

Мамедова Айгюн Джамал кызы

магистрант

ФГБОУ ВО «Российский экономический

университет им. Г.В. Плеханова»

г. Москва

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

***Аннотация:** в данной статье рассмотрены вопросы, связанные с процессом управления адаптацией новых сотрудников на предприятии, основные проблемные аспекты, с которыми сопровождается процесс адаптации, а также предложены некоторые меры, которые могут позволить минимизировать сложность и период адаптационного процесса. Эта статья имеет важное значение для понимания факторов, которые могут способствовать эффективному протеканию процесса адаптации новых сотрудников в компании.*

***Ключевые слова:** адаптация персонала, управление адаптацией персонала, адаптационный период, работник, рабочее место, руководитель, наставник.*

Работа с человеком как с ресурсом компании начинается именно на этапе адаптации. От того, насколько эффективно организован данный процесс, зависит результативность дальнейшей работы и возможность реализации способностей – как самого сотрудника, так и достижения целей всей организации. Вклад человеческих ресурсов в достижение целей организации в первую очередь зависит от того, насколько эффективно проводится работа по отбору персонала, но даже лучшая система подбора не даст должный результат, если не уделить достаточного внимания вопросу адаптации [3].

Адаптация – приспособление индивидуума к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности его существования и функционирования. Адаптация новых сотрудников – это стандарт мероприятий, которые компания предлагает пройти новому сотруднику для освоения навыков, необходимых в решении рабочих задач,

знакомства с корпоративной культурой и максимально быстрого вхождения в коллектив.

Безусловно, главным ресурсом любой организации является человек, персонал. Но без правильного управления этим ресурсом компания может его лишиться. Управление адаптацией в организации – одна из важнейших задач, которую решает служба по управлению персоналом.

Если в компании отсутствует система управления адаптацией, это может послужить причиной непонимания работником своего места в производственном и управленческом процессе, что, в свою очередь, может привести к ухудшению коммуникационных связей, непониманию работником целей и задач организации, и, в итоге, к его уходу с данного места работы. А ведь целью адаптации является минимизация риска «расстаться» с работником на начальном этапе работы в организации. Необходимость управления адаптацией персонала очевидна. В 90% случаев решение о своем увольнении сотрудники принимают в течение первого месяца работы в организации (т. е. в разгар адаптационного периода) [1, с. 198]. В соответствии с HR-статистикой многих компаний, процент уволившихся новых сотрудников достаточно высок. С целью снизить риски компании при подборе персонала и добиться высоких результатов от «новобранцев» необходимо четко контролировать процесс адаптации персонала.

Система адаптации тесно связана с такими процессами, как стратегическое планирование, построение системы мотивации, оценки, развития сотрудников, корпоративной культурой организации, и решает следующие задачи:

- организация максимально эффективного протекания процесса приспособления потребностей и ценностей сотрудника к требованиям, предъявляемым к нему организацией в соответствии со своими тактическими и стратегическими целями;
- сокращение периода достижения новым сотрудником высокой продуктивности и качества его трудовой деятельности;
- ускорение процесса вхождения сотрудника в коллектив;

- способствование появлению у нового специалиста чувства удовлетворенности работой и снятию стрессового состояния;
- способствование максимально эффективному разрешению конфликтных и других нестандартных ситуаций;
- снижение текучести кадров в организации;
- сокращение стартовых издержек за счёт уменьшения периода достижения новым работником установленных стандартов выполнения работ.

Адаптация – это непрерывный процесс, который всегда активизируется в меняющихся условиях окружающей среды. Но этот процесс сопровождается рядом таких проблемных аспектов, как:

- отсутствие четко разработанных критериев оценки результативности прохождения будущими сотрудниками процесса адаптации;
- отсутствие использования специальных программ адаптации, с учетом первичной и вторичной адаптации;
- проблемы с выявлением приоритетности различных аспектов адаптации для различных категорий сотрудников;
- неопределенность человека, который должен быть задействован в процессе адаптации, и ответственный за это;
- отсутствие предварительного знакомства с корпоративной культурой организации, стандартами поведения и т. д.;
- отсутствие качественной обратной связи в системе адаптации организаций, связанной с отслеживанием промежуточных и финальных результатов.

Можно предложить выполнение следующих мер, позволяющих минимизировать сложность и период адаптационного процесса. Это такие мероприятия, как беседа руководителя подразделения с сотрудниками о появлении нового члена коллектива, предварительная подготовка рабочего места, проведение экскурсии по подразделениям компании; ознакомление нового сотрудника с технологиями и процедурами работы подразделения, проведение запланированных встреч с непосредственным руководителем, составление плана работы на

испытательный срок, разработка мероприятий на основе личного плана профессионального и служебного роста сотрудника.

