

УДК: 65.3977

UDC: 65.3977

АДАПТАЦИЯ НОВОГО ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ**ADAPTATION OF NEW WORKER IN THE COMPANY**

Кейта Секу

Keita Sekou

аспирант кафедры управления и планирования социально-экономических процессов, Экономический факультет, Keita.sekou15@gmail.com
РИНЦ SPIN-код: 2467-5634
Санкт Петербургский государственный университет, Россия

Postgraduate of the Department of management and planning of socio-economic processes in Economic Faculty
SPIN code: 2467-5634
St Petersburg State University, Russia

В данной статье рассмотрены вопросы, связанные с адаптацией нового работника на предприятии. Многие компании не придают этому большого значения. Но это большая ошибка, которую совершают многие руководители. В этой статье мы рассмотрим еще несколько эффективных способов адаптации новых работников, и насколько это может быть финансово выгодно для компаний, если за короткий промежуток времени можно будет достичь максимальной эффективности нового работника. Это выигрышная стратегия современных компаний. Я заметил, что в Мали и почти во всех развивающихся странах их даже не волнует этот факт. И на государственной службе, и в частных компаниях новичков не приветствуют ни штатный персонал, ни сотрудники руководящего звена. И поэтому производительность новых работников остается невысокой в течение первых двух или трех лет в компании. Эта статья может позволить менеджерам понимать теоретически процесс адаптации; также это даст им возможность точно следовать программе. Официальное введение нового работника в должность является весьма важной частью теории мотивации в управлении персоналом. А первые дни в компании очень важны для новых работников. Поэтому, во избежание стресса и существенных ошибок, а также для сокращения рисков несчастных случаев компаниям необходима хорошая и понятная программа адаптации. Эта статья имеет важное значение для понимания факторов, которые могут повысить мотивацию новых работников в компании

Adaptation of a new worker of the company will be considered in this article. For many companies adaption of a new worker to his or her new job does not have much value. But this is a big mistake that many managers are committing. In this article we will have some more effective ways of adaptation of new workers, and how this can be profitable financially to companies by making the new worker efficient in a short period of time. This would be a winning strategy for modern companies. I noticed that in Mali and almost all developing countries they do not even care about this fact. In public or private services the new comers are not welcomed by staff and managers. And that is why the productivity is not high during the first two or three years of new colleagues in the company. This article can permit managers to understand the theoretical process of adaptation; also it will give them an exact program to follow. Induction of new worker is an essential part of motivation theory of Human resource management. And the first days are very important for the new workers in the company. So to avoid stress and minimize the risk of mistakes and accidents a good and understandable adaptation program is needed. This article is essential in understanding how to increase a new worker motivation in the company

Ключевые слова: АДАПТАЦИЯ, РАБОТНИКИ, РУКОВОДИТЕЛИ, УСЛОВИЯ ТРУДА, ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ АДАПТАЦИЯ, ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКАЯ АДАПТАЦИЯ

Keywords: ADAPTATION, EMPLOYEES, MANAGER, WORKING CONDITIONS, ADAPTATION TO PRODUCTION, PSYCHO PHYSIOLOGICAL ADAPTATION

Введение

Приступая к работе в организации, человек сразу включается в систему внутренних организационных отношений. Социальная роль

человека в коллективе определяется совокупностью требований, норм и правил поведения. Таким образом, новый сотрудник принимает на себя одновременно несколько социальных ролей (работник, коллега, подчиненный, руководитель или член коллективного органа управления), каждая из которых требует соответствующего поведения. Нанимаясь на работу в ту или иную организацию, человек преследует определенные цели и потребности, в соответствии с которыми он ставит требования к организации, условиям труда и мотивации. Чтобы помочь новым сотрудникам сориентироваться в новых условиях, а компаниям добиться целевой продуктивности своих сотрудников за минимальный срок, необходимо организовать программу по адаптации нового персонала.

В некоторых организациях процедура официального введения в должность делится на этапы. Как правило, на первоначальном этапе представитель отдела кадров рассказывает новым сотрудникам сведения об организации. На втором этапе непосредственный руководитель (или начальник отдела, в который поступил данный сотрудник) знакомит нового работника с работой, должностными обязанностями, ответственностью, важностью его роли в рабочем процессе и т.д. и представляет его другим сотрудниками коллектива.

