Трудовая адаптация персонала

Любая перемена в жизни человека – это всегда выход из зоны комфорта, из удобных и привычных обстоятельств. Даже позитивные перемены сопровождаются нешуточным стрессом, что, разумеется, оказывает влияние на эффективность деятельности и психологический настрой каждого человека. Дополнительными стрессовыми факторами являются страхи, опасения, неуверенность или недостаток знаний и умений на пороге новых событий.

Сотрудник, впервые приступающий к работе в другой организации или на иной должности, испытывает все это в полной мере. А поскольку от его деятельности зависит не только его личный успех, но и эффективность самого предприятия, руководство заинтересовано в скорейшей и удачной его адаптации на новом месте.

Вопрос трудовой адаптации занимает все более серьезное место в современной кадровой политике. Подходы к этой проблеме постоянно варьируются в связи с требованиями меняющегося рынка. Рассмотрим современные подходы к процессу трудовой адаптации персонала.

Как проводится [**адаптация трудового права к развитию цифровых технологий**](https://assistentus.ru/link/?req=doc&base=CJI&n=123569&dst=100001)?

Адаптация – эффективный механизм

Термин «адаптация» пришел в кадровый менеджмент из биологии, где он буквально означал «приспособление». Под адаптацией понимают взаимное «прилаживание» среды и организма друг к другу.

Применительно к профессиональной деятельности мы можем определить **трудовую адаптацию** как влияние организации на поведение появившегося в ней сотрудника с целью включения в ее функционирование с максимально эффективным взаимодействием. Она включает и обратный процесс: сотрудник также приспосабливает к себе какие-то моменты в деятельности организации.

Виды адаптации

Поскольку условия существования человека многогранны, приспосабливаться ему приходится ко множеству различных факторов. Отсюда можно выделить и различные типы адаптации.

Рассмотрим те из них, которые имеют отношение к его профессиональной деятельности.

В зависимости от предыдущего опыта можно выделить две **адаптационные формы**:

* **первичную** – человек приобрел новый для себя статус сотрудника впервые, только выпустившись из учебного заведения или приступая к работе в первый раз в жизни;
* **вторичную** – опыт работы у человека есть, но изменились условия деятельности (другая должность, более высокий ранг, новый коллектив, возможно, иная специализация).

В зависимости от того, к условиям какой сферы человек вынужден применяться или пытаться «согнуть» их под себя, рассматриваются такие **виды адаптации**:

* **профессиональная** – сотрудник «встраивается» в новую для себя сферу умений и навыков, освоения возможностей, оценивает свой профессиональный «багаж» с точки зрения соответствия новой работе;
* **производственная** – работник в новой организации включается в непривычную организацию деятельности, усваивает новые правила и [нормы труда](https://assistentus.ru/sotrudniki/vidy-norm-truda/), ориентируется на рабочем месте, находит «общий язык» с инструментами, документами, механизмами и др. производственными факторами;
* **социальная** – получая новую для себя психологическую «роль», а именно члена коллектива, коллеги, а также подчиненного, человек должен научиться и новым для себя правилам этой «игры», принять ценности новой среды и, в свою очередь, также начать оказывать на нее влияние (в обиходе это называют «стать своим»);
* **финансовая**– с новыми обязанностями меняется и экономическая составляющая жизни человека, нужно будет брать в расчет не только фактор заработной платы (ее размер и своевременность) и других увеличений бюджета, но и дополнительные расходы, например, на проезд к месту работы;
* **психофизиологическая** – перестраивается не только психика человека, но и особенности его биологического функционирования в новой среде, где он будет проводить значительную часть своего времени. Для себя нужно решить множество вопросов, касающихся физического существования. Придется приноровиться к новому режиму и особенностям, например, графика подъема и отхода ко сну, времени и условиям принятия пищи, привыкнуть носить спецодежду (если это предусмотрено), и даже свыкнуться с нюансами отправления естественных надобностей.

Зачем необходима адаптация персонала в организации

Поскольку адаптация – «встроенный» в человека биологический и психологический механизм, он в большинстве случаев происходит сам собой. Может напрашиваться вопрос, зачем в таком случае заострять внимание на проблеме адаптации, разрабатывать ее программы, стремится повысить ее эффективность?

