

УДК 331.108.38

**АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ОДНА ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ЗАДАЧ
КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ**

Попов Ю.А.

*Старший преподаватель кафедры экономической теории
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет
промышленных технологий и дизайна»
г. Санкт-Петербург, Россия*

Аннотация

В данной научной работе раскрывается актуальность вопроса адаптации работников в организации как одного из важнейших направлений деятельности по управлению персоналом. Анализируется происхождение и понятия «адаптация», его междисциплинарный характер. Рассматриваются подходы к анализу социальной адаптации как явления. Отражена сущность процесса адаптации работника в новой для него организации. Приводятся формы адаптации, а также направления, по которым происходит закрепление функций управления обозначенным процессом. Раскрываются актуальные и наиболее часто применяемые эффективные технологии адаптации персонала.

Ключевые слова: адаптация, кадровый менеджмент, персонал, межличностные отношения, производительность труда, наставник, технологии адаптации.

**PERSONNEL ADAPTATION AS ONE OF THE KEY TASKS OF THE
ORGANIZATION'S PERSONNEL MANAGEMENT**

Popov Y.A.

*Senior Lecturer of the Department of Economic Theory
FSBEI HE «Saint Petersburg State University
of Industrial Technologies and Design»
St. Petersburg, Russia*

Annotation

This scientific work reveals the relevance of the issue of adaptation of employees in the organization as one of the most important areas of human resources management. The author analyzes the origin and the concept of "adaptation", its interdisciplinary nature. Approaches to the analysis of social adaptation as a phenomenon are considered. The essence of the process of adaptation of an employee in a new organization for him is reflected. The forms of adaptation are given, as well as the directions in which the control functions of the designated process are fixed. The actual and most frequently used effective technologies of personnel adaptation are revealed.

Keywords: adaptation, personnel management, personnel, interpersonal relations, labor productivity, mentor, adaptation technologies.

На сегодняшний день адаптация персонала выступает важным составным элементом системы подготовки сотрудников и является необходимым звеном кадрового менеджмента. До сих пор многие коммерческие и государственные организации зачастую не имеют базовых программ в данном направлении деятельности. В свою очередь, существует внушительный зарубежный опыт использования адаптационных техник, который только в последнее время стали перенимать некоторые крупные организации нашей страны.

Недостаточное внимание к вопросам устройства новых работников может свести на нет усилия кадрового менеджмента по подбору кадров, если принятый сотрудник не сумеет соответствующим образом освоиться в должности или не впишется в трудовой коллектив. Данный факт обуславливает актуальность рассматриваемой тематики.

Необходимо отметить, что в большей части современных публикаций, касающихся вопросов адаптации персонала в организации (иначе говоря – социальной адаптации), освещаются в основном узкие, специфические проблемы, поэтому данная тематика требует проведения комплексного (углубленного) исследования.

Само понятие "адаптация" является междисциплинарным и применяется во множестве наук. Так, впервые данный термин был введен немецким физиологом Г. Аубертом в 1865 году. В переводе с латинского "adaptatio" - приспособляю. В конце XIX века представители органической школы (Г. Спенсер, П. Лилиенфельд, А. Шеффле и др.) начали использовать понятие "адаптация" в социальных науках. Проводя аналогию между обществом и организмом, они рассматривали общество как продукт особой, свойственной только человеку адаптации к окружающей среде [8].

Существующие подходы к анализу социальной адаптации как явления можно разбить на 2 разные по содержанию категории: или первична среда, или первичен человек. Такое деление отвечает разработанным в традиционных социологических и экономических исследованиях подходам осмысления Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

субъект-объектных взаимоотношений: структурный либо объективистский («холистическая» перспектива) и деятельностный, либо субъективистский («эгоистическая» перспектива) [5].

Первый подход исследует социальное действие как обычное воспроизведение структурированных контекстов повседневности. Социальным объектам приписывается собственное действие, самостоятельное и принудительное относительно конкретного работника. Окружающая его среда предстает независимой реальностью, выполняющей первичную функцию, относительно которой и оценивается состояние личности. Иначе говоря, новый сотрудник организации предстает объектом адаптации: изменения общественной среды обнаруживают необходимость и определенные направления и характеристики его изменений, а само приспособление становится встречной реакцией (функциональной либо инертной) на стимулирование [5].

В противовес этому, согласно деятельностному подходу на первый план выдвигается конкретное лицо и момент создания им (конструирования) окружающей действительности. Общественные объекты выступают как результаты целеустремленного, осознанного действия человека, работника организации.

