

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Введение. Уже в начале нынешнего века стремительный рост объема информации, развития и практического использования достижений науки и техники, высокий уровень турбулентности внешней среды и риска осуществления предпринимательской деятельности привели к необходимости предъявления новых, более высоких требований к персоналу субъектов хозяйствования различных форм собственности и организационно-правовых форм хозяйствования.

Предприятие – не только кибернетическая, организационная, техническая, информационная, но и экономическая и социальная система, в которой важнейшим элементом является человек – живой, творчески активный, со своими достоинствами и недостатками. Личностный потенциал человека, его деловые качества служат источником и исходными принципами развития организации. Эффективность работы персонала во многом зависит от социально-психологического климата в коллективе, длительности протекания процессов адаптации нового персонала, внимания руководства предприятия к данному процессу. Адаптацию персонала можно рассматривать как один из важнейших элементов персонал-технологий, реализуемых на предприятии.

Адаптационные процессы на предприятии. По мере развития общества процессам адаптации персонала уделяется все более пристальное внимание. Одной из наиболее существенных причин этого является необходимость в достаточно частом переобучении персонала, приобретении им знаний и навыков в новых областях деятельности. По данным американских исследований, работник, чтобы быть востребованным на рынке труда, должен в течение своей трудовой деятельности три–четыре раза менять область своей профессиональной деятельности, расширять сферу своей компетентности. Это приводит к тому, что работнику чаще необходимо начинать очередной этап своей трудовой деятельности в новом коллективе. С точки зрения работодателя, период адаптации работника в новом для него коллективе должен быть максимально коротким, иначе экономические потери неизбежны. С точки зрения работника, такой подход не всегда оправдан, а это может привести к высокой степени неудовлетворенности работника своим трудом, что содержит в себе потенциальную угрозу роста текучести кадров. Получается своего рода замкнутый круг, преодолеть который возможно с помощью четкой организации процессов адаптации на предприятии.

Адаптация – это взаимное приспособление работника к организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда [1]. Когда человек принимается на работу, он включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.д. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Приходя на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации, к условиям труда и его мотивации. Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством

трудностей, основная масса которых связана с отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д., т.е. специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большинства проблем, возникающих в начале работы.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать их творческий потенциал, а также потенциал уже работающих сотрудников, и усилить их включенность в корпоративную культуру организации. В противном же случае результат может быть прямо противоположным: снижение уровня трудовой активности уже работающих и нераскрытый потенциал нового сотрудника.

В теоретическом и практическом плане выделяют несколько аспектов адаптации:

- психофизиологический – приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда;
- социально-психологический – приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе;
- профессиональный – постепенная доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества ит.п.);
- организационный – усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимания особенностей организационного и экономического механизма управления предприятием [1].

Выделяют два направления адаптации:

- первичная, т.е. приспособление сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, это молодые специалисты – выпускники учебных заведений различного уровня);
- вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя).

Все специалисты отмечают, что в современных условиях, когда

состояние рынка труда отличается высоким уровнем нестабильности, постоянно растут требования к рабочей силе, повышается уровень социальной мобильности работников, существенно возрастает роль вторичной адаптации. Среднестатистический работник меняет место работы примерно 5–7 раз в течение периода своей трудовой активности. Это означает, что продолжительность периодов адаптации в различных трудовых коллективах существенно возрастает. Особенно это характерно для переходной экономики, когда вновь создаваемые предприятия прежде всего негосударственной формы собственности имеют непродолжительный жизненный цикл.

Условно процесс адаптации можно подразделить на четыре этапа.

1 этап. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для более эффективной программы адаптации. Если новый сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения привычных для него задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких как технология производства, внешняя инфраструктура и персонал, то новичок неизбежно попадает в какой-то степени в неизвестную для него ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникатив-

ные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т.п.

2 этап. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом. Обычно программа ориентации включает в себя небольшие лекции, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием). На практике программа ориентации затрагивает, чаще всего, следующие вопросы: общие сведения о предприятии, политика организации, оплата труда, дополнительные льготы, охрана труда и соблюдение правил техники безопасности, система взаимоотношений с профсоюзами, социально-бытовые вопросы, экономические аспекты трудовой деятельности.

