



Понятие адаптация происходит от лат. adapto - приспособляю. Оно заимствовано из биологии и означает прилаживание, приспособление к окружающей среде. С позиции Е.В. Маслова трудовая адаптация - это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда. Веснин В.Р. выделяет два направления адаптации:

- первичная, то есть приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений);
- вторичная, то есть приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например при переходе в ранг руководителя).

Имеется множество определений понятия “адаптация”, равно как и понятий “профорентация” и “введение в должность”. Зачастую эти определения пересекаются и разные авторы называют различными терминами схожие процессы.

В то же самое время многие другие авторы, и с их мнением, по-видимому, стоит согласиться, считают профорентацию одним из этапов адаптации. Рассматривая адаптацию как процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды, эти авторы включают понятия “введение в должность” и “профорентация” во всеобъемлющий процесс “первого уровня” - адаптацию.

Адаптированность человека к конкретной трудовой среде проявляется в его реальном поведении, в конкретных показателях трудовой деятельности: эффективности труда; усвоении социальной информации и ее практической реализации; росте всех видов активности; удовлетворенности различными

сторонами трудовой деятельности. Трудовая адаптация может быть первичной - при первоначальном вхождении работника в производственную среду и вторичной - при смене рабочего места без смены и со сменой профессии или при существенных изменениях среды. Она имеет сложную структуру и представляет собой единство профессиональной, социально-психологической, общественно-организационной, культурно-бытовой и психофизической адаптацией.

Адаптация персонала — задача HR-отдела организации. Конечно, можно позволить процессу происходить своим чередом, но это крайне неэффективный подход. Во время адаптации новый сотрудник оценивает компанию (точно так же, как и компания оценивает сотрудника), и если этот процесс не контролировать, велик шанс, что человек откажется от должности или потратит слишком много времени на то, чтобы влиться в коллектив.

Отлаженная система адаптационных мероприятий сокращает издержки компании, поскольку дает новичку возможность как можно скорее начать трудиться в полную силу, она также повышает лояльность работников, укрепляет коллектив и в конечном итоге экономит время как исполнителей, так и начальства.

Обычно адаптация занимает 2–8 недель — ее продолжительность зависит от склада характера, рода работы, количества обязанностей новичка и того, насколько хорошо отработаны методы адаптации персонала в компании. Однако этот срок может быть и намного больше: например, американские кадровики считают, что адаптация топ-менеджеров может растянуться до 20–26 недель.

Традиционно выделяется два вида адаптации — производственная и непроизводственная. Первый включает в себя адаптацию:

профессиональную;

психофизиологическую;

социально-психологическую;

организационно-психологическую;

организационно-административную;

экономическую;

санитарно-гигиеническую.

Цикл производственной адаптации предполагает ознакомление новичка с нормами и правилами работы в компании, кругом обязанностей и системой субординации, знакомство со структурой организации и с новым коллективом, а также информирование о системе материальных вознаграждений.

Внепроизводственная адаптация — это налаживание неформальных отношений внутри коллектива. Именно к этому типу относятся всевозможные корпоративы, совместные развлекательные и спортивные мероприятия — словом, все, что позволит работникам увидеть друг в друге не только административных единиц и исполнителей определенных функций, но и обычных людей, с которыми можно дружить.

Нельзя недооценивать значение адаптации. Из тех сотрудников, которые уволились в первые 6 месяцев после поступления на работу, 80% приняли это решение намного раньше: — в первые 2 недели на новом месте, то есть именно в период адаптации.

Под этапами адаптации понимаются условные временные промежутки, каждый из которых подразумевает принятие мер по интеграции нового сотрудника в коллектив. Выделяют 4 этапа адаптации персонала:

Оценка уровня подготовленности работника. По сути, этот этап сложно считать в полном смысле слова этапом адаптации: оценку обычно проводят еще до начала работы — эта мера позволяет ответственному лицу представить сроки и разработать план адаптации. На этом этапе необходимо выяснить, доводилось ли новому человеку работать в подобных условиях, знаком ли он со схемой организации труда, принятой в компании. Не стоит путать это с профессиональным опытом как таковым или с наличием специальных знаний.

Общая ориентация включает знакомство с порядком работы и структурой компании, корпоративными правилами и ценностями, традициями и историей организации, представление новичка коллегам — если возможно, то в неформальной обстановке. Все это необходимо сделать в первую неделю на новом рабочем месте.

