

- Финансы и статистика, 1995.
9. Крассовский В. П. Экономический потенциал : резервы и отдача / В. П. Крассовский. – М. : Экономика, 2000.
 10. Шевченко Д. К. Проблемы эффективности использования потенциала / Д. К. Шевченко. – Владивосток : Изд-во Дальневост. ун-та, 1994.
 11. Производственный потенциал промышленности / под ред. Н. И. Иванова. – К., 2000.
 12. Статистическое изучение трудового потенциала в промышленности / под ред. В. Е. Адамова. – М. : МЭСИ, 1998.
 13. Производственный потенциал и эффективность его использования. – М., 1999. – 223 с.
 14. Нечуговский А. Крупные и средние предприятия по отраслям промышленности / А. Нечуговский // Коммуна. – 1999. – № 24.

Чернявая А.Л., Мовчан Ю.Ю.

УДК 331.1

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ НОВЫХ РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Постановка проблемы в общем виде. Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление адаптацией. Мероприятия по адаптации работников в Украине недостаточно серьезно воспринимаются кадровыми службами на протяжении долгого периода времени. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации. В то же время, имеется большой зарубежный опыт использования адаптационных техник, который только в последнее время стали перенимать руководители. Между тем, в условиях введения нового механизма хозяйствования, что сопровождается увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

Нехватка украинского опыта в проблеме адаптации отражается и в недостаточности материалов, авторы которых глубоко изучают адаптационные процессы.

Проблема заключается так же и в том, что в существующих в настоящее время теоретических и практических разработках по вопросам адаптации часто не учитывается отраслевая специфика и специфика конкретных предприятий.

Анализ основных исследований и публикаций. Проблема адаптации персонала на предприятии и ее влияние на эффективность работы персонала в различных аспектах рассматривалась в научных публикациях Вершининой Т. Н. [1], Кибанова А.Я.[2], Аксеновой Е.А.[3], Яковлевой К.[4], Бринцевой О.Г.[5], Чеверик В.Е.[6] и других авторов.

Большое внимание трудовой адаптации уделялось в 70-80-е гг. ведущими отечественными теоретиками: Дикаревой А.А., Зотовой О.И., Ивановым В.Н., Филипповым А.Ф.[7]. Их исследования основывались на том, что работник должен адаптироваться к условиям производства, а управление адаптацией заключалось преимущественно в воздействии на поведение работника [7,с.29]. Вместе с тем рыночные преобразования, изменение форм собственности, общее ухудшение экономического состояния страны привели к тому, что во второй половине 80-х и в 90-х гг. вопросы управления трудовой адаптацией как способа повышения эффективности использования персонала, отошли на второй план. Только в некоторых работах трудовая адаптация работника к производственной среде предприятия рассматривается как элемент системы управления персоналом (Кибанов А.Я.[2,с.368], Веснин В.Р.[8,с.125]). Среди отечественных ученых, исследующих данную проблему в настоящее время, можно выделить Шекшня С.В.[9], Аксенова Е.А.[3], Яковлева К.[4], Чеверик В.Е. [6].

Несмотря на большое разнообразие исследований в данной области, все авторы сходятся в одном: помочь сотруднику успешно влиться в новую организацию - важнейшая задача его руководителя и специалистов по кадрам.

Цель статьи - проанализировать особенности адаптации персонала и определить основные проблемы адаптации новых работников в организациях.

Изложение основного материала. На сегодняшний день адаптация персонала играет очень большую роль на каждом украинском предприятии. В чем же состоит сущность адаптации и где она применяется?

Термин "адаптация" применяется в различных областях науки. Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной выработке сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда [4,с.46].

В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная - включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

Важнейшими компонентами адаптации работника являются согласования самооценок и притязаний работника с его возможностями, с одной стороны, с другой стороны реальностью производственной среды, в которой он адаптируется. Здесь возможны противоречия, от глубины и разрешимости которых зависит успешность адаптации [1,с.56].

Адаптация работника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде,

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ НОВЫХ РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

совершенствования деловых и личных качеств работника. Это процесс, который требует как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге [7, с.117].

Цель адаптации заключается в:

- возможности более быстрого достижения рабочих показателей, приемлемых для организации;
- вхождении работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды;
- развитию у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях.;
- уменьшении стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижении озабоченности и неопределенности у новых работников;
- экономии времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитию позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой [7, с.91].

Способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации. Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции [9, с.186].

Таким образом, работник, который недостаточно адаптировался к работе в организации, требует значительно больше времени на помощь в процессе выполнения возложенных на него обязанностей. А процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

В 2009 году было проведено исследование «Адаптация персонала» в 100 кадровых службах г. Симферополя. В исследовании рассматривали проблемы привлечения персонала, отбора персонала, адаптации персонала, мотивации и стимулирования персонала, заработной платы, обучения персонала, оценки персонала, потребности компаний в инновациях.

