

Антоновская Елена Анатольевна

канд. экон. наук, доцент

Петрова Кристина Владиславовна

студентка

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный

университет имени И.Н. Ульянова»

г. Чебоксары, Чувашская Республика

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: персонал, устроившийся недавно на работу, сталкивается с большим количеством проблем как внешнего, так и внутреннего характера, поэтому для их преодоления и решения в организациях необходима качественная адаптационная политика.

Ключевые слова: адаптация персонала, условия труда, адаптационная политика, новый персонал, организация, коллектив.

Любая организация в своей деятельности сталкивается с вопросами качественного подбора, принятия, мотивации кадров, управления ими, так как трудовой потенциал является ценным ресурсом для ее функционирования и развития. Кадровому подразделению следует особое внимание обратить на адаптационные мероприятия в целях минимизирования проблем, с которыми сталкиваются новые сотрудники на первоначальном этапе.

Термин «адаптация» произошел от латинского слова «adapto», который переводится как приспособляю. Впервые оно было применено в сфере биологических наук в XVIII веке. Далее данный термин также начал использоваться учеными в контексте адаптации персонала.

Эта тема представляет значимый интерес для многих отечественных и зарубежных исследователей. Например, Ф.У. Тейлор, американский инженер, является автором теории об ориентации сотрудников. Он считал, что на начальных стадиях работы у человека должен быть тот, к кому он может обратиться за помощью, кто вводил бы его в рабочий процесс. По его мнению, «даже наибо-

лее приспособленный к данной работе рабочий не подготовлен к полному пониманию этой науки без руководства и помощи, вследствие провалов в его развитии или же в силу недостаточного умственного обучения» [5].

В трудах В.Р. Веснина дается следующее определение понятию «адаптация нового сотрудника» – это «его приспособление к содержанию и условиям труда, социальной среде. В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями». По его мнению, результатом данного процесса является «отожествление личных интересов и целей с общими». В.Р. Веснин считает, что в адаптации персонала важно участие руководителя, он должен быть наставником и примером для сотрудников. В своем учебнике «Практический менеджмент для персонала» он написал, что «для молодого специалиста в период адаптации большую опасность представляет некомпетентный первый руководитель, безразличный к его нуждам и потребностям и чинящий различные препятствия вместо помощи» [3].

Также ключевые аспекты управления адаптацией персонала в организации изучали в своих работах отечественные ученые: Т.Ю. Базаров, А.П. Егоршин, О.С. Звягинцева, А.Я. Кибанов, М.А. Коргова, А.Д. Луферова, М.Р. Мазаева, В.Р. Энгеловских и другие.

Изучив различные трактовки данного термина, можно обобщить, что адаптация персонала – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, осуществление которых возлагается на руководство, кадровую службу и коллектив организации с целью приспособления новых сотрудников к условиям труда, обеспечения понимания ими своих должностных обязанностей, культуры и правил взаимодействия, норм и ценностей организации.

Адаптацию можно рассматривать в профессиональном и психологическом контекстах. Профессиональная адаптация – это полное и успешное овладение новой профессией и специальностью, то есть привыкание, приспособление к содержанию и характеру, организации и условиям труда. Результатом является овладение определенным уровнем профессиональных знаний, навыков и умений. Под психологической адаптацией понимают процесс освоения нового со-

трудника в коллективе, выстраивания отношений и взаимодействия с коллегами, результатом которого должно являться преодоление им комплекса «лишнего, никому не нужного» [1].

Процесс адаптации можно разделить на следующие этапы: оценка уровня подготовленности новичка, ориентация, действенная адаптация и функционирование. На первом этапе определяется степень его ознакомленности с профессией, имеет ли он опыт работы в данной сфере, есть ли у него какие-либо представления о своих будущих должностных обязанностях. Далее на основе полученных результатов проводится ознакомление нового сотрудника с должностным регламентом, его правами и обязанностями, корпоративной культурой, нормами и ценностями организации, а также предоставляется информация об оплате труда. Действенная адаптация – это этап, на котором человек может проявить себя, показать свои возможности, применять полученные знания на первых стадиях. Завершающим этапом является функционирование, когда новый сотрудник преодолел производственные и межличностные проблемы, адаптировался к коллективу, а также понял, что от него требуется и приступил к своей работе [4].

В настоящее время организации используют различные методы и инструменты с целью успешной адаптации персонала. К ним можно отнести различные вводные тренинги (предоставление всей необходимой информации о компании), день новичка (подготовка для него рабочего места), книга новичка (предоставление ему корпоративной брошюры, где содержится приветствие руководителя, карта-схема организации, телефонный справочник и т. д.), наставничество (закрепление новичка за определенным сотрудником подразделения), электронное обучение (предоставление электронных материалов, необходимых для изучения), адаптационный семинар (ознакомление сотрудника с основами жизни коллектива, получение им цельного представления об организации), индивидуальные задания и т. д.

