

Методы адаптации персонала организации: отечественный и зарубежный опыт

*Мустафина Э.И., магистрант
Пермский государственный национальный исследовательский
университет,
e-mail: eliamus1234567@gmail.com
Пермь, Россия*

Аннотация: В статье рассматриваются методы адаптации персонала организации. Анализируются определения понятия адаптации персонала организации. Изучена классификация методов адаптации персонала. Исследованы методы адаптацией персонала, а также передовой зарубежный и отечественный опыт в области их использования.

Ключевые слова: управление, персонал, организация, адаптация персонала, методы адаптации персонала

Проблема построения эффективной системы адаптации вновь принятых работников приобретают особую актуальность ввиду значимости последствий программы работы с новыми сотрудниками при должной ее организации в компании. Программа адаптации приводит к повышению эффективности функционирования персонала. Введение программы адаптации имеет положительные последствия такие как, например, сплоченность коллектива и повышение уровня развития корпоративной культуры. Меры адаптации частично способствуют определению вклада нового персонала при работе в организации, доходов будущих периодов, снижения затрат за счет ненужности поиска нового персонала и их адаптации. Несмотря на это, часто данная область системы управления персоналом не получает должного внимания на практике.

Адаптация персонала в организации является необходимым звеном кадрового менеджмента. Именно процесс преобразования претендента, нового работника в эффективного работника конкретного предприятия, требует от новичка побороть свою неуверенность и страх потерять работу, справиться с поставленными задачами, продемонстрировать достаточный уровень профессиональных компетенций и опыта, стать частью команды и найти общий язык с непосредственным руководителем. И только компании, имеющие большой и разнообразный опыт найма и хорошо продуманную и действенную систему адаптации персонала осознают необходимость оперативности в определении соответствия кандидата требованиям должности, и соответственно, снижения затрат, которые обычно являются неизбежными.

Перед тем как перейти к детальному анализу методов адаптации персонала, изучим современные понятия, относящиеся к адаптации персонала организации (таблица 1).

Таблица 1.

Определение понятия адаптации персонала

Автор, источник	Понятие
А. Я. Кибанов [3, с. 284]	Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.
А.П. Егоршин [2, с. 115]	Адаптация – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации. Адаптация работника – это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу.
Т. Ю. Базаров [1, с. 361]	Адаптация – это процесс изменения сотрудника в ходе знакомства с деятельностью и организацией, трансформация собственного поведения в соответствии с требованиями среды.
И. О. Грошев [5]	Адаптация – это комплексный процесс профессиональной и социальной ориентации работника по отношению к должности (рабочему месту), профессии, коллективу, организации.
J. Gajda [12]	Адаптация в социальном плане - принятие норм и правил команды, и стилей управления. Профессиональная адаптация - адаптацию к содержанию и условиям работы.
Parkitna J. [14]	Адаптация - особый вид приспособления человека к конкретной среде. Профессиональная адаптация - процесс, который готовит сотрудника к эффективной работе в данной должности.

Сравнив определения отечественных и зарубежных ученых, представленные выше, можно отметить, что главным сходством между ними является то, что адаптация – это, все же, взаимный процесс, при котором новый сотрудник приспособляется к новым для него условиям в рамках той или иной организации, а организации – приспособливается к нему.

Существующие методы адаптации можно разделить на три основные группы.



Рис. 1. Классификация методов адаптации персонала [8]

Рассматривая отечественную практику, наиболее известными являются такие методы адаптации персонала (рис.2)