Тенденции, выявленные в ходе анализа сегодняшнего состояния управленческой практики, подкреплены в этом исследовании вполне реальными цифрами и фактами.

Согласно проведенному исследованию, целенаправленной адаптацией вновь нанятого персонала занимается всего 46 компаний из 100, принявших участие в опросе. Из них только 9 имеют формализованные программы адаптации, специально разработанные для конкретных сотрудников и обязательно выполняемые. Это может свидетельствовать о недооценке компаниями важности адаптационного периода для успешности нового сотрудника, как в начальный период его деятельности, так и в дальнейшем (рис.1) [10, с.10-12].

Доля респондентов, затруднившихся оценить эффективность использования адаптационных программ, приблизительно одинакова независимо от степени их формализации (33 и 36 %% соответственно). Однако отметим, что респонденты, имеющие формализованные программы адаптации, оценивают их использование только как эффективное. Неформализованные программы неэффективны почти у пятой части (19 %) респондентов [10].

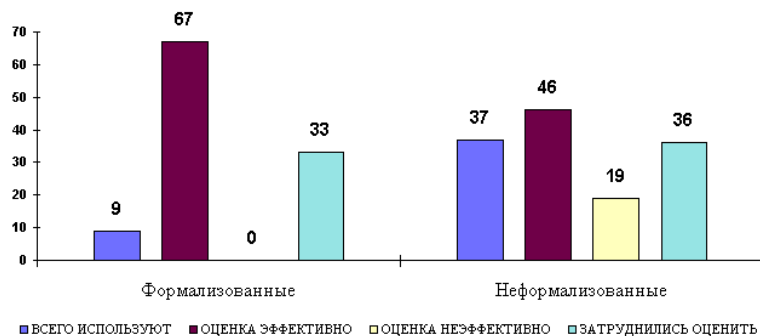


Рис.1. Шкала программы формальной и неформальной адаптации персонала.

Содержание адаптационных программ достаточно разнообразно. Наибольшее внимание в них уделяется функциональным обязанностям (54 случая), иерархии и структуре предприятия (53 случая), непосредственному окружению - коллегам (53 случая), дисциплине (50 случаев), т.е. тому, что позволяет включить сотрудника в производственный процесс. Далее следуют системы оплаты труда и режим безопасности и коммерческой тайны (в 46 и 43 компаниях соответственно), (рис.2) [10].

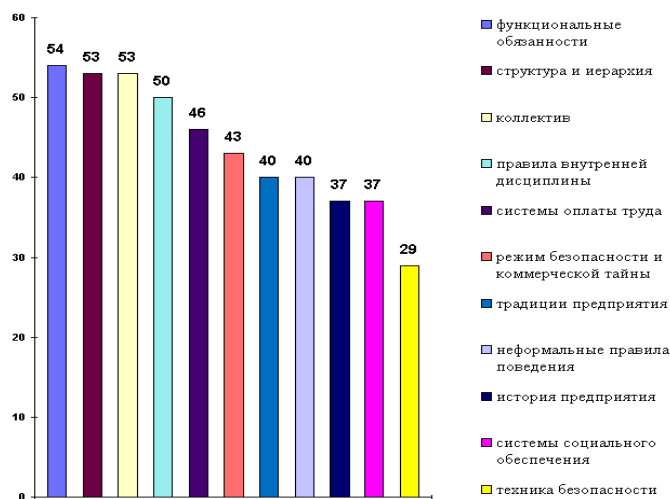


Рис.2. Шкала адаптационной программы.

Социальным отношениям уделяется меньше внимания, и поэтому новички вынуждены самостоятельно осваивать существующие нормы и правила (в 40 компаниях), узнавать о истории и традициях (в 37 и 40 компаниях соответственно). С техникой безопасности знакомят новичков только 29 компаний, что заставляет с ностальгией вспоминать социалистическое прошлое, когда без предварительного инструктажа инженера по технике безопасности никто не допускался к работе[10].

Оценка респондентами эффективности используемых критериев (в процентах от числа использующих) представлена в таблице 1:

Таблица 1. Эффективность работы новых работников

Предмет оценки	Оценка эффективно	Оценка неэффективно	Затрудились оценить
Результаты выполнения поставленных задач	78	0	22
Знания	77	3	20
Усвоение функциональных обязанностей	72	2	26
Иное	71	0	29
Профессиональная пригодность	61	6	33

Наиболее эффективной, с точки зрения респондентов, является оценка результатов выполнения новыми сотрудниками поставленных задач - 78 % и реальные знания - 77 %. Кроме того компании считают эффективной оценку того, насколько новичок усвоил свои функциональные обязанности - 72 % [10].