Показателями успешной адаптации персонала являются:

- 1) работа не вызывает у новичка чувства напряжения, страха, неуверенности;
- 2) установление позитивных отношений со многими коллегами;
- 3) должностные обязанности и функции ему понятны и интересны;
- 4) у него есть желание работать в данной организации и в данном коллективе и т.д. [4].

Процесс адаптации является важным как для нового сотрудника, так и для самой организации. Адаптационная политика является одним из ключевых факторов успеха организации, так как уровень текучести кадров напрямую зависит от качества и эффективности ее осуществления. В современном мире организации сталкиваются с высоким уровнем выбывания работников. Это происходит, в первую очередь, из-за отсутствия системы адаптации персонала или неправильного построения мероприятий по его приспособлению к условиям труда.

Новые сотрудники сталкиваются с проблемами следующего характера: психологические (внутреннее приспособление личности к требованиям организации), социально-психологические (построение межличностных отношений с работниками организации), физиологические (приспособление личности к внешним условиям труда, рабочему пространству, ритму жизни в организации, сложности выполняемой им работы), поэтому для решения данных препятствий следует использовать различные инструменты по адаптации персонала [4].

Следующей проблемой адаптации персонала в организации является несоответствие ожиданий человека и реальности, с которой он столкнулся. Их может разочаровать стиль руководства, истинная атмосфера в коллективе или условия труда показались им некомфортными. Также в процессе ознакомления с содержанием их профессиональной деятельности новый персонал может понять, что им не нравится занимаемая должность и функции, которые они должны выполнять, занимая данную должность.

Аналитики *TalentTech* совместно с Нетологией и биржей фриланса *FL.ru* провели исследование, с целью выяснить с какими проблемами сталкиваются

россияне во время адаптации на новом месте работы. В нем приняли участие 1020 человек. В результате изучения ответов респондентов было выявлено, что чуть больше половины опрошенных (52%) сталкивались с тем, что они не знали о своих целях во время испытательного срока, а остальная часть отметила, что поставленные перед ними задачи были им непонятны (18%) и они не понимали, зачем их приняли на работу (20%).

Также в ходе изучения опросов различных лет, было выявлено, что в большей степени адаптацией новых сотрудников занимаются коллеги – так было отмечено 35,1% опрошенными. Те, кто ответил, что в адаптации активно участвует руководитель, составляют 14,1%. Также наблюдается отрицательный момент, когда участники опроса выбирали вариант «никто» -29,2%. Помощь от «всех и понемногу» отметили 16,4% респондентов, а действия со стороны кадровых служб выбрали только 1,1%. Данные исследования показывают, что во многих организациях нет четко разработанного плана мероприятий по адаптации персонала [7].

Новые сотрудники чаще всего увольняются, так как не смогли понять ценности, задачи организации, их не устраивает стиль управления, недоверие к ним со стороны старших коллег. Также проблема может заключаться в непонимании того, что от них требуется, какие обязанности на них возлагаются. Из-за перечисленных факторов человек испытывает стресс, он начинает думать, что на этом месте работы у него ничего не получится, что он не сможет адаптироваться к новым непонятным ему условиям, поэтому единственное правильное решение для него – это увольнение. Также человек может замкнуться в себе и не использовать свои знания в полной мере, так как он боится проявиться, поэтому необходимо проводить соответствующие мероприятия с целью выявления его потенциала. Когда человек устраивается на работу, ему важна поддержка от будущего руководства и коллектива. Ему будет легче совершать какие-либо действия, если он знает, что ему помогут, объяснят и поддержать в случае первых неудач. Таким образом он будет увереннее, эффективнее выполнять свои обязанности и задачи.

Процесс адаптации персонала должен быть сложен с самого начала, так как именно то, как протекают первые дни, недели работы, сказывается на их намерении продолжить работу в данных условиях, коллективе и в целом в организации.

Благодаря качественно выстроенной политике по управлению новым персоналом можно достичь сплоченности коллектива, а это, в свою очередь, способствует достижению целей и задач организации, ведь благоприятная обстановка среди коллег позволяет сосредоточиться на рабочих процессах и профессионально решать стоящие перед ними задачи. Сплоченный и дружный коллектив – залог успешной деятельности всех его членов и всей организации в целом.

Адаптационная политика персонала должна представлять собой партнерский процесс, когда наблюдаются старания и действия не только со стороны наставников, коллег и руководителя, но и ответная реакция и инициатива от новых кадров, их желание и стремление активно включиться в процедуру обучения и работы. Проявление энтузиазма нового персонала к труду – это один из самых главных элементов успешной и быстрой адаптации.