Программа официального введения в должность должна осуществляться на основе консультаций со всеми заинтересованными сторонами, в зависимости от размера и сложности компании. Ими могут быть высшее руководство, руководители, менеджеры, специалисты по управлению персоналом, представители профсоюза.

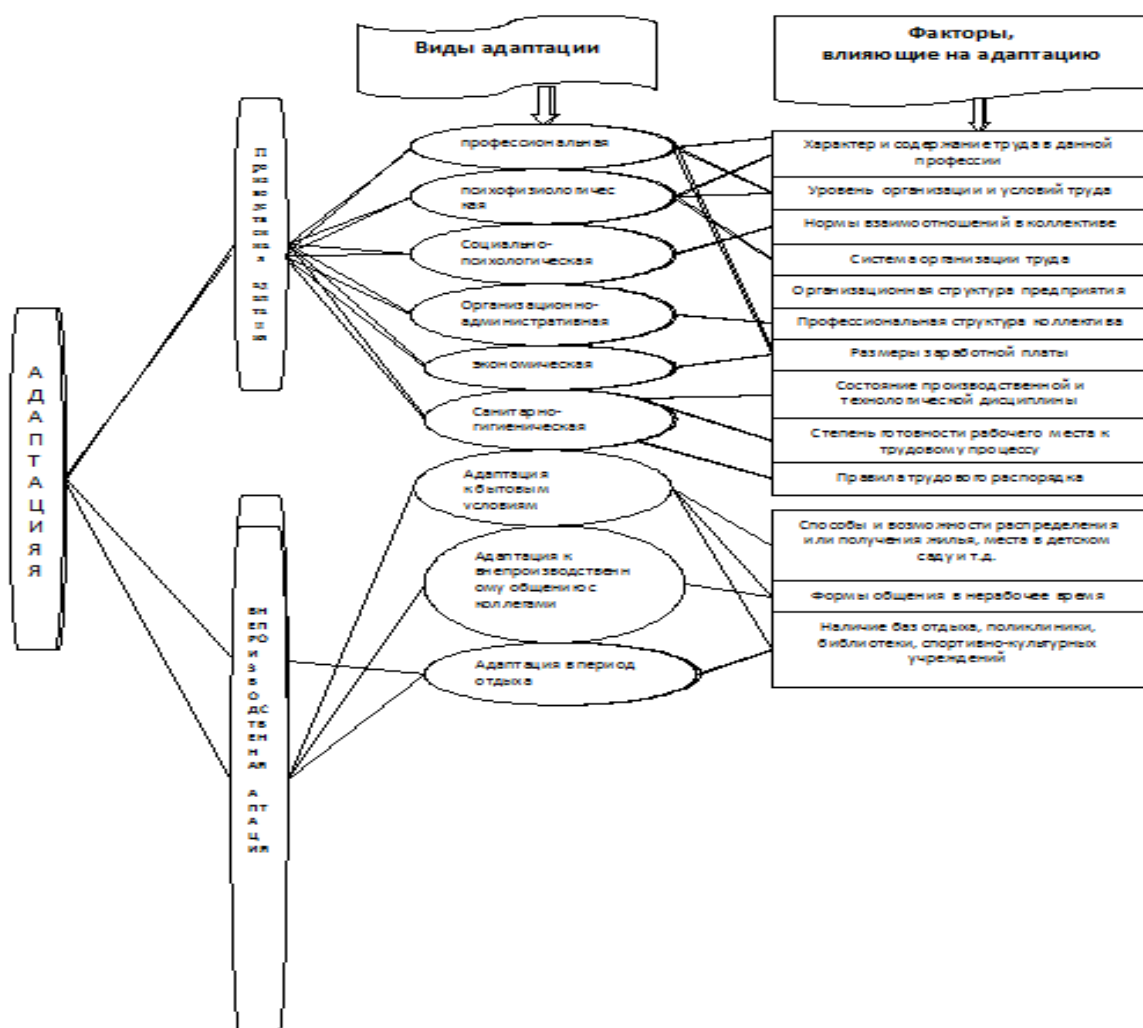


Рис.1. Рисунок – Виды адаптации

I. Цели адаптации персонала:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо ориентируется в своей непосредственной работе, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение тревожности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички на новой работе чувствуют себя неуютно или же невостребованными, они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого

из них;

- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой. [8,9].

