

ПРОЦЕСС АДАПТАЦИИ РАБОТНИКОВ: ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

В статье рассмотрен процесс адаптации сотрудников в организации, его этапы. Отдельное внимание было уделено рассмотрению отечественного и зарубежного опыта адаптации работников, а также предложены авторские этапы адаптации для отечественных организаций.

The article discusses the process adaptation of employees in the organization, its stages. Special attention was paid to the consideration of domestic and foreign experience in the adaptation of employees, as well as the author's stages of adaptation for domestic organizations were proposed.

Ключевые слова: адаптация; кадровый менеджмент; этапы процесса адаптации; виды адаптации.

Key words: adaptation; personnel management; stages of the adaptation process; types of adaptation.

Кадровый менеджмент выступает главным направлением успешной деятельности организации. Для многих организаций сохранение кадров является серьезной проблемой. В нашей статье мы хотим отметить тот факт, что эффективная работа организации зависит не только от грамотного подбора персонала, но и от процесса адаптации новых сотрудников. Адаптация персонала в организации – необходимая часть кадрового менеджмента. Хорошо организованный проект по адаптации персонала – гарант получения отдачи и проявления инициативы, закрепляемости работника в организации. Адаптацию персонала часто путают с испытательным сроком, однако основное отличие адаптации от испытательного срока в том, что испытательный срок направлен только на профессионализацию сотрудника, тогда как адаптация – в том числе и на социализацию.

Под адаптацией (от лат. *adaptatio* – приспособление) понимается процесс приспособления работника к изменяющимся условиям внешней среды, производства, труда, жизни [1].

Правильное осуществление адаптации определяет эффективность последующей деятельности на рабочем месте, а ее отсутствие может привести к нежелательным установкам работника.

Процесс адаптации состоит из четырех этапов:

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если 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 уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т. д.

Этап 2. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные 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.

Этап 4. 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 способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала [2].

В Республике Беларусь процесс адаптации персонала еще не слишком развит либо развит на начальном уровне. Следует отметить, что особое внимание процессу адаптации персонала в компании уделяется в большей степени в крупных международных компаниях, имеющих свои офисы в Минске, и наследующих корпоративные стандарты головного офиса. Также достаточно развит процесс адаптации персонала в белорусских IT-компаниях.

Рассмотрим виды адаптации на примере зарубежных компаний:

1. Secondment, или вторичное обучение – метод, основанный на обмене сотрудниками на определенное время. Например, новый работник переходит в другой департамент компании, чтобы приобрести новые знания, навыки работы, подробнее погрузиться в работу смежного отдела. В результате такого метода у работника повышается трудоспособность, творческий подход в решении нестандартных задач и т. д. Помимо этого у работника уменьшается время адаптации к изменению, например, коллектива.

2. Buddying (от английского друг, приятель) – социальный метод адаптации, который предполагает оказание взаимопомощи или взаимоподдержки членов коллектива, чтобы добиться общей поставленной перед ними цели или задачи. Этот метод основан на предоставлении друг другу объективной и честной обратной связи и поддержки в выполнении целей и задач и в освоении новых навыков. Этот принцип отличается отсутствием какой-либо иерархичности и наличием постоянной двусторонней обратной связи. Такой метод позволяет улучшить отношения между персоналом, сплотить его. Помимо этого работники могут обмениваться полученным во время работы опытом и знаниями, что является одним из примеров самостоятельного обучения персонала компании без привлечения бизнес-тренеров.

3. E-learning предполагает смешанное или дистанционное обучение работников. Для его проведения используются компьютерные технологии, формат которых зависит от уровня и возможностей работника и самой компании. Если взять обычные курсы для работников, то они отнимают огромное количество времени на обучение, так как разбираются теоретические материалы, которые работнику могут быть уже не нужны. Предлагаемый метод более гибкий и индивидуальный, позволяет учитывать имеющиеся у работника теоретические знания, что снижает время на обучение.

4. Job Shadowing – такой метод напоминает наставничество, однако помимо обычного обучения работника он предполагает его полное сопровождение в течение всего трудового дня. Также такой метод предполагает обсуждение с более опытным сотрудником (наставником) любых вопросов, возникающих у нового работника. Метод предполагает, что новый сотрудник становится как бы тенью опытного сотрудника, везде следует за ним, наблюдает и таким образом обучается новой профессии и постепенно вливается в коллектив [3].

Анализ опыта работы зарубежных компаний показывает, что процесс адаптации – далеко не простой процесс, у него не существует универсального правила формирования программы адаптации и ее реализации. Он задействует разные направления адаптации конкретного работника: от разработки индивидуальных стратегий преодоления проблем адаптации до психосоциальной поддержки.