Для хорошей работы необходим контроль адаптационных мероприятий на всех этапах их осуществления, с целью избегания серьезных ошибок или их предотвращения. Решение проблем по мере поступления позволяет сохранить работоспособность системы и повышает эффективность деятельности организации.

В настоящее время невозможно с полной уверенностью ответить на вопрос эффективна ли адаптационная политика в Российской Федерации, однако она имеет свои особенности. На качество ее организации и проведения влияют региональные и культурные различия, языковой барьер, размер организации, особенности российской деловой среды.

Можно рассмотреть несколько примеров реализации мероприятий в России, направленных на минимизацию адаптационных проблем. Например, в сети гипермаркетов «Леруа Мерлен» наблюдается активное участие руководителей в процессе адаптации персонала. Весь совет директоров приходит знакомиться

к новичкам, они рассказывают им о себе, о своем профессиональном пути [6]. Эффектом от таких встреч может являться повышение мотивации новичков к деятельности, осознание своей значимости в компании и в последующем результативная работа с их стороны.

Также можно рассмотреть пример качественно выстроенной адаптационной политики в международной сети кофеен «Coffee like». К новичку приставляется один наставник, который с первого дня начинает детально его обучать всем тонкостям профессии бариста, но в данном процессе активно участвует практически весь персонал, который находится в этот момент на рабочем месте. Они открыты к общению, с пониманием относятся к допущенным ошибкам, готовы помочь по любому вопросу, возникающего у нового работника. Персонал «Coffee like» дружен между собой и эта дружественная атмосфера позволяет новичку быстро адаптироваться к новым условиям. С самого первого дня работы ты становишься частью коллектива, где присутствует поддержка и взаимопомощь.

Таким образом, можно сказать, что в России адаптация персонала находится на развитом уровне во многих организациях и компаниях, так как они осознают ее важность и необходимость для эффективной работы.

Любая система постоянно и непрерывно должна модернизироваться и совершенствоваться. В целях того, чтобы приспособление персонала осуществлялось как можно эффективнее, организациям следует проанализировать существующий план мероприятий в данной сфере, выявить проблемные места. Далее необходимо разработать комплекс мер по улучшению адаптационной политики. К ним можно отнести:

- 1) проведение образовательных семинаров и тренингов для сотрудников, направленных на развитие навыков адаптации к новой рабочей среде;
- 2) проведение опросов сотрудников с целью выявления проблем, с которыми они сталкиваются при адаптации;
- 3) регулярная модернизация мероприятий по адаптации персонала на основе результатов наблюдения и опросов сотрудников;

4) планомерное проведение контроля эффективности политики адаптации персонала с использованием ключевых показателей производительности и удовлетворенности сотрудников и т. д.

В заключение можно сказать, что мероприятия по адаптации персонала являются важными как для самого человека, так и для организации. От того, как осуществляются данные мероприятия, зависит эффективность деятельности нового сотрудника, коллектива в целом, что способствует их наиболее продуктивной совместной деятельности для достижения целей организации. Следовательно, меры по адаптации персонала должны быть качественно спланированными, результативно осуществляемыми. Для этого необходимо постоянно совершенствовать данную систему, подстраиваться под новые тенденции и условия, так как со временем меняются ценности и ожидания людей.

Адаптационная политика должна быть человекоориентированной, то есть способствовать успешной профессиональной реализации нового персонала, построению доброжелательных отношений с коллективом.

Список литературы

1. Анисимов А.Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А.Ю. Анисимов, О.А. Пятаева, Е.П. Грабская. – М.: Юрайт, 2023. – 278 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/519897> (дата обращения: 14.05.2024). EDN JPOUVS

2. Батенева Т.А. Опрос: начальники редко помогают влиться в коллектив / Т.А. Батенева // Экономика: российская бизнес-газета. – 2017. – №10 (989) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2015/03/17/novichki.html> (дата обращения: 14.05.2024).

3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. – М.: Юрист, 2001. – 498 с.

4. Исаева О.М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2023. – 178 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/512167> (дата обращения: 14.05.2024).

5. Чибикина Т.В. Концепции адаптации персонала в трудах отечественных и зарубежных ученых / Т.В. Чибикина // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2018. – №3 (36). – С. 11–14. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.yandex.ru/docs/view> (дата обращения: 14.05.2024). – DOI 10.12737/article_5b508eb1d2f2c1.29535204. – EDN XWCGTJ

6. Адаптация: как в российских компаниях встречают новичков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cheboksary.hh.ru/article/505126> (дата обращения: 14.05.2024).

7. Адаптация сотрудников в российских компаниях: исследование TalentTech, Нетологии и FL.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://netology.ru/blog/12-2020-issledovanie-adaptacii-sotrudnikov> (дата обращения: 14.05.2024).