Адаптация – процесс приспособления работников к условиям внешней и внутренней среды. Термин «адаптация» достаточно распространен и применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждый из них имеет самостоятельную сферу: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная включает в себя технические, биологические и социальные аспекты [1,2,3,5].

С точки зрения управления персоналом важное место занимает производственная адаптация, поскольку она является основой решения таких проблем, как формирование у сотрудников необходимого уровня производительности и качества труда за короткий период.

Причины изменений условий трудовой деятельности разнообразны: освоение нового места работы, переход в другое подразделение, вступление в новую должность, внедрение новых форм организации труда, оплаты, новых технологий. Естественно, что каждое из этих изменений оказывает соответствующее влияние и на поведение человека.

Адаптация – это взаимное приспособление работника и условий организации, которое базируется на постепенном освоении новых профессиональных, социальных и организационных условиях труда [1,2].

Процесс трудовой адаптации работника и организации будет более успешным, когда нормы и ценности коллектива станут нормами и ценностями каждого отдельного работника и насколько быстро он примет и определит свою социальную роль в коллективе.

Выделяют два направления адаптации: первичное, то есть адаптация молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной работы

(выпускники средних и высших учебных заведений); вторичное – адаптация работников при переходе на новую работу, должность или объект.

В условиях рынка возрастает роль вторичной адаптации. Производственную адаптацию, как сложное явление, целесообразно рассматривать с разных позиций, выделяя психофизиологическую, профессиональную, социально-психологическую и организационную ее стороны. Каждая из них имеет свой объект, свои целевые задачи, свои показатели эффективности.

Психофизиологическая адаптация – приспособление человека к новым физическим и психологическим нагрузкам.

Объектом психофизиологической адаптации являются условия труда, которые определяются как комплекс факторов производственной среды, которые существенно влияют на самочувствие, настроение, работоспособность сотрудника, а при длительном их действии – на состояние здоровья, выражающееся динамикой заболеваний, уровнем травматизма и усталостью.

Профессиональная адаптация – полное и успешное овладение новой профессией, то есть привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условий и организации.

Степень соответствия субъективных и объективных факторов профессиональной адаптации в значительной степени определяется тем, как рабочее место соответствует социально-профессиональной ориентации работника.

Социально-психологическая адаптация – это приспособление человека к производственной деятельности, к новому коллективу, его традициям и неписаным нормам, к стилю работы руководителей. Одной из важных целей социально-психологической адаптации является принятие нового сотрудника в коллектив как его равноправного члена.

Производственный коллектив, как субъективный фактор производственной среды, имеет сложную структуру: формальную и неформальную. Потребность влиться в коллектив довольно характерна для человека. Социологи выделяют несколько этапов социально–психологической адаптации, отличающихся по мере приспособления личности к коллективу.

Начальный этап - внешняя переориентация, когда работник не признает ценностных ориентаций данного коллектива.

Второй этап – личность и коллектив взаимно признают систему эталонов поведения друг друга, но не меняют своих позиций.

Третий этап – личность принимает систему ценностей коллектива, который в то же время под ее влиянием изменяет свою.

Четвертый этап – это заключительная форма адаптации. Когда личность внутренне полностью принимает ценностные ориентации, нормы коллектива и полностью перестраивает свою психологию и поведение. Последний этап не совсем желателен, так как на этом этапе личность растворяется в коллективе и теряет часть своей целостности.

Организационная адаптация – усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизмов управления предприятием.

В решении кадровых проблем в организации определяющее значение имеют все разновидности производственной адаптации. Так, при формировании коллектива, нужно учитывать, что текучесть кадров или их закрепление в большинстве случаев зависит от результатов адаптации.

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий. Главными из них являются: качественный уровень работы по вопросам профориентации потенциальных работников; объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации); престиж и

привлекательность профессии, работа по специальности в этой организации; особенности организации труда, которые реализовали бы мотивационные установки работника; гибкость системы обучения персонала внутри предприятия; особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе; личные качества работника, проходящего адаптацию, связанные с его возрастом, семейным положением, характером.

