

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ И ИНТЕГРАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

FORMATION OF ADAPTATION AND INTEGRATION PROCESS FOR NEW EMPLOYEES

В статье рассматриваются цели, задачи, вопросы и проблемы процесса адаптации сотрудников предприятия. Определяются суть и необходимость управления процессом адаптации, организации интеграции новых сотрудников. Представлены параметры успешной адаптации. Освещаются методы и мероприятия, используемые в программах адаптации, предотвращающие/снижающие текучесть персонала предприятия.

Ключевые слова: процесс адаптации, управление адаптацией, интеграция новых сотрудников, ключевые цели адаптации, текучесть рабочей силы, мероприятия и программы адаптации, параметры успешной адаптации.

The aims, tasks, questions and problems of employees adaptation process are examined in the article. The gist and necessity of managing adaptation, organizing of new employees integration are determined. The successful adaptation parameters are presented. Some tactics and arrangements, used in adaptation programme preventing/reducing fluctuation of employees, are clarified.

Keywords: adaptation process, managing adaptation, new employees integration, key aims of adaptation process, fluctuation of employees, arrangements and adaptation programme, successful adaptation parameters.

Адаптация и интеграция новых сотрудников на рабочем месте организации выступает ключевым элементом кадрового управления любого предприятия, следовательно, процессу адаптации персонала необходимо уделять первостепенное внимание.

Целью статьи является освещение процесса адаптации и интеграции новых сотрудников предприятия как одного из действенных методов управления персоналом организации.

Проблема адаптации имеет достаточно широкую степень разработанности, данный вопрос исследовался как учеными, «классиками» кадрового менеджмента, так и практикующими экономистами и юристами в науке и в действующих организациях, а положительная результативность использования грамотной системы адаптации и вовсе доказана опытом отечественных и зарубежных предприятий и организаций.

Существует несколько определений термина «адаптация». В общем виде под адаптацией по-

нимается «процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды» [1, с. 63].

Небезызвестный американский теоретик и практик менеджмента Эдгар Штейн определил понятие адаптации как «процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях» [2, с. 38].

Адаптация – это процесс активного приспособления человека к новой среде [4, с. 233], когда происходит динамичное «включение» сотрудника в деятельность организации при параллельном изменении собственного поведения согласно требованиям новой среды.

Кибанов А.Я. несколько раскрывает, конкретизирует термин адаптации, вводя понятие трудовой адаптации. «Трудовая адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психо-

¹ Магистрант АНО ВО «Российский новый университет».

физиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха» [6, с. 21].

А.Я. Кибанов представил ключевые цели адаптации, которыми выступают:

- уменьшение стартовых издержек; действительно, первоначально новый работник плохо ориентируется в работе, соответственно производительность его работы невысока, и необходимы дополнительные затраты;

- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников в связи с тем, что адаптация значительно снижает неуверенность новых работников на своем рабочем месте;

- сокращение текучести рабочей силы – несомненно, работники будут искать другую работу, «смотреть на сторону», если им будет непонятна, некомфортна текущая работа и организация в целом;

- экономия времени руководителя и сотрудников;

- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности ею [5, с. 46].

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Говоря о направлениях адаптации, выделяют первичную (процесс приспособления работников, не имеющих трудового опыта) и вторичную (процесс приспособления работников, переходящих в другую организацию или на новое рабочее место) адаптацию.

Одной из важнейших проблем кадровой работы в организациях при привлечении персонала является управление адаптацией.

Управление процессом адаптации – это «активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п.» [1, с. 176].

Отсутствие разработанной организации управления адаптацией персонала грозит большим ущербом предприятию и его работникам.

Действительно, необходимость управления процессом адаптации персонала очевидна. непонимание работником своего места в организации может привести к неэффективным коммуникациям, непониманию целей и задач, а значит, и дальнейшему увольнению сотрудника из организации (частный случай), следовательно, текучести кадров в организации и последующему снижению продуктивности и эффективности

деятельности компании в целом, что может негативно сказаться на макроуровне. Очень важно понимание и перманентный анализ ситуации относительно организации процесса адаптации новых работников в конкретных подразделениях компании. Данный анализ наглядно представляет степень развития коллектива, уровень его сплоченности и внутреннюю интеграцию персонала организации.

Огромная организационная работа требуется для продуктивного управления процессом адаптации работника. В связи с этим множество предприятий страны организуют специализированные отделения адаптации персонала.