Таким образом, социальная адаптация рассматривается или как исполнение человеком условий среды, или как удовлетворение потребностей и достижение целей конкретного лица. Недостаток объективизма заключается в отрыве от изначального (чувственного) опыта человека и предметности взаимоотношений, а субъективизма - в неспособности объяснить причины протекающих в обществе явлений.

Однако анализ данных подходов наиболее всесторонне открывает суть социальной адаптации, т.к. в них отражается двухфакторный характер человеческой деятельности, которая, оставаясь адаптационной, становится и преобразующей.

Исходя из этого, социальная адаптация, представляет собой процесс взаимодействия, обоюдного воздействия и приспособления адаптанта (т.е. нового сотрудника организации) и адаптирующей сферы, в итоге которого совершается их взаимное развитие, наступает состояние баланса и достижение общих и частных целей [10].

П.В. Разов в своих трудах уточняет: «Важнейшим элементом данного процесса является согласование самооценок, притязаний и возможностей социального субъекта с реалиями социальной среды. При этом процедура согласования предполагает как оценку реального уровня проявления процесса, т.е. состояние среды и социального субъекта на данный момент времени, так и оценку потенциального уровня, а именно перспективных возможностей, тенденций и закономерностей развития среды и субъекта» [1].

Сам ход процесса адаптации отличается динамичностью, сложностью, многообразием определенных изменяющихся проявлений и черт.

Процесс адаптации совершается путем замены одного качественного этапа следующим. При их смене фиксируются изменения в качественных и количественных свойствах и признаках данного процесса. Меняется сам характер взаимодействия адаптанта со средой, возникают новые компоненты, реорганизуются взаимосвязи и отношения, видоизменяются значения, цели, стратегии и методы адаптации. Становятся другими потребности и круг интересов адаптантов, резоны их деятельности, изменяется активность, деятельность и ответственность сотрудника. В ходе адаптации совершается соотнесение личного и группового поведения в соотношении с главенствующей системой норм и ценностей.

По мере привыкания лица к адаптирующей сфере меняется его общественно-экономическое поведение, представляющее собой порядок взаимозависимых действий, которые совершаются человеком с целью достижения личных целей. Механизм привыкания характеризуется стабилизирующей и мобилизационной функциями, которые проявляются в Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

социализации, организации и преобразении связей и взаимообусловленности адаптационного сознания и адаптационных действий [3].

Адаптационное сознание охватывает потребности, мотивы, стимулы, интересы, причины, побуждающие работника к действию. Когда появляются противоречия между оценкой его личных возможностей, ожиданиями и способностями их воплощения появляется чувство неудовлетворенности, неприспособленности к изменившимся обстоятельствам.

Ход адаптации охватывает связь разных комбинаций деятельностных, поведенческих стратегий, весь комплекс которых ориентирован на решение задач и достижение целей, составляющих смысл единой стратегии сотрудника на новом для него рабочем месте.

Таким образом, адаптация персонала в организации представляет собой взаимное приспособление сотрудника и компании, которое основывается на поэтапном вовлечении человека в рабочий процесс в новых для него условиях: психологических, социальных, профессиональных, экономических, санитарно-бытовых и др.

Трудовая адаптация необходима для более быстрого и эффективного освоения новой должности, налаживания благоприятных отношений с коллективом и, как следствие, повышения производительности труда.

На сегодняшний день адаптация (и подбор, как первоначальный взаимосвязанный этап) персонала определяется как важнейший элемент кадровой политики каждой фирмы. Проводя квалифицированную работу по подбору работников и их быстрой адаптации в условиях компании, можно существенно увеличить эффективность трудовой деятельности, а значит, потенциально, и прибыль.

Профессиональную адаптацию обычно рассматривают как процесс вовлечения человека в трудовую деятельность в рамках конкретной профессии, включения его в производственный процесс, постижения им методов и условий нормативов производительности труда. В то же время адаптация не должна

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

расцениваться только как процесс усвоения специальности [6]. Она предполагает приспособление сотрудника к нормам поведения, установленным коллективом, налаживание межличностных отношений, которые в большей мере обеспечивают производительность труда, взаимовыгодное удовлетворение потребностей работодателя и работника.

Исходя из этого, выделяют следующие формы адаптации:

1) Социальная – представляет собой процесс внедрения человека в социальную среду и трансформацию ее в сферу деятельности. Включает такие стадии, как само внедрение, принятие норм среды и активная деятельность в этой среде с целью взаимного удовлетворения интересов.

2) Производственная – включение сотрудника в новую производственную область, постижение им производственных условий и норм рабочего процесса, налаживание взаимосвязей между сотрудником и производственной средой.