Ключевым условием успешного проведения адаптации является разработка организационного механизма управления этим процессом. Отсутствие такого механизма для отечественных организаций является одной из основных причин декларативности управления адаптацией и плакатным провозглашением ее необходимости [7].

II Методы теоретической оценки и процесс адаптации

Я думаю, что затраты по адаптации могут быть оценены через сравнение потерь в производительности нового сотрудника в сравнении с обычным уровнем эффективности, принятом по отношению к рассматриваемой позиции. Как правило, эффективность оценки денежной стоимости адаптации осуществляется из потери эффективности и уровня себестоимости заработной платы для предприятия.

Ниже представлено (см. рис. 2) несколько примеров такой оценки:

- 6 месяцев, до 50% потерь эффективности: 3 месяца
- 18 месяцев, до 80% потерь эффективности: 14.4 месяца
- 12 месяцев, до 35% потерь эффективности: 4.2 месяца.

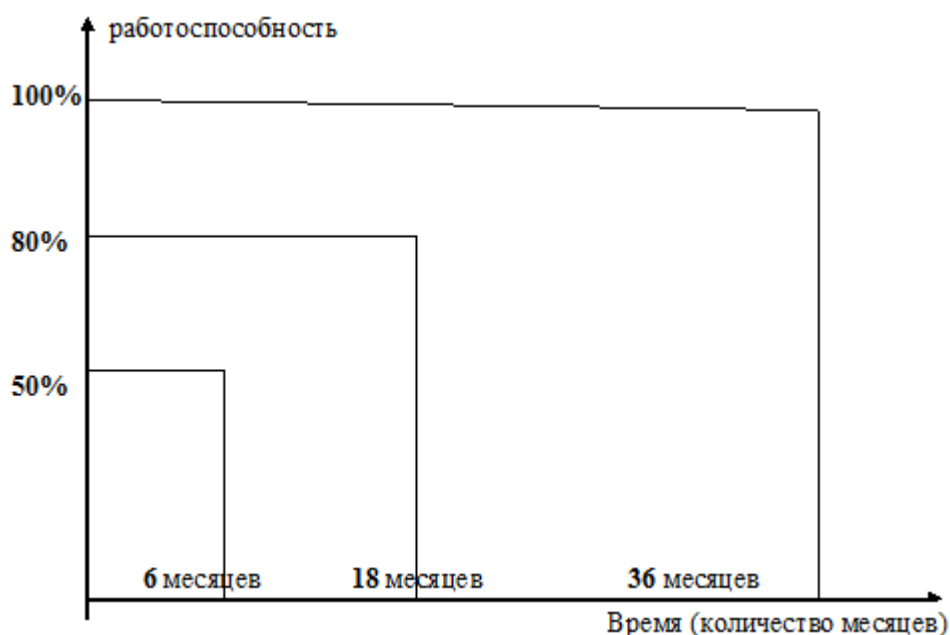


Рис.2. стоимость адаптации

Успешность адаптации зависит от характера производства, его среды и самого работника. Чем эта среда сложнее, чем больше она отличается от предыдущего места работы, тем труднее проходит процесс адаптации.

Текучесть персонала

Коэффициент текущести кадров - это индикатор здоровья компании и качества принимаемых в ней управленческих решений. Рассчитывать и анализировать его нужно обязательно, ведь высокий процент текущести – это лишь следствие сложившегося в компании неблагоприятного положения дел, а истинная причина может заключаться в неграмотном подборе персонала, неэффективной адаптации, в нездоровой корпоративной культуре.

Коэффициент текущести персонала рассчитывается по формуле

$$K_{\text{текущ.}} = \frac{(Ч_{\text{ув. с. ж.}} + Ч_{\text{ув. нар. дисц.}})}{Ч_{\text{ср. спис.}} \times 100\%},$$

где $K_{\text{текущ}}$ - коэффициент текущести;

Чув. с.ж. - число уволенных по собственному желанию, чел.;

Чув. нар. дисц. - число уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел.;

Чср. спис. г - среднесписочная численность за период, чел. [10].