Анализируя службы адаптации персонала, А.Я. Кибанов представил ряд задач отделения в области организации мероприятий адаптации:

- 1) регламентация процесса адаптации при помощи разработки «Положения об адаптации», закрепляющего ключевые положения введения нового сотрудника в компанию;

- 2) проведение лекций, семинаров, курсов по вопросам адаптации новых сотрудников;

- 3) консультации по осваиванию ведущих бизнес-процессов компании;

- 4) интенсивное повышение квалификации руководителей новых сотрудников;

- 5) перманентное проведение курсов подготовки наставников;

- 6) постепенное усложнение заданий, выполняемых новым работником как действенный инструмент кадровой службы и непосредственного руководителя, в частности;

- 7) работа по стабилизации коллектива; выполняя, например, разовые поручения, новый работник непроизвольно устанавливает контакты с коллективом организации – и происходит постепенное сплочение сотрудников;

- 8) подготовка замены при ротации кадров [5, с. 79].

При разработке организационной структуры системы управления персоналом закрепление функций управления адаптацией предприятия происходит в определенном порядке.

1. Выделение конкретного подразделения (отдела, лаборатории). Как правило, функции по управлению персоналом включаются в задачи отделения по обучению кадров.

2. «Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям предприятия при сокращении, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом» [3, с. 149].

3. Применение системы шефства (наставничества), особенно на первых ступенях «вхожде-

ния» нового сотрудника в должность как наиболее действенного инструмента адаптации новых работников на своих рабочих местах.

Упрощенно процесс адаптации проходит в четыре этапа.

1. Оценка уровня подготовленности нового сотрудника, когда необходима разработка наиболее эффективной программы адаптации. Адаптация предполагает знакомство с производственными особенностями предприятия, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т.п.

2. Ориентация – практическое знакомство со своими обязанностями и требованиями, предъявляемыми организацией, когда, как правило, разрабатываются общие и специальные программы адаптации, включающие лекции, экскурсии, буклеты, видеоматериалы.

3. Непосредственная адаптация, состоящая в приспособлении нового работника к своей роли, а также включение «новичка» в жизнь организации, «включение в межличностные отношения с коллегами» [3, с. 237].

4. Полное включение в работу, завершающий этап процесса адаптации, характеризуемый «постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе» [6, с. 153]. Данный период длится около 1-1,5 лет, при эффективном же регулировании процесса адаптации данного этапа полное освоение нового сотрудника может произойти через три месяца, что способно привести к последующей продуктивности нового сотрудника и его коллег и, следовательно, значительной экономической выгоде как организации, особенно, если в организацию привлекается большой штат, так и конкретного работника.

Если процессом адаптации не управлять, возникает дезадаптация, проявляемая в нарушении режимов работы, отсутствии инициативы, разрушении позитивных представлений об организации и т.п.

Успешную адаптацию выделяют следующие параметры:

- новый работник ощущает уверенность, он спокоен и не волнуется;
- новый работник овладевает требуемым объемом навыков, умений и знаний;
- работник достигает высоких показателей своего труда, которые в целом устраивают руководителя;

– работник стремится к совершенствованию, самореализации на работе;

– работник получает удовлетворенность и удовольствие от результатов своего труда;

– «работника удовлетворяет справедливость оценки его трудового вклада;

– успех в работе у нового сотрудника связан с ощущением жизненного успеха» [7, с. 154].

То есть, очевидно, что успешная адаптация посредством осуществления комплекса мероприятий, направленных на достижение определенного организационного поведения сотрудников, использующих соответствующие конкретные адаптационные подходы, создают условия для эффективной реализации трудового потенциала человеческих ресурсов организации, и, следовательно, приводит к повышению эффективности деятельности компании в целом.

Таким образом, четкая прозрачная организация процесса адаптации и интеграции работников необходима; в противном случае происходит колоссальная текучка кадров, снижение эффективности деятельности организации, встает вопрос о цели создания предприятия, его прибыльности, рентабельности, в худшем случае под вопросом оказывается сама необходимость и целесообразность существования организации, не приносящей доход.

Литература

1. Маслов Е.В. Управление персоналом организации. – М., 1999.
2. Плешин И.Ю. Управление персоналом. – СПб., 1995.
3. Кирюшина А.Г. Управление персоналом. – Н. Новгород : НКИ, 1999.
4. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М. : ЮНИТИ, 2005.
5. Управление персоналом / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, А.Я. Кибанова. – М., 1999.
6. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2012.
7. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации. – М. : КНОРУС, 2007.