Действительно, человек чаще всего рано или поздно, так или иначе адаптируется к любым условиям или же адаптирует их под себя. Для этого ему нужно несколько факторов: достаточно времени, мотивация, воля к переменам и их естественные возможности. Но в процессе профессиональной деятельности все эти факторы могут слишком дорого стоить работодателю, поэтому он стремится максимально сократить и облегчить этот сложный процесс.

Основные проблемы новичков

Что может осложнить человеку жизнь в его первые дни на новой работе? На что следует в первою очередь обратить внимание специалистам, занимающимся проблемами адаптации персонала? Исследования показывают, что преобладающими негативными моментами, мешающими почувствовать себя «на своем месте» вновь пришедшим сотрудникам, являются:

* недостаток организационных знаний;
* неумение ориентироваться в новой обстановке;
* скованность перед руководством и коллегами;
* отсутствие практического опыта.

К этим объективным факторам добавляются субъективные переживания, еще больше осложняющие адаптацию, такие как:

* страх показаться некомпетентным и не справиться со своими обязанностями;
* боязнь потери работы (или страстное желание как можно быстрее «продвинуться»);
* опасение не стать уважаемым в коллективе;
* отсутствие контакта с начальством (антипатичный руководитель или, наоборот, страх ему не понравиться);
* неумение «вписаться» в коллектив (опаска оказаться отверженным или не захотеть сближаться по своей инициативе) и др.

Методы адаптации персонала

В разных организациях используются отличающиеся подходы к проблеме адаптации персонала. Чаще всего преобладает один из трех путей.

1. **«Плыви, если выплывешь».** Руководство отдает механизм адаптации «на откуп» самому сотруднику, предоставляя ему самостоятельно справляться в новой ситуации. Такой подход, в основном, позволяют себе применять руководители в условии перенасыщенности рынка рабочей силой, если они не так уж заинтересованы именно в данном сотруднике либо если должность его не слишком престижна и легко заменяема. Иногда такой подход еще усугубляется напутствием по типу: «Вы начинайте работать, а мы посмотрим, на что вы годны, тогда и поговорим о вашем вознаграждении и перспективах».
2. **«Выживает сильнейший».** Если организация ставит целью отобрать только лучших, то представляет возможность вступить в свои ряды как некую привилегию, которую нужно заслужить тяжелым трудом и трудными испытаниями. Именно в таких фирмах новичкам ставят испытательные сроки со строгими условиями и сложными заданиями. Коллектив долго не принимает нового члена, пристально присматриваясь к нему и иногда даже дискриминируя. Начальство сурово, иногда даже чрезмерно. Если сотрудник пройдет такой «драконовский» отбор, он занимает «свое» место в организации.
3. **«Здравствуй, партнер».** Самый демократичный и эффективный подход, требующий, однако, наибольших усилий от руководства. Если организации требуется много различных сотрудников, к тому же она стремится обеспечить себя хорошими кадрами, она подойдет к вопросу адаптации ответственно. Сообразно с таким подходом, лучше вложить силы в «воспитание» своего сотрудника, чем постоянно «пересеивать» песок кадров в надежде обнаружить что-то стоящее, а ошибившись, начать процесс сначала. Поиск, наем и постоянное обучение новых работников, в конечном итоге, обойдутся большей потерей времени, сил и финансов, чем грамотная организация кадровой политики.

Цели трудовой адаптации

Если в вашей организации поставили себе задачу воплотить в жизнь грамотную программу по адаптации персонала, нужно для начала четко уяснить себе ее цели. В их качестве, как правило, выступают:

* снижение потерь эффективности «на старте» (пока сотрудник плохо подготовлен к выполнению своих обязанностей, качество его работы значительно меньше, на него нужно дополнительно тратить время и иногда финансы);
* уменьшение тревожности и психологического дискомфорта (это не только помогает уменьшить «текучку кадров», но и значительно влияют на качество работы);
* экономия временных ресурсов (если в организации действует отлаженная программа адаптации, руководителю и коллегам не придется тратить времени на неупорядоченные объяснения с новым сотрудником);
* развитие хорошего отношения к новому месту работы (когда персонал ощущает заботу, он и трудится эффективнее).