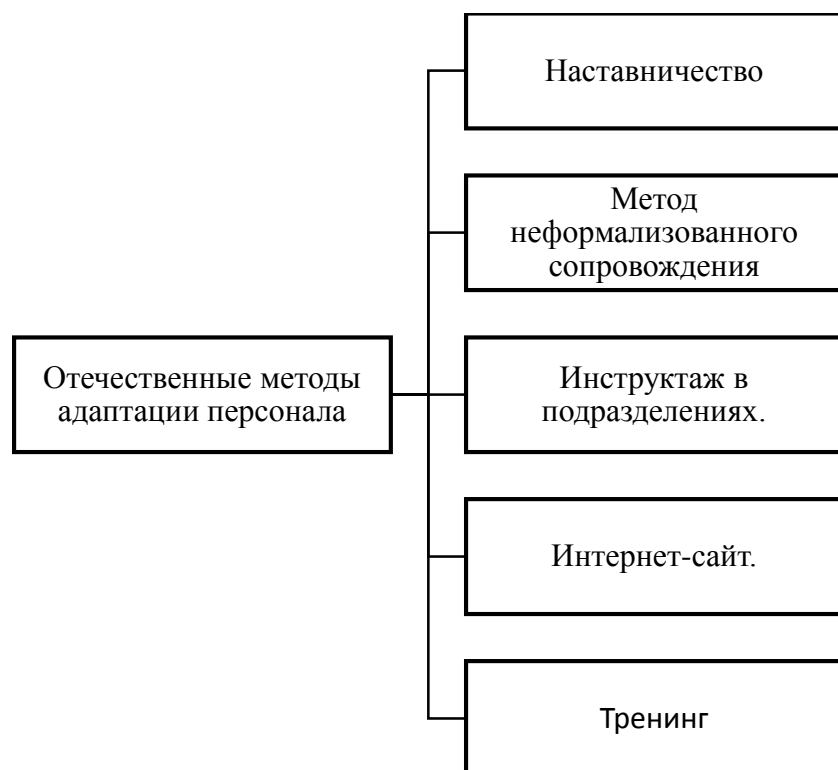


Рис. 2. Отечественные методы адаптации персонала [8].

1. Метод неформализованного сопровождения. Задача заключается в том, чтобы сопровождать нового сотрудника с фиксацией на завершенных

этапах адаптации. В конечном итоге скоординированные и целенаправленные действия способствуют быстрой адаптации нового сотрудника. Конкретные правила в каталоге зависят от действий организации и поведения во время работы. В такое руководство можно включить информацию о предпочтительном стиле одежды, о перерывах в работе, об оборудовании на рабочем месте, о начале и конце рабочего дня.

2. Инструктаж в подразделениях. Метод заключается в информировании нового сотрудника о требованиях для каждого подразделения организации. Каждое подразделение предприятия имеет собственный комплекс правил, которые необходимо соблюдать. Требования должны быть записаны, так чтобы их понимали все сотрудники. Плохое понимание функциональных требований может привести к тому, что «новичок» потратит большое количество времени на выяснение деталей работы, вместо того, чтобы приступить к выполнению.

3. Интернет-сайт. Является инструментом, позволяющим ознакомиться с основной информацией об организации, требованиями к сотрудникам. Эффективность данного инструмента во многом зависит от наполнения и доступности сайта. Конечно, данный метод отлично справляется с операционными вопросами «новичков», и больше носит ознакомительный характер на этапе первичной адаптации.

4. Наставничество. Признано самым популярным и эффективным методом. Назначенный наставник инструктирует нового сотрудника, разъясняет специфику работы, следит за его деятельностью, а также оценивает его работоспособность. Наставник корректирует на первом этапе результаты работы «новичка», играя в этом процессе роль скорее советника, чем учителя и контролёра [8;9].

Наставничество, появилось ещё в 30-е годы XX в. Метод до сих пор имеет популярность в сфере адаптации персонала, потому что сотрудники, прошедшие обучение под руководством наставника более широко и творчески проявляют свои способности, выдвигают свои идеи, и несут ответственность за их реализацию перед организацией, перед наставником, перед коллегами.

Дополнительными задачами наставничества являются: поддержка и воодушевление сотрудников, развитие коммуникативных и управленческих навыков самого наставника. Основное отличие наставничества от тренинга состоит в том, что наставничество является процессом, а не разовым мероприятием, как тренинг. Как сам процесс является двусторонним, неся пользу не только «новичку», но и наставнику.

Стадии наставничества представлены в таблице 2 [5]

Таблица 2.

Стадии наставничества

Стадия 1	Ознакомление новичка с историей организации, миссией, видением и основными целями.
Стадия 2	Знакомство с коллегами.
Стадия 3	Назначение наставника, ответственного за ознакомление с обязанностями и помощь в проблемных ситуациях, презентация нормативных актов, проведение вводного инструктажа и обучения на рабочем месте.
Стадия 4	Презентация путей развития карьеры, возможностей развития, охватывающих курсы и профессиональное обучение.

5. Тренинг. Данный метод адаптации персонала используют редко. Например, когда коллектив уже сформирован и на работу приходит хороший специалист, который ощущает неприятие со стороны работников. Тренинг проводят также для того, чтобы новый руководитель быстрее освоился в действующей системе межличностных отношений. В результате проведения тренингов развиваются отношения между коллегами, они учатся больше общаться и уважать чужое мнение. Тренинги проводят в виде деловой игры или как анализ конкретной ситуации (кейс-метод). Потому для организации таких мероприятий нужен опытный тренер.

Помимо привычных отечественных методик, стоит рассмотреть также зарубежный опыт адаптации сотрудников, которые также используются в российских организациях.