3) Профессиональная – освоение знаний и навыков, формирование профессиональных качеств и позитивного отношения к трудовой деятельности.

4) Экономическая – каждой профессии присущ определенный способ материального вознаграждения. Объекты данной формы адаптации - размер зарплаты и своевременность выплат

5) Психофизиологическая – привыкание к новым психологическим и физическим нагрузкам, специфике условий труда.

6) Организационная – знакомство со спецификой организационного механизма управления фирмой, позицией своего подразделения и должности в общей системе целей компании. Работник осознает собственную роль в трудовом процессе.

7) Социально-психологическая – помимо освоения условий труда человек сталкивается с адаптацией к коллективу фирмы. [9].

Отдельного внимания заслуживает тот факт, что ответственность за организацию адаптации персонала не может возлагаться на одну конкретную единицу. В данном процессе всегда участвуют специалисты по кадрам, Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

непосредственный руководитель и коллектив в целом.

Закрепление функций управления процессом адаптации проходит по нескольким направлениям:

- формирование специального отдела в системе кадрового менеджмента; обычно функции по управлению процессом адаптации относятся к подразделению по обучению сотрудников;
- распределение сотрудников, занимающихся адаптацией, по подразделениям компании при сокращении, координации их работы службой управления персоналом;
- развитие наставнического направления;
- общая цель перечисленных подразделений – налаживание наикратчайшего и безболезненного процесса адаптации [2].

Активное участие в реализации процесса адаптации принимают руководители разных уровней – как всей организации, так и отдельных подразделений. Во взаимодействии они назначают наставника для нового сотрудника.

Для достижения поставленной цели в компании целесообразно иметь в действующем отделе по управлению персоналом сотрудника или самостоятельное подразделение, отвечающее за процесс адаптации. Такое подразделение должно включать как минимум одну единицу - менеджера по персоналу, который занимается отбором, подготовкой и адаптацией кадров [4].

Нанятый работник оказывается перед необходимостью в кратчайшие сроки войти в непривычную систему отношений, изучить новые нормы общения и поведения, включиться в корпоративную культуру фирмы. Чтобы сотрудник имел возможность как можно быстрее справиться с производственными и межличностными трудностями и приступить к стабильной работе, нужна оптимально сформированная система адаптации персонала.

Отметим мнение И.А. Гулей: «адаптация персонала — это процесс приспособления профессиональных качеств новых сотрудников к требованиям Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

конкретной организации. Данный процесс является продолжением подбора новых сотрудников» [11].

При неимении в фирме отчетливо выстроенной системы подбора и адаптации персонала, большое количество сотрудников увольняется в момент прохождения испытательного срока. Нормализованная система подбора персонала дает возможность быстрее отыскать подходящего профессионала и узнать возможности нового работника, при необходимости улучшить его профессиональный уровень. Это обоюдовыгодный процесс и для сотрудника, и для организации.

На практике деятельность по подбору и адаптации персонала реализуется в рамках ряда мероприятий, проводимых руководителем, принятым работником и специально прикрепленным наставником (при его присутствии), а еще работниками кадровой службы, целью которых считается форсирование процесса знакомства нового сотрудника с организацией и функциональное включение его в команду.

Особая роль в системе адаптации персонала отводится практике кураторства, введения в профессию путем наставничества. В качестве наставника, как правило, выступает успешный сотрудник такого же профиля или прямой руководитель начинающего сотрудника [11].

Чтобы новоиспеченный сотрудник сумел быстрее адаптироваться в компании, сотрудникам HR-отдела нужно применять актуальные и эффективные методики и технологии. Надлежащий уровень вовлеченности персонала обеспечивает высочайшую продуктивность труда, поэтому быстрая адаптация и втягивание новичков в работу считается обязательной частью профессиональной политики любой успешной компании.

Рассмотрим актуальные и наиболее часто применяемые эффективные технологии адаптации персонала:

1. Buddying - современный вид наставничества, при котором наставник и ученик находятся на одной иерархической ступени. Абсолютное равенство

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

обеспечивает быстрое налаживание межличностных взаимоотношений и гарантирует создание комфортных условий для нового сотрудника, что в свою очередь обеспечивает быстрое вхождение новичка в должность и его принятие со стороны коллектива.

2. Job shadowing - данный вид адаптации прост и эффективен, т.к. новичок становится “тенью” опытного сотрудника и наблюдает за его работой в течение нескольких дней, получая наглядный пример для своей будущей деятельности. Этот метод имеет неоспоримое преимущество перед buddying - опытный сотрудник не занят обучением как таковым, поэтому может продолжать эффективно трудиться и приносить доход компании.