Действенная ориентация - на этом этапе полученные знания применяются на практике и новый сотрудник включается в работу и жизнь коллектива. Очень важно контролировать этот процесс и получать обратную связь, чтобы точно знать: новый работник все понял, разделяет ценности компании и не испытывает сложности с соблюдением ее правил, нашел общий язык с коллегами и

руководством

Функционирование - это завершающий этап, во время которого преодолеваются все трудности и сотрудник на 100% включается в свою деятельность.

Компании, которые понимают, что основной составляющей успеха (и прибыли!) является крепкий рабочий коллектив, разрабатывают целые системы для адаптации новых сотрудников. В такую систему входит целый ряд мероприятий. Эти мероприятия, проводимые ответственными за адаптацию сотрудниками, призваны сформировать два вида мотивации: внешнюю, то есть экономическую, и внутреннюю, то есть личностную.

С экономической мотивацией все более или менее очевидно. Финансовое вознаграждение должно соответствовать уровню специалиста, а премии и бонусы только укрепляют лояльность. Это понятно и без лишних объяснений. Но что такое «личностная мотивация»?

Внутренняя, или нематериальная, мотивация тесно связана с корпоративной культурой. Это стремление человека к личному росту и развитию в рамках данной компании. Чтобы такая мотивация возникла необходимо провести ряд мероприятий, помогающих новому сотруднику включиться в жизнь компании. Существует несколько инструментов, решающих эту задачу:

Программа тренингов и обучающих мероприятий для нового сотрудника. Человек быстрее вольется в работу, если ему сразу объяснят, как все устроено, а не предоставят разбираться самостоятельно, методом проб и ошибок.

Контроль индивидуальной коммуникации руководителя с сотрудником. Обязательно нужно отслеживать, как непосредственный руководитель общается с новичком, не оставляет ли работника в неведении насчет того, как тот справляется со своими обязанностями. Но коммуникация должна работать и в обратную сторону: новый сотрудник должен задавать вопросы руководителю, относиться к замечаниям ответственно и внимательно.

Разработка системы поэтапного усложнения заданий для нового сотрудника. Это обеспечит плавное вхождение нового человека в рабочий процесс и снизит адаптационный стресс.

Выполнение общественных поручений для более тесного контакта с коллективом. Какова бы ни была специфика работы, новому сотруднику очень важно

познакомиться с коллегами, наладить неформальные связи и влиться в коллектив. Однако если пустить процесс на самотек, новичок может ограничиться лишь очень узким кругом.

Организация тимбилдингов. Такие мероприятия позволяют сотрудникам узнать друг друга лучше и обеспечивают всем, в том числе и новым работникам, комфортную психологическую обстановку.

Корпоративный PR. Он не менее важен, чем внешний PR. Работники, как и клиенты, должны понимать ценности и устремления компании, а компании важно формировать свой образ как надежного работодателя, заинтересованного в каждом сотруднике.

Наличие единого информационного пространства для сотрудников. Каждый должен понимать, что происходит в компании, представлять ее структуру, знать о ее достижениях, иметь возможность оперативно получить информацию о коллегах и найти их контакты.

Такие инструменты, как корпоративные СМИ и порталы, решают эти задачи лишь отчасти. А вот корпоративная социальная сеть эффективно работает практически во всех направлениях. Более того, она может решать вообще все адаптационные задачи — это мультифункциональный инструмент.

Соцсеть помогает обучать и информировать сотрудников о новшествах в компании, она позволяет проводить онлайн-конференции и семинары, т.е. решает проблему проведения тренингов и обучающих мероприятий для нового сотрудника. В ней можно контролировать активность любого из сотрудников, в том числе отслеживать индивидуальный диалог руководителя с новичком, настроив функцию RSS-ленты. Корпоративная соцсеть дает возможность обмениваться сообщениями с любым из коллег, знакомиться с ними, делиться информацией и задавать вопросы — как о работе, так и по личным нуждам, что создает единое инфопространство и укрепляет корпоративную культуру компании.

В целом и адаптация новичков проходит гораздо быстрее, если у компании имеется корпоративная социальная сеть. А это очень важно: чем быстрее и легче проходит адаптация, тем эффективнее работает организация, тем меньше текучка кадров — и, следовательно, ниже затраты на поиск персонала.