После прохождения общей программы адаптации может быть проведена специальная программа адаптации. Она включает в себя такие вопросы: функции подразделения, рабочие обязанности и ответственность, отчетность, процедуры, правила, предписания.

3 этап. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственном приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа новичку необходимо дать возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя новые знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

4 этап. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1–1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода может принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

Белорусские предприятия постепенно приходят к осознанию важности процесса адаптации, как одному из факторов повышения эффективности деятельности персонала предприятия. Крупные предприятия постепенно разрабатывают программы адаптации, учитывая при этом не только особенности производственного процесса на предприятии, но и индивидуальные особенности личности работников.

Достаточно эффективная система адаптации персонала разработана на Республиканском унитарном предприятии «Минский автомобильный завод» (РУП «МАЗ»). Целью системы управления адаптацией на данном предприятии является обеспечение более быстрого вхождения в должность (профессию) принятого работника, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа организации, уменьшение дискомфорта первых дней работы. Основными задачами адаптации являются: сокращение периода приспособления вновь принятых работников к требованиям и условиям работы на предприятии; закрепление вновь принятых работников на предприятии, повышение их мотивации; сокращение текучести персонала; экономия времени непосредственного руководителя и коллег; развитие у новых сотрудников благоприятного и позитивного отношения к работе, чувства удовлетворенности трудом; снижение чувства дискомфорта, тревожности и неуверенности у новых сотрудников; уменьшение издержек, связанных во времени достижения новыми сотрудниками необходимых показателей работы.

Общее руководство процессом адаптации вновь принятых сотрудников осуществляет заместитель директора по персоналу и организационному развитию. Организационные вопросы решают специалисты отдела по работе с персоналом, социологи, Совет молодых специалистов, наставники, руководители и линейный персонал подразделений (начальники цехов, отделов, мастера). Технические вопросы решают руководители подразделений и наставники,

вопросы стимулирования новых сотрудников и их наставников – специалисты отдела трудовых отношений и организации труда.

Процесс адаптации вновь принятых сотрудников проходит в три этапа:

1 этап – подготовительный или этап профессиональной ориентации и отбора кандидатов на работу.

2 этап – этап профессиональной адаптации.

3 этап – этап профессионального саморазвития новых сотрудников в коллективе.

Программа адаптации устанавливает общие правила и представляет собой комплекс конкретных действий. Процесс адаптации носит индивидуальный характер. Для персонификации процесса необходима разработка Программы адаптации для каждого конкретного работника. Содержание программы определяется следующими факторами: содержание работы; статус и уровень ответственности принятого работника; рабочее окружение, морально-психологический климат в конкретном коллективе; личные качества вновь принятого работника.

Организация процесса адаптации предполагает последовательное выполнение следующих действий. Накануне официального выхода принятого сотрудника на рабочее место непосредственный руководитель должен подготовить все информационные материалы, которые будут выданы сотруднику в первый день его работы; информирует заранее будущих коллег о приходе нового работника; назначает наставника или кого-либо из будущих коллег оказывать неформальную помощь; проверяет готовность рабочего места. Эти процедуры (действия) непосредственного руководителя направлены на снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником в первые дни работы.

Общее ознакомление предусматривает ознакомление и получение общего представления об истории, миссии и корпоративной культуре предприятия (общее представление о предприятии, знакомство с Коллективным договором, стратегией и политикой предприятия, с порядком и сроками выплаты заработной платы, с дополнительными льготами, с охраной труда и правилами техники безопасности, с правилами внутреннего трудового распорядка, с деятельностью профсоюзной организации и т.д.

Следующий этап адаптации заключается во введении в подразделение нового работника. Он предусматривает ознакомление и получение представления о подразделении (цех, отдел). На этом этапе работник: осматривает свое подразделение; представляется сотрудникам подразделения; знакомится с положением о подразделении; основами системы материального стимулирования работников; организацией питания на предприятии; процедурами, правилами, инструкциями, предписаниями; основными целями и задачами предприятия; с организацией рабочего времени, перерывов; с порядками выноса вещей из отдела, предприятия, с порядком пользования телефонами.