Таким образом, успешность адаптации персонала - достижимость желаемых результатов процесса адаптации. Успешная адаптация характеризуется: нормальной продолжительностью; удовлетворенностью трудом; выполнением сотрудником требований, предъявляемых к должности или рабочему месту; признанием коллективом социальной роли адаптируемого сотрудника.

Условия успешной адаптации персонала - это причины, от которых зависит успешность трудовой адаптации: качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников; объективность деловой оценки персонала; престиж и привлекательность профессии и другое.

Выводы и предложения. Важность процесса адаптации за последние годы многократно возросла. Растущий дефицит кадров на рынке труда, снижение лояльности работников, гонка зарплат - все это заставляет компании постоянно искать способы привлечения и удержания персонала. При этом процесс адаптации нередко остается в тени, хотя именно он связывает воедино процессы привлечения и удержания персонала. В результате многие компании, прилагая титанические усилия по поиску и отбору кандидатов, благополучно теряют большинство новичков из-за отсутствия качественной адаптации, и процесс начинается сначала.

Результаты исследования позволяют сделать вывод о недостаточности мер по адаптации новых сотрудников в большей части организаций. До сих пор не существует четкого представления о том, какое именно подразделение организации должно быть задействовано в процессе адаптации. Еще важно отметить то, что, к сожалению, важность мероприятий по адаптации работников в нашей стране недостаточно серьезно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. В настоящее время многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют базовых программ адаптации. Более того, на основании цифр по остальным частям исследования можно сделать не более утешительные выводы.

Эффективность адаптации напрямую зависит от организации микросоциального взаимодействия, а также с анализом факторов определенной среды или окружения. Необходимо также принимать во внимание индивидуальные качества, состояние непосредственного окружения и особенности группы, в котором осуществляется микросоциальное взаимодействие. Важными факторами, улучшающими психическую адаптацию в профессиональных группах, являются социальная сплоченность, способность строить межличностные отношения, возможность открытой коммуникации.

Одной из задач адаптации в настоящее время является установление взаимодействия между учреждениями профессиональной подготовки, ВУЗами и предприятиями, которые в свою очередь должны иметь возможность оперативно выявлять ресурсы рабочей силы необходимой квалификации и удовлетворять потребности в кадрах. Профессиональная ориентация и адаптация должны содействовать быстрым структурным сдвигам в занятости при одновременном поддержании безработицы на возможно низком уровне. Однако практическое решение этой задачи тормозится неразвитостью украинского рынка труда. Государственная служба занятости пока не в состоянии эффективно управлять профориентацией и адаптацией. Главной задачей адаптации должно стать преодоление дисбаланса потребности в профессиональном труде между работником и организацией. Ведь организация заинтересована в повышении конкурентоспособности своей продукции, а это требует отбора как высокоэффективных технологии и техники, так и наиболее способных работников.

Таким образом, адаптация персонала – первичный и важнейший аспект развития и процветания организации. От того, как будет поставлена система адаптации персонала в организации, в дальнейшем будет зависеть, насколько эффективно будет работать сотрудник, насколько будет возможным использовать его потенциал в правильном направлении.

Источники и литература:

1. Вершинина Т. Н. Взаимосвязь текучести и производственной адаптации рабочих / Т. Н. Вершинина. – Новосибирск : Наука, 2006. – 98 с.
2. Кабанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кабанов. – М. : Высшее образование, 2007. – 508 с.
3. Аксенова Е. А. Управление персоналом / Е. А. Аксенова. – М. : Юнити, 2007. – 560 с.
4. Яковлева К. Проблемы адаптации новых сотрудников в крупных организациях / К. Яковлева // Финансовая газета. – 2007. – № 2. – С. 52.
5. Брінцева О. Г. Рівні та показники оцінки ефективності консалтінгової діяльності з управління персоналом / О. Г. Брінцева // АПЕ. – 2010. – № 6. – С. 91-95.
6. Чеверик В. Е. Методичні підходи щодо аналізу та прогнозування рівня розвитку персоналу / В. Е. Чеверик // Форм. рин. відн. в Укр. – 2010. – № 5. – 187 с.
7. Лукашевич Н. П. Молодежь и труд : проблемы производственной адаптации / Н. П. Лукашевич. – Харьков : Вища шк., 2002. – 149 с.
8. Веснин В. Р. Управление персоналом / В. Р. Веснин // Теория и практика : учеб. – М. : ТК Велби, Проспект, 2008. – 256 с.
9. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2006. – 415 с.
10. Документы кадрового агенства "Персико" за 2009 г.