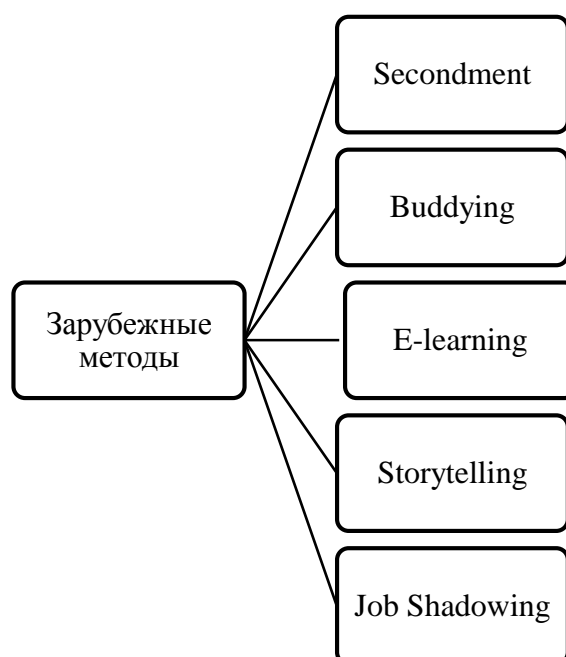


Рис. 3. Зарубежные методы адаптации персонала [8;10]

1. **Secondment.** Представляет собой внедрение сотрудника на период времени в другую структуру для того, чтобы он овладел нужными навыками. Метод очень популярен в США и Европе, сотрудник зачастую сам заинтересован в освоении новых навыков, а также повышает его адаптивность к изменениям среды.

Возможные варианты Secondment:

- Перебрасывание сотрудника в совершенно иное функциональное подразделение с возможностью побывать в этом подразделении на всевозможных должностях. Функционал сотрудника качественно и количественно возрастает. Сотрудник имеет возможность понять в каком подразделении он будет более полезен и максимально способен реализоваться.
- Руководители организации «командируются» в другие государственные структуры – осваивать навыки планирования и разработки крупных проектов. Некий обмен опытом.
- Средний менеджмент направляется в общественные организации – школы, вузы, добровольные организации – осваивать управление проектами, потому что именно эти учреждения являются носителями передовых навыков в этой области, особенно в Европе.

2. **Buddying.** Метод, предполагающий поддержку, помощь, обратную связь со стороны коллеги для нового сотрудника. Метод особенно эффективен в первые недели работы нового сотрудника, упрочняет отношения в коллективе, также метод оказывает позитивную психологическую поддержку «новичку».

3. **E-learning** (дистанционное обучение) или **blended learning** (смешанное обучение). Метод основан на компьютерных технологиях, обучение проводится с учетом его текущих возможностей. Метод считается инновационным в сфере адаптации персонала, но требует самодисциплины. Поскольку курс обучения подстроен под уровень конкретного работника, обучение проходит в разы быстрее и эффективнее. E-learning считается методом включающим в себя веяние автоматизации и персонализации, что в XXI веке крайне актуально и прогрессивно.

4. **Job Shadowing.** Суть метода в том, что новый сотрудник буквально становится «тенью» опытного сотрудника в течение рабочего дня. Так, новичок может наблюдать за работой, обсуждать рабочие вопросы, а также получать обратную связь. Метод облегчает моральную и психологическую нагрузку во время адаптации «новичка», потому что новый работник не несет груз ответственности за трудовые результаты с первого дня и способен быть более лоялен [10].

Можно выделить несколько направлений применения этого метода:

- Предоставление возможности выбора места работы выпускникам вузов, не имеющим опыта. Западные авторы утверждают, что почти каждое рабочее место может стать объектом Job Shadowing.

- Профориентация школьников. Те, кто не определился с выбором профессии, могут получить информацию «из первых рук» и сделать осознанный выбор учебного заведения.

- Предоставление информации преподавателям вузов. Преподаватели вузов получают информацию о компаниях, их требованиях к выпускникам, стандартах работы, необходимых знаниях и навыках. В результате преподаватели могут скорректировать программы обучения.

- Обучение сотрудников компании. В последнее время Shadowing рассматривается как метод обучения, когда один сотрудник становится «тенью» более опытного и квалифицированного. Метод может использоваться при подготовке руководителей.

Результатом метода Shadowing является более чёткое и ясное понимание сотрудниками философии, целей и задач организации.

