%, удовлетворены – 50% и совсем нет таких, кто не удовлетворён, 27%-затрудились ответить. Занимаемой должностью совершенно удовлетворены 2%, удовлетворены 78% работников, нет сотрудников кто «совершенно не удовлетворен» своей должностью в организации, и есть 20% людей, которые не удовлетворены.

Всего 10% опрашиваемых не удовлетворены характером своей работы в контексте соответствия с характером и способностями, остальные совершенно удовлетворены – 34%, удовлетворены – 44%, затруднились ответить 12%. Наличие перспектив должностного роста не видят 15% сотрудников, остальная часть удовлетворена сложившимся состоянием.

В вопросе возможности продвижения развития квалификации мнения разделились и все 5 колонок заполнены следующими данными: 10% – совершенно не удовлетворены, 7% – не удовлетворены, 19% – затруднились с ответом, 56% и 8% удовлетворены и совершенно удовлетворены соответственно.

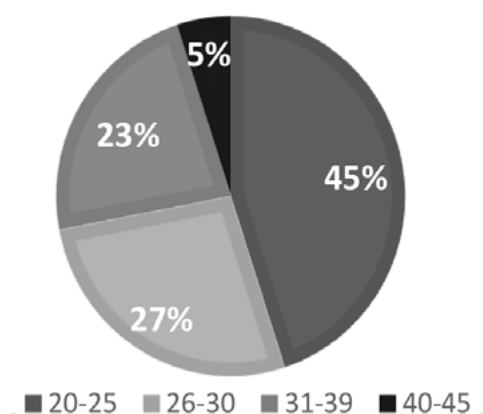


Рис. 1. Характеристика опрошиваемых по возрасту

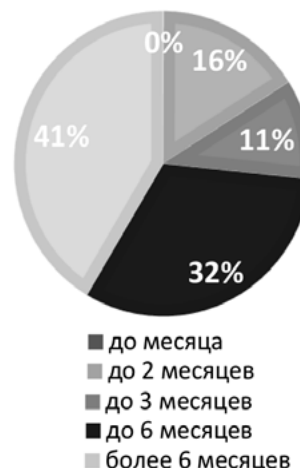


Рис. 3. Длительность адаптации



Рис. 2. Полнота предоставленной информации об организации



Рис. 4. Оказанная помощь при адаптации

Информированностью о делах коллектива недовольны 10%, совершенно не довольны 10% и столько же затруднились с ответом. Однако условиями труда довольны 75% опрошиваемых и всего 2% совершенно не удовлетворены.

Большинство анкетировавшихся не удовлетворены оказанной помощью в период адаптации, их число составляет – 64%, совершенно не удовлетворены этим фактором – 13%, при разработке системы адаптации, на этот фактор необходимо обратить наибольшее внимание.

Наличие высокого процента удовлетворённости 6, 7 и 8 факторов говорит о том, что руководство проявило большую заинтересованность в росте и прогрессе сотрудников.

Организацией труда совершенно удовлетворены – 15% и удовлетворены – 55%, не удовлетворены – 18%,

совершенно не удовлетворены 7% и затруднились ответить 5%

Подводя итоги анкетирования можно констатировать, что предприятие имеет множество проблем, возникающих у новых сотрудников в период адаптации, которые можно и нужно решать. Для их решения необходима разработка программы адаптации сотрудников предприятия.

Таким образом, выделены следующие проблемы в адаптации персонала:

- отсутствие отдела/специалиста, занимающегося адаптацией персонала;
- отсутствует Положения об адаптации персонала;
- отсутствие нормативной документации, регулирующей адаптацию персонала на данном предприятии;
- отсутствует план работы с вновь принятыми сотрудниками.

Библиографический список

1. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: теория и практика. СПб.: Юрайт, 2014. 382 с.
2. Дейнека А.В. Управление персоналом организации. М.: Дашков и Ко, 2014. 288 с.
3. Еремина И.Ю., Симонова И.Ф., Джиоева Ф.А. Потребность в адаптации, обучении и наставничестве молодых кадров: монография. М.: LAP, 2014. 216 с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Организация профориентации и адаптации персонала. М.: Проспект, 2014. 52 с.
5. Прошина А.Н. Адаптация персонала в российских организациях. М.: Инфра-М, 2016. 124 с.
6. Большая советская энциклопедия. [Электронный ресурс]. URL: <http://bse.slovaronline.com> (дата обращения: 28.10.2021).