Согласно исследованию Jobvite, проведенному в 2018 г., 30% соискателей уволились с работы в течение первых 90 дней, назвав культуру компании и повседневную работу, не отвечающую ожиданиям, двумя наиболее частыми причинами ухода [3].

В Германии схема адаптации персонала максимально схожа с белорусской. В стране существует специальный закон, в котором прописаны нормы правового режима организации. Этот нормативный документ требует от работодателя полного ознакомления нового специалиста с условиями труда и со спецификой его сферы деятельности, а также представление его будущим сотрудникам по работе. Для этих целей используют личностное общение и тренинги. Новичок проходит ознакомление с нормативными документами, процедурами, получает советы со стороны старших по должностной категории.

Что касается Японии, то программа адаптации новых сотрудников в Японии может достигать двух лет. Она включает в себя: профессиональную подготовку, изучение истории, принципов и целей организации. Для укрепления командного духа новых сотрудников в период адаптации могут поселить в общежитие фирмы. Значительную роль в адаптации персонала играет наставничество. По мнению японцев это один из самых эффективных методов адаптации персонала. Руководители компании стремятся привлечь молодых специалистов со школьной скамьи. Они считают, что отсутствие навыков в работе говорит об их готовности воспринимать правила поведения, которые были приняты в этой организации. После окончания университета за каждым молодым специалистом закрепляется наставник, который, как правило, является выпускником того же университета. Он знакомится с его семьей, бывает у него дома, помогает адаптироваться на новом месте и разрешает возможные конфликты. Такое наставничество проводится до 35 лет. Во время адаптации в Японии новые сотрудники на протяжении трех месяцев проходят подготовку по разработанной фирмой программе. Эта программа построена таким образом, чтобы развить мощный корпоративный дух уже на этапе обучения.

Что касается США, то хорошим примером адаптации служит компания Apple, в которой персонал играет ключевую роль. Первый рабочий день в компании Apple начинается с ознакомительной программы. Каждый новый сотрудник получает пакет, в котором находятся: стикеры Welcome to Apple, документ из HR-отдела и футболка с надписью года начала работы в компании и новый iMac, который должен быть установлен самостоятельно, без технической поддержки. Также в Apple акцент делается на то, как сотрудник будет приспосабливаться к условиям работы в компании самостоятельно и как будет проявлять себя в тех или иных ситуациях. Компания Apple берет в свою команду только сильных и целеустремленных людей, поэтому то, насколько сам сотрудник готов приложить усилия для своей адаптации в компании является важным моментом [3].

Таким образом, процесс адаптации для Республики Беларусь, на наш взгляд, должен выглядеть следующим образом:

- подготовка рабочего места для нового работника (оснащение офисной мебелью и необходимой оргтехникой рабочего места);
- закрепление наставника руководителем;
- представление нового работника коллективу;
- проведение экскурсии по организации, посещение музея;
- посвящение в работники предприятия (вручение сувениров с фирменным логотипом; просмотр видеофильма об истории организации; выступление генерального директора и т. д.);
- организация и проведение адаптационного тренинга для нового работника;
- мониторинг первой недели работы нового работника;
- выполнение плана адаптации: руководитель контролирует текущее выполнение задач, а также ход выполнения мероприятий по адаптации;
- оценка выполненного плана нового работника. Предоставление обратной связи по итогам прохождения адаптации. Адаптация считается пройденной успешно, если работник усвоил и закрепил необходимый объем информации, требуемый для выполнения функциональных обязанностей, выстраивает эффективные коммуникации с сотрудниками организации;
- закрытие плана адаптации нового работника.

В настоящее время возникла необходимость обоснования современной системы взглядов на сущность адаптационного процесса, так как произошла смена мировоззрения и начался процесс переоценки существующей системы ценностей. Грамотно и аккуратно проводимая программа адаптации способна сократить количество затрат организации, увеличить ценность рабочего места, положительно повлиять на поддержание командного духа, т. е. деятельности компании в целом.

Список использованной литературы

1. **Ежукова, И. Ф.** Трудовая адаптация сотрудников [Электронный ресурс] / И. Ф. Ежукова // Концепт. – 2017. – № S1. – Режим доступа: <http://ekoncept.ru/2017/470002.htm>. – Дата доступа: 15.03.2024.
2. **Андреева, Т. В.** Адаптация сотрудников на рабочем месте / Т. В. Андреева // Управление персоналом. – 2011. – № 4. – С. 33–35.
3. **Зарубежный** опыт адаптации персонала, или учимся у лучших [Электронный ресурс] // Центр корпоративного обучения персонала «РЕКТОР». – 2020. – Режим доступа: <https://rector.by/publications-zarubezhnyiy-opyit-adaptatsii-personala-ili-uchimsya-u-luchshih.html>. – Дата доступа: 25.03.2024.