Для успешного протекания процесса адаптации должен существовать ряд документов, где чётко изложены система задач на период адаптации сотрудника, критерии оценки работы в этот период, сроки реализации той или иной цели, структура самой организации и схема взаимодействия отделов. При этом необходимо постоянное общение руководителя, наставника или сотрудника службы персонала с новым сотрудником, обсуждение текущих вопросов, анализ ошибок и объяснение путей их устранения. Не стоит недооценивать значение таких документов, как положение о подразделении или должностная инструкция, именно с помощью них новый сотрудник имеет возможность ознакомиться со своими должностными обязанностями, правами и ответственностью, структурой отдела. Но, несмотря на важность подобных документов, во многих крупных организациях ими пренебрегают. Они, как правило, были написаны давно и не корректировались, да и сам процесс их составления проходил формально. В результате от данных документов нет особой пользы для нового сотрудника.

Далее следует рассмотреть, кто и как должен или может влиять на процесс адаптации сотрудника в компании:

1. Руководитель. Он хорошо понимает цель работы и задачи сотрудника, заинтересован в быстрой отдаче от новичка. Однако очень часто участие топ-менеджера ограничивается личной беседой и представлением сотрудника коллективу.

2. Коллеги. Они в любом случае вовлечены в процесс адаптации, активно или пассивно участвуют в нем: подсказывают, объясняют, указывают на основные моменты новому сотруднику. Их заинтересованность в этом процессе может заключаться в сочувствии новичку или в чувстве самосохранения в случае, если результат деятельности нового сотрудника может повлиять на результаты работы его коллег. Но если деятельность новичка создаёт конкуренцию, на поддержку коллег рассчитывать нет смысла, так как иметь рядом сильного конкурента не выгодно никому.

3. HR-менеджеры. Они заинтересованы в удержании сотрудника в организации, они хорошо знают особенности компании и требования к должности, разбираются в деятельности компании и проведении различных кадровых процедур. Препятствием может послужить только их большая загруженность.

4. Привлекаемые специалисты. На практике привлечение внешних консультантов используется только в том случае, когда у организации нет своего ресурса для качественного введения специалиста в должность. При этом адаптация совмещается с какой-либо еще услугой, например, обучением.

5. Наставники. Это специально назначенные высококвалифицированные сотрудники компании, сопровождающие нового работника во время всего периода адаптации, как правило, приравненного к испытательному сроку, и получающие дополнительные бонусы за эту деятельность.

Процесс адаптации должен чётко контролироваться. Основную ответственность за неё должен нести менеджер по персоналу, поскольку это тесно связано с другими процессами управления персоналом: поиском и отбором, обучением и оценкой. И если разработка и контроль адаптационной программы осуществляются специально подготовленным сотрудником службы персонала, то процесс происходит максимально эффективно. Однако не каждая организации имеет данное подразделение, поэтому адаптацией приходится заниматься непосредственным руководителям или любым другим сотрудникам. В подобных ситуациях эффективность процесса может упасть, так как это не входит в их зону компетенции. Эту проблему можно решить путём назначения на роль попечителя грамотного сотрудника, который достаточно долго проработал в компании. При этом нужно не забывать про их мотивацию, стараться подчеркивать престижность их участия в процессе адаптации новых сотрудников, поощрять материально и морально, позиционировать их участие в этом процессе как ступень карьерного роста.

Соблюдение указанных выше рекомендаций позволит сократить продолжительность адаптационного периода новичка, увеличит эффективность его труда,

поспособствует улучшению психологического климата в коллективе, позволит всем членам коллектива привыкнуть к новому сотруднику.

В заключении хочется отметить, что при интенсивном темпе и насыщенности жизни в организации от нового сотрудника ждут скорейших результатов, он, в свою очередь, – реализации своих финансовых, карьерных и других целей, не оправданные ожидания и взаимная неудовлетворенность в какой-то момент может достичь критической точки. Новому сотруднику может начать казаться, что в другом месте могло бы быть лучше, что этой организации он «не нужен», что его здесь недооценили. Это приводит к вызреванию решения об уходе из данной компании, так как лояльность новичка к организации пока еще не сформирована и с его точки зрения он «еще ничего не должен». Безусловно, подобное решение организация и сотрудник объясняют по-разному, но, как правило, подлинная причина в том, что новому сотруднику не хватило сил преодолеть проблемы адаптационного периода, перейти на следующий этап взаимоотношений с организацией, а организация не смогла ему в этом помочь. Чтобы адаптация новых сотрудников не заканчивалась увольнением, необходимо понимать важность адаптации и уметь правильно организовать этот процесс.

Список литературы

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2009. – 688 с.
2. Москвитин Г.И. Коммуникативное взаимодействие сотрудников: Коллективная монография // Региональные экономические аспекты управления трудовыми ресурсами / Г.И. Москвитин, О.С. Вершинина, О.Д. Куксова [и др.]. – М., 2017. – С. 124–127.
3. Никулин Д. Чтобы уменьшить текучесть кадров, уделите внимание адаптации / Д. Никулин // Кадровое дело. – 2011. – №6. – С. 45–47.