Теоретический процесс адаптации

Адаптация как процесс характеризуется определенной продолжительностью и, конечно, имеет начало и конец. С организационной точки зрения выделяют несколько периодов адаптации. Прежде всего, это период ознакомления продолжительностью один месяц. За это время работник может продемонстрировать свои возможности, желание, выдержку. Второй период - оценивающий, продолжительностью до одного года, когда достигается совместимость с коллективом.

В течение третьего периода проходит постепенная интеграция в организацию. Важную роль в эффективной адаптации новых сотрудников играет руководитель, который проводит предварительную беседу с работниками, чтобы они хорошо встретили нового сотрудника, назначает наставника, изучает состояние материальных условий труда. [8,9]. В течение первой недели желательно, чтобы руководитель ежедневно встречался с новым сотрудником, интересовался его успехами, возникшими затруднениями. Это позволит руководителю в течение месяца узнать сильные и слабые стороны нового сотрудника, его взаимоотношения в коллективе, оценить его внешний вид.

Кроме адаптации человека к рабочему месту целесообразна и адаптация работы к человеку. Это предполагает: организацию рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики; гибкое регулирование ритма и продолжительности рабочего времени; построение структуры организации (подразделения) и распределения трудовых функций и конкретных задач с учетом способностей и особенностей характера работников; индивидуальную систему мотивации.

Большинство людей в первые дни работы больше всего опасаются, что они не справятся с новой работой или должностью; боятся показать свою некомпетентность, неумение найти общий язык с коллегами и

руководителем, потерять работу или перспективу продвижения. Поэтому первые задачи новому работнику должны ставиться не слишком простые, но и не очень сложные, чтобы он смог выполнить их и получить удовлетворение от успешно выполненной работы [6,3].

На начальном этапе новому сотруднику необходимо присмотреться к коллективу, понять распределение сил, изучить неформальные связи, психологический климат, личные цели коллег и руководителей; не вступать в конфликты; четко соблюдать субординацию; выбирать правильный тон в общении с окружающими, как можно больше спрашивать и уточнять, выполнять работу квалифицированно и своевременно.

Для молодого специалиста период адаптации усложняется, если его первый руководитель недостаточно компетентен и вместо помощи оказывает различные препятствия.

Наиболее сложной является социально-психологическая адаптация руководителей, прежде всего из-за несоответствия их уровня с уровнем новых подчиненных. Если руководитель на голову выше коллектива, то коллектив не может принять его требований, тогда руководитель остается в положении "генерал без войска", в противном случае коллектив становится «стадом без пастуха». Процесс вхождения усложняется еще и в случае, когда прежний руководитель переходит на более высокую позицию, при этом оставаясь в коллективе. Не всегда можно сразу найти общий язык с новыми подчиненными. Коллектив всегда настороженно относится к подобным изменениям и не знает, что можно ожидать от нового руководителя. Поэтому часто новым руководителям требуется некоторое время для изучения коллектива.

Подчиненные также хотят узнать о своем новом руководителе: как долго он намерен работать на этом месте, какой он человек, можно ли с ним работать, его послужной список, как он получил эту должность, его

связи, его стратегия действий.

В экономической литературе выделяют несколько стратегий, которые может выбрать руководитель.

Ожидаемая – суть заключается в постепенном всестороннем изучении текущей ситуации, проблем организации, подразделения, особенностей работы предшественника. Такой руководитель характеризуется повышенной осторожностью, подробно изучает состояние дел, и только после этого начинает активно действовать (обычно не ранее, чем через 100 дней). [10,11].

Критическая – основывается на отрицательной оценке действий предшественника, и на оценке окружающих как неспособных, с последующим желанием сразу привести все в соответствие с нормами. Это, как правило, приводит к полному провалу.

Традиционная – предусматривает деятельность в соответствии с правилами и способами, которые установил предыдущий руководитель.

Рациональная – выбор нескольких направлений действий с целью решения основных проблем в течение 4-8 недель, что приводит к значительному улучшению положения в организации. Эта стратегия может принести успех новому руководителю, показать его умения.

В процессе внедрения рациональной стратегии нужно постоянно учить подчиненных работать по-новому, задавать им конкретные цели, не теряться в сложных условиях, помня, что инерция - это достаточно мощная сила.