Основные «ступени» адаптации

В своем взаимном приспособлении к профессиональной среде работник проходит 4 последовательные стадии. Помощь на любом этапе значительно сократит время адаптации и облегчит ее, снизив издержки организации.

1. **Информационный этап.** Чтобы помочь человеку, нужно сначала узнать, в чем именно ему требуется помощь. На первой ступени необходимо собрать информацию об опыте самого работника, уровне его знаний, подготовленности. Даже при высоком значении этих показателей непривычные факторы проявятся в той или иной сфере, что поможет выявить самые «проблемные» моменты, которым и следует уделить первоочередное внимание при адаптации. Это может быть как производственный процесс, так и коммуникативные моменты.
2. **Выбор курса.** Это первичная ориентация сотрудника на новом месте. Ему нужно как бы «проложить фарватер» в незнакомом ему русле новых обстоятельств. На этом этапе работнику необходим инструктаж, практическое ознакомление его с новыми обязанностями, требованиями, нормами. На практике используется стажировка, наставничество, кураторство или просто непосредственное участие руководства и коллег. Деятельность программ по адаптации происходит в большинстве именно на данной ступени.
3. **Включение в деятельность.** Получив первичный набор по адаптации, сотрудник начинает его «обкатывать» в реальных условиях, непосредственно включаясь в производственную деятельность и межперсональное общение. Поначалу процесс будет сопровождаться напряженностью и, возможно, ошибками, но по мере продвижения, адаптация наберет обороты. Именно на данном этапе происходит «переломный момент» адаптации – у сотрудника получится приспособиться к новым условиям или же он примет решение оставить эти попытки.
4. **«Стань своим среди своих — или уходи»**. Пример успешного прохождения адаптации, когда сотрудник полностью вливается в жизнь и общение внутри организации, выполняя производственные функции и поддерживая коммуникацию с коллегами. На практике, при спонтанной адаптации 4 уровня сотрудник достигает к концу первого рабочего года, при профессиональной помощи на него возможно выйти уже спустя несколько месяцев. В случае, если адаптация не удалась, последним этапом может стать увольнение.

Разновидности адаптированных сотрудников

Адаптироваться – значит, успешно принять главные ценности, нормы, правила и требования организации:

* главные – касающиеся производственных процессов;
* второстепенные – касающиеся внутрифирменного общения и поведения.

В зависимости от того, какие именно нормы и насколько приняты, можно выделить 4 разновидности адаптированного персонала.

1. **«Это не мое».** Отрицаются и главные, и второстепенные ценности. Работник плохо справляется с обязанностями и с трудом учится, с ним тяжело в общении, ему самому также некомфортно. Ожидания обеих сторон оказались далеки от реальности. Адаптация фактически не произошла. Увольнение вскоре после трудоустройства.
2. **«Хорошая мина при плохой игре».** Работник принял главные, но отрицает второстепенные ценности. Хороший сотрудник, который с трудом вписывается в коллектив. Это индивидуалист-одиночка, который может быть прекрасным специалистом при определенных условиях. При грамотной организации возможно плодотворное сотрудничество.
3. **«Хороший человек – это не профессия».** Полное разделение второстепенных требований, но трудности с главными. Приятный в общении, без претензий по дисциплине и корпоративной культуре, но слабый в профессиональном плане сотрудник. Сложная форма адаптации, при которой отсутствие прогресса может быть чревато расторжением трудового договора или убытками. Рекомендуется организовать обучение.
4. **«Адаптированный».** Лучший вариант, при котором персоналом в целом адекватно восприняты и главные, и второстепенные нормы компании. Как правило, именно представители этой разновидности занимают преобладающее положение в любой организации и являются конечной целью процесса адаптации.

Ориентационная программа

Самые действенные меры по помощи в адаптации сотрудника можно предпринять на этапе выбора курса или ориентации на новом месте. Эта деятельность находится в компетенции непосредственного руководства нового работника. Он вправе возложить ее на менеджера по управлению персоналу или перепоручить другим специалистам, но ответственность все равно лежит именно на плечах ближайшего начальника. Многие ограничиваются обязательным по Трудовому Кодексу первичным инструктажем. Однако, для повышения эффективности программы адаптации можно предусмотреть более расширенные пути ее реализации. В процессе адаптационной помощи эффективными будут следующие мероприятия.