Введение в должность (профессию) предусматривает ознакомление принятого работника с основными задачами рабочего процесса и технологическими процедурами подразделения. На данном этапе рассматриваются следующие аспекты будущей деятельности: должностная инструкция работника; цели и функции рабочего процесса на рабочем месте сотрудника; процедуры взаимодействия с подразделениями, различными рабочими местами внутри подразделения; процедуры и технологические инструкции конкретного рабочего места; нормативы и критерии качества выполнения рабочих операций в системе общего рабочего процесса; возможность сверхурочных работ и порядок их организации в данном структурном подразделении; порядок взаимопомощи и сотрудничества в подразделении в случае отсутствия сотрудника; перечень исполняемых документов и порядок отчетности; порядок хранения, использования информации и уничтожения рабочей документации; пределы компетенции и инициативы сотрудника; технологические правила, процедуры, характерные для данного рабочего места, отдела, предприятия; правила поведения в нештатной ситуации; перечень сведений, составляющих коммерческую тайну РУП «МАЗ».

Анализ программы адаптации РУП «МАЗ» свидетельствует о том, что на предприятии относятся к данному процессу с полным осознанием его значимости для эффективной работы предприятия. Аналогичные программы адаптации используют и некоторые другие белорусские предприятия. Заслуживает внимания аналогичная программа, которая применяется на предприятии ОАО «Савушкин продукт», предприятии – одном из лидеров молокоперерабатывающей отрасли Республики Беларусь. Преследуя примерно аналогичные цели и задачи, программа адаптации персонала данного предприятия включает в себя также комплектование пакета документов для каждого вновь принятого сотрудника. Этот пакет включает в себя памятку по охране труда и технике безопасности; внутренний режим рабочего времени на предприятии; контактные телефоны и приемные часы руководителей конкретного структурного подразделения и руководителей предприятия, должностные инструкции по конкретным рабочим местам (с учетом рабочего места вновь принятого сотрудника) и ряд других документов.

Расчет экономической эффективности практической реализации программ адаптации персонала на предприятии вызывает определенные трудности. Далеко не каждый вариант эффективности можно точно определить в количественном, стоимостном выражении. Однако косвенно, на основании того, что вновь принятые работки в более короткие периоды времени достигают высокой производительности труда можно считать и результатом эффективных программ адаптации.

Вместе с тем наличие эффективных программ адаптации персонала на различных предприятиях еще не означает, что все проблемы в данной области деятельности успешно решены. С точки зрения автора, многие из проблем адаптации сохраняются уже в силу того, что очень часто отсутствует детальный анализ причин низкого уровня адаптации персонала на ряде предприятий.

С точки зрения автора, для более точного и глубокого анализа причин неэффективности программ адаптации вновь принятых работников на предприятии эти причины можно условно подразделить на три группы (таблица 1).

Очевидно, приведенный перечень причин не является всеобъемлющим и полным. Каждое предприятие может добавить еще и свои особенности, связанные с состоянием как внутреннего, так и внешнего рынка труда, особенностями организационной структуры предприятия, отраслевые особенности и т.д.

С точки зрения автора, особого внимания заслуживает анализ взаимосвязи между отсутствием первоначальной профессиональной ориентации. Анализ результатов опроса потенциальных абитуриентов нынешнего, 2010 года свидетельствует о том, что четкого представления о предполагаемой сфере деятельности выпускники школ (а именно они составляют основную часть будущих студентов вузов) не имеют. Выбор вуза определяется не интересом к будущей профессии, а возможностью лишь получения высшего образования. В еще меньшей степени интерес к той или иной будущей профессии проявляется среди тех, кто хотел бы получить профессиональное образование на уровне среднего специального образования.

Еще в меньшей степени связывают выпускники свои возможности и требования, предъявляемые к специалистам того или иного профиля. Как показывает практика, будущие абитуриенты не только не задумываются о том, какими качествами должен обладать специалист того или иного профиля, они просто не знают об этих требованиях. В поведении превалирует юношеский максимализм: получить образование - а там можно горы свернуть. Любому специалисту в области управления персоналом очевидно, что длительность процесса адаптации на предприятии во многом определяется, среди прочих других факторов, первоначальной ориентацией работника на профессиональную деятельность именно в данной сфере.