Следует помнить, что подчиненные и руководители разных уровней имеют свои интересы, поэтому производимые изменения не должны быть очень резкими, а также не должны создавать проблем в работе других подразделений. В связи с этим рекомендуется оговорить с заинтересованными лицами, что их интересы при всех изменениях будут учтены. Но не спешить с практическими действиями.

Сложности при адаптации возникают тогда, когда члены коллектива сравнивают очередного руководителя с предыдущим по его стилю руководства. Если предыдущий был «суперзвездой», то адаптация будет проходить сложно.

Если новый руководитель долгое время был «в тени» своего предшественника, ему будет легко освоить новые обязанности, но будет трудно завоевать «место под солнцем». Подобный эффект связан со сложившейся привычкой к роли «второго номера» как в его собственных глазах, так и в глазах окружающих, и с отсутствием должного уважения со стороны предыдущих коллег в самом начале новой деятельности.

Новый руководитель может достичь успеха только тогда, когда будет хорошо ориентироваться во внутренних взаимоотношениях и опираться на ключевые фигуры. Процесс адаптации часто может сопровождаться стрессом. Стресс – это особое нервное состояние человека, которое может возникнуть, когда реальная окружающая действительность не соответствует ожидаемой. Такой диссонанс вызывает неприятные ощущения и может стать причиной нервного срыва.

Различают несколько видов стресса: физиологический, вызванный высокой нагрузкой; психологический, обусловленный сложными отношениями с коллегами; информационный, который возникает вследствие недостатка, переизбытка или отсутствия систематизации жизненно важной информации; управленческий, обусловленный высокой степенью ответственности за последствия принятых решений; эмоциональный, который наиболее проявляется в ситуациях угроз, страха или внезапной радости.

Основными источниками стрессовых ситуаций принято считать: особенности трудового процесса (высокий ритм, монотонность, отсутствие перерывов, однородность); служебные конфликты, неблагоприятный психологический климат в коллективе, отсутствие взаимоподдержки и

помощи, плохие отношения с руководителем; трудности в согласовании семейных и служебных отношений.

Во многих случаях наблюдается комплексный стресс, включающий сразу несколько факторов.

В период стресса организм мобилизует все свои силы для сопротивления, которое продолжается до тех пор, пока сила воздействия стресса не превысит возможности сопротивления. Поэтому длительный стресс приводит к истощению сил.

Для управления стрессом необходимо детально проанализировать ситуацию, выявить факторы, которые его порождают, и определить те, которые поддаются целенаправленному воздействию. Затем требуется разработать меры по уменьшению или устранению действий этих факторов (разнообразие содержания работы, улучшение условий труда, ротация должностных лиц). Но проблема в том, что все это только теория. Поэтому я хотел бы предложить здесь следующую практическую программу адаптации.

III Идеал адаптационной программы:

Адаптационные программы, которые мы проанализировали в первой части работы, требуют больших затрат и не приспособлены для наших инновационных организаций. Поэтому ниже я предлагаю рассмотреть эффективные адаптационные программы, которые могут оказаться более выгодными как для компаний, так и для их новых сотрудников.

Перечень необходимых действий

Перед приходом нового работника необходимо:

- убедиться, что должностная инструкция готова и соответствует действительности;
- назначить наставника официально или договориться с кем-нибудь из его будущих коллег о неформальной помощи и наставничестве;
- проверить, готово ли его рабочее место;

- заранее проинформировать всех сотрудников о приходе нового работника;
- приготовить все информационные материалы, которые будут выданы сотруднику в первый день работы;
- подготовить необходимые пропуска;
- позвонить сотруднику накануне его официального выхода на работу и убедиться, что все в порядке.