5. Storytelling (рассказывание историй). Метод способствует наиболее безболезненному прохождению адаптации, а также формированию у него лояльности к компании. Сторителлинг, или рассказывания историй, был изобретён Д. Армстронгом, главой международной компании Armstrong International. Д. Армстронг учел известный психологический фактор: истории более выразительны, увлекательны, интересны и легче ассоциируются с личным опытом, чем правила или директивы. Подробные рассказы о прошлых действиях руководства, взаимодействии сотрудников или о каких-то событиях, которые обычно передаются в организации неофициально – и эффективно откладываются в памяти [10].

Методы shadowing и secondment используют 71% компаний в Великобритании, e-learning – 54% компаний. При этом 71% британских специалистов считают, что его использование возрастет уже в ближайший год. Метод blended learning, по прогнозам британских специалистов, предпочтут 67% сотрудников компаний. [11]

Подводя итоги, чувствуется явное различие концепций, на которых основаны зарубежная система адаптации персонала и отечественная. Зарубежная система характеризуется большей «психологичностью», персонализацией и стратегическим взглядом на личность (где сотрудник может себя максимально раскрыть и «вырасти» как профессионал). Отечественная система адаптации, в целом, начинает заимствовать зарубежные методы, но не теряет свой директивный и централизованный характер.

На сегодняшний день адаптация персонала является одним из самых важным составляющих системы управления персоналом предприятия. Однако

часто именно эту часть оставляют без должного внимания, поскольку имеющиеся ресурсы распределяются на развитие системы оценки, обучения и мотивации персонала. Зачастую в организациях просто применяют отдельные элементы адаптации, это могут быть тренинги, какие-либо вводные курсы, ознакомительные справочники для сотрудников и т.д. Но по отдельности данные элементы не могут дать необходимого результата, поэтому оправдано применение комплексного (системного) подхода к адаптации новых сотрудников.

Все это говорит о безусловной важности адаптации персонала. Тем не менее, словосочетание «адаптация новичков» для отечественных работодателей еще довольно непривычно. В классическом виде адаптация сотрудников относится к западным технологиям управления персоналом, и, несмотря на стремление все большего числа компаний перейти на западную модель ведения бизнеса и управления персоналом, в частности, далеко не всем удается быстро и эффективно перенять этот опыт. Многие по-прежнему перекладывают всю ответственность на кадровиков, считая, что текучесть кадров среди новичков вызвана, в основном, ошибками службы по подбору персонала. Однако для комплексного решения проблем необходима документированная оформленная и строго контролируемая система адаптации персонала как часть общей системы управления в компании. Таким образом, мы можем сделать вывод, что методы адаптации новых работников занимают значительную часть организационных задач современных компаний. В настоящее время интерес к внедрению систем адаптации растёт и развивается не только в зарубежных компаниях, но и на предприятиях нашей страны.

Список литературы

1. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л.– Управление персоналом. Под ред. 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
2. Егоршин А.П. Основы менеджмента: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 350 с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 360 с.
4. Леженкина Т. И. Портфель новичка: Как эффективно управлять подсистемой адаптации персонала // Кадровый менеджмент. – 2011. – № 12. – С. 44–46.
5. Лерман Е. Адаптация персонала: наблюдения и решения [Электронный ресурс] // Портал HoReCa.ru. Режим доступа: <http://www.horeca-magazine.ru/article/6341> (Дата обращения: 31.01.2019).
6. Патрахина Т. Н., Ткаченко Ю. И. К вопросу об адаптации персонала: теоретический аспект // Молодой ученый. – 2016. – №7. – С. 464-466.
7. Панфилов А.И. Пути повышения эффективности управления персоналом на предприятии // Международный научный журнал «Инновационная наука». – 2016. – №4. – С.229-231.
8. Сочивкина О. А. Сравнительный анализ методик адаптации персонала [Электронный ресурс] // HRM. Режим доступа: <http://hrm.ru/db/hrm/548020BDB9DF2A5DC325782B006FD247/print.html> (Дата обращения: 31.01.2019).

9. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2016. – 368 с.
10. In-house models achieve better commercial results / Business models in the catering // TUCO. – 2017. – 34 p.
11. Private employment services reduce both structural and frictional unemployment / Adapting to change. – 2018. – 58 p.
12. Gajda, J. (2015). Social and Professional Adaptation of Employees as a Main Factor in 15 Shaping Working Conditions. Journal of US-China Public Administration, 12, 10, 16 pp. 789-795.
13. M. Jakubiak, M. Kondas, Employees' adaptation as a critical element of Human Resources Management, 2017. – pp.27-39
14. Rogala-Pawelczyk G, Parkitna J, Panek D. Professional adaptation of nurses. 2002; 55 Suppl 1:422-7.