Понятие первоначальной профессиональной адаптации чаще всего связывают с профориентационной деятельностью еще в процессе обучения в средней школе. Вместе с тем эта работа в школе ведется, в основном, пассивными методами: беседы с учениками, акцентирование внимания учеников на отдельные аспекты профессиональной деятельности в той или иной области при изучении дисциплин обще-

образовательного цикла. Более активные формы – встречи с представителями тех или иных профессий, экскурсии на предприятии – используются в школах гораздо реже. С одной стороны, это объясняется закрытостью информации на предприятиях, а, с другой, профориентация является лишь частью воспитательной работы в школах, причем, не самой важной. В результате выпускник школы знает о будущей профессиональной деятельности слишком мало для того, чтобы сделать осознанный выбор будущей профессии.

Переход в стены высшей школы мало что изменяет в системе профессиональной ориентации. Учебный процесс в вузе часто не имеет тесной связи с будущей профессиональной деятельностью. Для студентов во многом происходит лишь смена «стен», в которых они получают знания. Тесное общение со специалистами-практиками чаще всего отсутствует. Даже высокий уровень полученных теоретических знаний еще не гарантирует того, что из выпускника получится хороший специалист.

С точки зрения автора, процессы профессиональной ориентации и адаптации на предприятии очень тесно связаны между собой. Чтобы решить одну из основных задач предприятия – сократить время адаптации вновь принятых работников на предприятии – необходимо четко построить весь процесс профориентационной работы. Этот процесс должен включать в себя следующие этапы:

1. Начальная профессиональная ориентация.

Профессиональная ориентация – это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности. Целью работы по профессиональной ориентации является оказание помощи молодым людям (в основном выпускникам школ) в выборе профессии, специальности, места работы или учебы с учетом склонностей и интересов, а также их психофизиологических особенностей и состояния конъюнктуры рынка труда [2].

Основными формами профориентационной работы являются:

- профессиональное просвещение и обучение – начальная профессиональная подготовка школьников по основам различной профессиональной деятельности;
- профессиональная информация – система мер по ознакомлению ищущих работу с ситуацией на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, характером работы по основным профессиям и специальностям, условиям и оплатой труда и т.д.;
- профессиональная консультация – оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося за консультацией в целях выявления его способностей и возможностей, влияющих на выбор профессии или направление переподготовки;
- профессиональный отбор – часть процесса найма персонала, включающая систему методов и приемов по изучению потенциальных кандидатов на замещение вакантных должностей в целях выбора из группы претендентов, способных при прочих равных условиях наилучшим образом выполнять конкретные трудовые функции [1].

К этой работе необходимо привлекать не только учителей, родителей, но и специалистов-практиков, преподавателей вузов, психологов. В настоящее время в Брестском регионе работает Центр профессиональной и психологической консультации для выпускников средних учебных заведений (на базе Брестского государственного университета им. А.С.Пушкина). На платной основе здесь предоставляются услуги по консультированию молодых людей при выборе профессии. За 2009 год в Центр за консультациями обратились около 3000 молодых людей, что составляет около 10% от общего числа выпускников школ Брестского региона. Эта цифра слишком мала, чтобы говорить о реальной профессиональной ориентации выпускников. Кроме того, необходимо учитывать и то, что услугами Центра пользуются, в основном, лишь выпускники школ. Другая часть молодежи выбирает область профессиональной деятельности во многом полагаясь на счастливый случай.

Таблица 1. Причины неэффективности программ адаптации на предприятии

Сфера возникновения причин	Характеристика форм проявления
Личность вновь принятого работника	Низкий уровень: <ul style="list-style-type: none"> • психологической совместимости в коллективе, коммуникабельности, общей культуры, • психологические особенности личности, • отличительные черты характера, • отсутствие первоначальной профессиональной ориентации.
Предприятие	Низкий уровень: <ul style="list-style-type: none"> • корпоративной культуры на предприятии, • системы стимулирования персонала, • профессиональной компетентности сотрудников кадровых служб предприятия, • внимания руководства к проблемам персонала, • авторитарный стиль управления, • организационные проблемы в деятельности кадровых служб предприятия, • отсутствие штатного психолога в составе отдела кадров, • неэффективное стимулирование работников-наставников.
Общество	<ul style="list-style-type: none"> • недостаточно эффективная система первоначальной профессиональной ориентации (или ее полное отсутствие), • отрицательный имидж профессии в обществе, • низкий социальный статус работников данной сферы деятельности, • низкий уровень оплаты труда работников данной сферы, • отсутствие возможности профессионального роста.