3. Погружение - метод, при котором новичок сразу приступает к выполнению своих рабочих обязанностей и адаптируется в компании по мере своей деятельности. Такой подход может быть выбран только в отношении опытных работников и позволяет свести расходы компании на адаптацию к минимуму [7].

Главной ошибкой любой программы адаптации считается пренебрежение к новичку со стороны наставника и сотрудников отдела кадров. Пустив адаптацию персонала на самотек, фирма рискует собственной прибылью – безрезультатное исполнение трудовых обязанностей, ошибки в работе новых сотрудников (появляющиеся из-за незнания особенностей деятельности организации) становятся предпосылкой увеличения издержек и содействуют зарождению социально-психологического напряжения.

Наставник (если таковой назначен) обязан наблюдать за успехами воспитанника и сообщать о них непосредственному руководству и в отдел кадров. Работники кадровой службы, в свою очередь, должны проявлять интерес к новичку - проводить собеседования, мотивировать на последующую адаптацию, улаживать трудности, которые могут появляться в процессе адаптационных мероприятий.

Подводя итог, важно отметить, что построение и реализация системы Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

адаптации персонала – непростой и долгий процесс, требующий от HR-менеджеров упорства и опыта. Систематический подход и кропотливая подготовка, несомненно, помогут благополучно приспособить новых сотрудников, нарастить эффективность их труда и как следствие - повысить положение фирмы на рынке.

Неизменное форсирование бизнес-процессов и меняющиеся обстоятельства не дают возможности современным фирмам затрачивать много времени на адаптацию и воспитание новых сотрудников, потому такие организации стремятся находить сотрудников с уже существующим опытом работы на подобных должностях. Принято полагать, что лицо с опытом независимо приспособляется к обстоятельствам новой работы, а значит фирма сумеет сэкономить на программе адаптации и быстрее втянет нового сотрудника в трудовую активность. Однако у опытных работников требования с высокой долей вероятности будут гораздо выше, а также имеется определенная инертность в силу имеющегося опыта.

В обозначенных условиях менеджер по подбору и адаптации персонала для эффективной работы обязан учесть ряд основных принципов, основными из которых являются плановость, активный подбор, альтернативность. В свою очередь, основными принципами адаптации персонала в каждой организации выступают постоянство, прогрессивность, перспективность, комплексность, результативность, бережливость, эластичность.

Отбор и адаптация персонала организации сегодня – главные элементы управления кадрами. Используя современные методики, организация оптимизирует тот вид деятельности, который обладает приоритетным весом в любой компании, а конкретно - процесс управления человеческими ресурсами.

Библиографический список:

1. Алексеева, Г.Е. Междисциплинарный подход к анализу понятия социальная адаптация [Текст] / Г.Е. Алексеева, Б.Б. Табитуев // NovaInfo. – 2017. Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

- № 60-2. - С. 517-524.

2. Гражданинова, Е.Г. Персонал: проблемы управления подбором и наймом сотрудников на предприятии [Текст] / Е.Г. Гражданинова // Новая наука: опыт, традиции. Инновации. - 2021. - №6 (89). - С. 91-93.

3. Еременко, В.А. Управление производительностью в условиях рыночной экономики [Текст] / В.А. Еременко, А.Л. Еськов. – М.: ИЭП НАН, 2013. - 334 с.

4. Иванова, С.В. Кандидат, новичок, сотрудник: Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике [Текст] / С. В. Иванова. - М.: Эксмо, 2015. - 304 с.

5. Исаева, О.М. Управление персоналом [Текст] / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. - 2-е изд. - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 244 с.

6. Карпова, Т.П. управленческая модель адаптации молодых сотрудников в коммерческой организации [Текст] / Т.П. Карпова // Вестник международного института рынка. - 2018. - № 2. - С. 66-71.

7. Корнелиус, Н. HR-менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика [Текст] / Н. Корнелиус; пер. с англ. - СПб: Баланс бизнес букс, 2015. - 520 с.

8. Маусов, Н.К. Адаптация персонала в организации [Текст] / Н.К. Маусов, О.М. Ламскова // Управление персоналом. - 2014. - № 13 (99). - С. 26-31.

9. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование [Текст] / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, М. Г. Лабаджян. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 202 с.

10. Пронюшкина, Т.Г. Эффективность управления персоналом [Текст] / Т.Г. Пронюшкина // СИСП. - 2019. - №9 (65). - С. 161-170.

11. Проняева, Л.И. Современные инновационные технологии в управлении персоналом [Текст] / Л.И. Проняева, А.В. Амелина // Вестник государственного и муниципального управления. - 2020. - № 4. - С. 89-95.

Оригинальность 84%