1. **Общее знакомство с предприятием.** Его может провести начальник или кадровый служащий на занятии, лекции, в ходе беседы или экскурсии. В программу ознакомления должны войти такие вопросы:
   * цель и главные стремления фирмы;
   * требования, нормы и принятые традиции;
   * целевая аудитория (потребители продукции фирмы);
   * направления деятельности предприятия;
   * ее структурные подразделения и связи между ними;
   * иерархия (управленческая «лестница» ).
2. **Политика управления в организации**. Сотрудник должен понять, как именно функционирует структура, в которую он попал. Для этого ему необходимо будет объяснить:
   * принципы подбора персонала;
   * дисциплинарные моменты;
   * как организовано повышение квалификации и обучение сотрудников;
   * рабочий режим;
   * особенности работы с документацией и другие нюансы.
3. **Финансовые вопросы.**Любого работника волнует мотивационная составляющая его дейтельности. Поэтому лучше, чтобы у него не оставалось неясностей по поводу:
   * размера оплаты его труда;
   * составных частей зарплаты (оклада, премии, налогов, вычетов и пр);
   * факторов, могущих повлиять на денежное вознаграждение (депремирование, возможное увеличение оклада и др.);
   * оплаты сверхурочных, командировок, работы в выходные и праздники и т.д.
4. **Пакет льгот.** Сотруднику необходимо разъяснить, на какие социальные перспективы он имеет право, трудясь в данной организации, например:
   * оплата профильного обучения;
   * медобслуживание (иногда и для членов семьи);
   * пособия и помощь в случае травм, болезни, ухода на пенсию и т.п.;
   * отношение к возможному материнству;
   * другие моменты, например, проезд на работу, питание, дополнительные услуги.
5. **Техника безопасности** – обязательный режимный момент мероприятий по охране труда и обеспечении его безопасных условий. Даже если пропущены все другие пункты, этим пренебречь запрещает Закон.
6. **Знакомство с подразделением**. Более глубокий этап адаптации, помогающий сотруднику непосредственно включиться в жизнь своего структурного подразделения. Помочь осуществить этот процесс может руководитель структурного звена или назначенный им куратор-наставник, а облегчить его – период стажировки. На этом этапе стоит затронуть такие моменты:
   * детальное руководство к действиям по своим непосредственным обязанностям;
   * озвучивание ожиданий и требуемых результатов;
   * порядок контроля работы и/или предоставления отчетности;
   * режим работы подразделения;
   * всевозможные стандарты, требования, предписания, запреты, касающиеся непосредственной деятельности;
   * представление коллективу структурного подразделения.

Важно разделять подходы к первичной и вторичной адаптации: разным будет затраченное время, круг вопросов и степень их освещения, используемые методы.

Как спланировать программу адаптации

Если руководство решило повлиять на эффективность внедрения работника в коллектив, процесс следует распланировать – составить перечень действий, которые нужно будет последовательно предпринять для этой цели. Это можно осуществить еще до процесса отбора и найма кадров.

В это же время стоит составить примерный план адаптации, который будет зависеть от:

* конкретных особенностей организации;
* должности будущего сотрудника;
* требующихся от него приоритетных качеств.

Отдельно нужно запланировать действия для первичной и вторичной адаптации.

**Программа действий руководства для планирования адаптационной модели**

1. Создать отдел, должность или вменить в обязанности конкретному человеку ответственность за адаптацию персонала и его обучение. Это может быть менеджер по персоналу, кадровик и т.п.
2. Определить «учителей»-наставников из числа опытных работников, которые будут прикрепляться для курирования новичков в разных отделах (или поручить эту задачу начальникам подразделений).
3. Распределить конкретные задачи среди уполномоченных сотрудников.
4. Установление системы связи и иерархии, например: наставник отвечает за адаптацию сотрудника перед начальником отдела, те – перед ответственным менеджером по персоналу, он сводит информацию воедино и рапортует руководству.
5. Информирование всего персонала об особенностях адаптации в данной организации.
6. Налаживание обратной связи: новичок на работе должен в любой момент иметь возможность обратиться за советом и помощью.