2 этап. Профессиональная ориентация в процессе приобретения профессии.

На данном этапе необходимо обратить особое внимание более тесной взаимосвязи учебного процесса с практической деятельностью предприятий, функционирующих в сферах, где будут работать будущие выпускники. Основными формами данной работы могут быть такие, как:

- приглашение в качестве преподавателей специалистов-практиков;
- изменение графиков проведения практики студентов, введение различных видов практики на каждом курсе обучения;
- создание при учебных заведениях учебных фирм, где будущие специалисты могли бы более детально познакомиться с будущей профессией, определить основные требования к специалистам в той или иной конкретной области деятельности;
- включение в учебные планы подготовки специалистов такой дисциплины, как «Самомаркетинг на рынке труда». Самомаркетинг – целенаправленное и последовательное использование испытанных наукой и практикой методов маркетинга в повседневной жизнедеятельности для того, чтобы наилучшим образом использовать свое время и свои способности для достижения поставленных жизненных целей. Самомаркетинг, в известной мере, можно рассматривать как своеобразный способ самопрезентации самого себя. Для того, чтобы эта самопрезентация была успешной, необходимо четко знать основные требования к специалистам данного профиля. В процессе мониторинга рынка труда будущий специалист приобретает навыки ориентироваться в специальностях того или иного профиля, имеет возможность выбрать то, что в наибольшей степени соответствует не только его желаниям, но и его возможностям. В рамках самомаркетинга разработана достаточно эффективная технология поиска работы, определены ее основные этапы и правила. Начальным этапом данного технологического процесса является познание самого себя. Здесь можно провести аналогию с услугами, которые оказывает Центр профессиональной и психологической консультации. Помимо этого, в рамках курса изучаются правила прохождения индивидуального собеседования, проведения телефонных разговоров, подготовки резюме и т.д. Как правило, подобные нюансы редко рассматриваются в рамках

стандартного учебного процесса, но они чрезвычайно важны не только при поиске работы, но и в рамках процесса адаптации к будущей профессиональной деятельности.

3 этап. Профессиональная ориентация и адаптация в процессе трудовой деятельности.

Как отмечают специалисты, качественный уровень профориентационной работы – одно из условий успешности трудовой адаптации работников [2]. Профориентация, в том числе профинформация и профконсультирование, позволяет формировать взаимосвязи работников и организаций еще на стадиях, предшествующих непосредственной адаптации. Это дает возможность обеспечить наибольшую сопряженность требований профессии и свойств личности.

Еще одним из условий успешной адаптации работников является престиж и привлекательность профессий и специальностей в обществе. Престиж характеризует оценку какого-либо вида деятельности в соответствии с принятой в обществе шкалой ценностей. Привлекательность определяет желательность приобретения профессии и специальности тем или иным потенциальным работником. Чем выше престиж и привлекательность профессии, тем сильнее стремление работника в ней закрепиться.

Заключение. В любой экономической системе работодатель заинтересован в максимальной эффективности персонала его предприятия. Чем быстрее проходит процесс адаптации вновь принятых работников, тем выше эффективность труда на предприятии, тем выше степень устойчивости предприятия на рынке. В этом случае адаптация персонала в совокупности с четко организованной системой профориентационной деятельности являются одним из важнейших способов достижения желаемой цели – повышения эффективности деятельности предприятия, укрепления его рыночного и финансового положения.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 447 с. – (Высшее образование).
2. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2005. – 512с.

Материал поступил в редакцию 12.05.10

MEDVEDEVA G.T. Perfection adaptation of processes at the enterprise

The processes of adaptation of the personnel at the enterprise, their kinds and conditions of effective realization are characterized. The interrelation of efficiency of adaptation and initial professional orientation is analysed.