Первый день:

- вместе с новым сотрудником изучите его Должностные обязанности;
- объясните правила компенсации возможных затрат;
- ознакомьте с требованиями конфиденциальности информации;
- ознакомьте с правилами внутреннего распорядка;
- обсудите стиль управления, особенности культуры, традиции, нормы и др., принятые в организации;
- ознакомьте с основными процедурами и кадровой политикой организации;
- ознакомьте с организационной структурой и структурой подчинения (если это необходимо);
- проведите инструктаж по технике безопасности;
- проведите инструктаж по оказанию первой медицинской помощи;
- ознакомьте с правилами и действиями на случай эвакуации, покажите пожарные выходы;
- ознакомьте с положениями по внутренним и внешним коммуникациям и взаимодействию;
- ознакомьте с требованиями к внешнему виду;
- ознакомьте с требованиями контрольно-пропускной системы, открытием и закрытием офиса;
- представьте сотрудника подчиненным, коллегам и руководителям;
- предоставьте ему информацию о местонахождении столовой, туалетов, мест для отдыха, курения и т.д.;

- предоставьте информацию об имеющихся место традициях отдела или группы, в которой сотрудник будет работать.

До окончания адаптационного периода:

- ознакомьте его со специальными процедурами;
- ознакомьте со спецификой его работы в отделе или организации;
- проанализируйте его компетенцию и разработайте индивидуальную программу перспективной подготовки;
- объясните как устроена административно-хозяйственная система организации, какие используются правила и процедуры;
- ознакомьте его с требованиями и стандартами работы;
- ознакомьте его с системой отчетности.

Заключение

В работе рассмотрены вопросы адаптации персонала на предприятии, а также ее этапы, стоимость и цели. В свете данного исследования я считаю, что лучшие стратегии для осуществления и контроля успешной адаптации нового сотрудника должны включать все предоставленные мной выше рекомендации.

Есть еще и другие важные аспекты, такие как социальный климат, системы коммуникации в компании и методы руководства, которые могут помочь легкой адаптации в компании.

Результаты работы (Этапы и стоимость адаптации персонала как стратегические инструменты для развития компании) были получены с учетом опыта долговременной работы автора в качестве консультанта по планированию и управлению персоналом в республике Мали.

Список литературы

1. CADIN, GUERIN, PIGEYRE, PRALONG : Pratiques et éléments de théorie GRH 4^e édition, DUNOB, Paris 2012.
2. Don Hellriegel – John W. Slocum: MANAGEMENT DES ORGANISATIONS 2^e

édition.

3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: сер. MBA (10-е изд.): пер. с англ. – СПб.: Питер, 2010.

4. Becker, B. The impact Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects / B. Becker, B. Gerhart // Academy of Management Journal. – 1996. – Vol. 39.

5. Anthony Bagshawe. How to Improve Motivation? How to get everyone in your business motivated?

6. Manmohan Joshi: Human Resource Management 1st edition 2013

7. Jean Marie Peretti : Gestion des ressources humaines, 19^e librairie Vuiber – Novembre 2013.

8. <http://www.grandars.ru/college/biznes/adaptaciya-personala.html>

9. [college/biznes/adaptaciya-personala.html](http://www.grandars.ru/college/biznes/adaptaciya-personala.html)

10. Журнал: Справочник по управлению персоналом Год: 2009
Автор: Володина Н. А. (<http://hr-portal.ru/article/ocenka-effektivnosti-processa-adaptacii?page=2>)

References

1. CADIN, GUERIN, PIGEYRE, PRALONG : Pratiques et éléments de théorie GRH 4e édition, DUNOB, Paris 2012.

2. Don Hellriegel – John W. Slocum: MANAGEMENT DES ORGANISATIONS 2e édition.

3. Armstrong, M. Praktika upravljenija chelovecheskimi resursami: ser. MBA (10-е изд.): пер. с англ. – СПб.: Питер, 2010.

4. Becker, B. The impact Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects / B. Becker, B. Gerhart // Academy of Management Journal. – 1996. – Vol. 39.

5. Anthony Bagshawe. How to Improve Motivation? How to get everyone in your business motivated?

6. Manmohan Joshi: Human Resource Management 1st edition 2013

7. Jean Marie Peretti : Gestion des ressources humaines, 19^e librairie Vuiber – Novembre 2013.

8. <http://www.grandars.ru/college/biznes/adaptaciya-personala.html>

9. [college/biznes/adaptaciya-personala.html](http://www.grandars.ru/college/biznes/adaptaciya-personala.html)

10. Zhurnal: Spravochnik po upravleniju personalom God: 2009

Avtor: Volodina N. A. (<http://hr-portal.ru/article/ocenka-effektivnosti-processa-adaptacii?page=2>)