

## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2017 Карпова Т.П.

Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

В статье рассматриваются теоретические вопросы адаптации молодых специалистов в коммерческой организации. В ходе работы проведено исследование и рассмотрены практические аспекты эффективного устройства молодых специалистов, предложены пути повышения профессиональной адаптации молодых специалистов.

Ключевые слова: адаптация, профессиональная адаптация, должностная инструкция, план мероприятий, памятка молодого специалиста.

Адаптация персонала выступает важным составным элементом системы подготовки специалистов и является необходимым звеном кадрового менеджмента. В системе адаптации существует много ошибок, и каждая сфера деятельности нуждается в своей программе. До сих пор многие коммерческие и государственные организации зачастую не имеют базовых программ этого вида деятельности. В свою очередь, существует внушительный зарубежный опыт использования адаптационных техник, который только в последнее время стали перенимать некоторые крупные организации нашей страны. Недостаточное внимание к вопросам устройства новых работников может свести на нет усилия кадрового менеджмента по подбору кадров, если новый сотрудник уволится, не сумев соответствующим образом освоить новую работу или не вписавшись в трудовой коллектив [3].

В самом общем виде адаптация — «процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды» [7]. Профессиональная адаптация — сложный, длительный, а иногда и болезненный процесс, связанный с изменением внутреннего мира человека. Он обусловлен отказом от привычного образа жизни, связан с преодолением различных профессиональных затруднений. Молодой специалист вынужден мобилизовать волю, энергию, сдерживать эмоции. При этом ломаются прежние представления, стереотипы деятельности, формируются новые навыки, умения, изменяется поведение. Пер-

вые годы после окончания учебного заведения являются тем испытательным сроком, который определяет позиции молодого специалиста и его дальнейший процесс продвижения в организации. В связи с этим появляются проблемы адаптации персонала к новым условиям, приобретения ими новых навыков, создания и поддержания атмосферы сотрудничества между ранее не взаимодействовавшими коллективами [1].

Исследование проводилось на базе коммерческой организации. Иерархия должностей, в которой высший руководитель (директор) связан с каждым из нижестоящих сотрудников единственной цепочкой подчинения, относится к линейной организационной структуре. В основе линейной организационной структуры лежит принцип единоначалия, в соответствии с которым каждый сотрудник организации имеет только одного непосредственного руководителя. В рамках такой системы происходит учет взаимосвязей между отдельными аспектами управления персоналом, который выражается в разработке конечных целей управления персоналом организации, в определении путей их достижения, а также в создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование и организацию управления персоналом организации.

Необходимо отметить, что в рассматриваемой организации отсутствует документ, регулирующий процесс адаптации молодых сотрудников. В свою очередь, процесс адап-

тации работника в организации, занимающейся коммерческой деятельностью, – один из важных в его деятельности, т.к. требует от сотрудника, помимо квалификации и знаний в данной сфере, наличия эмоциональной устойчивости, коммуникабельности, умения убеждать и располагать к себе клиента, а также спокойно выходить из конфликтных ситуаций.

Закрепление молодых работников в кадровом составе сегодня можно считать стратегической задачей для каждой современной организации. Наиболее острыми проблемами, связанными с молодыми специалистами, поступающими на работу в различные организации, являются: должностной рост, социальная защита, профессиональное развитие, профессиональная социализация, адаптация в среде работников организации. Все это связано с процессами формирования ценностных систем молодых работников, интeриоризации в их личностном сознании ценностей своей организации, а в – целом признанием современных ценностей российского общества, частью которого является коллектив каждой российской организации.

Поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной трудовой организации, усваивает новые для него социальные роли, ценности, нормы, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами организации (трудового коллектива), тем самым подчиняя свое поведение служебным предписаниям данной организации. Однако при поступлении на работу человек уже имеет определенные цели и ценностные ориентации поведения, в соответствии с которыми формирует свои требования к организации, а она, исходя из своих целей и задач, предъявляет свои требования к работнику, к его трудовому поведению, что отражается в трудовом договоре и должностной инструкции.

Проведенное исследование направлено на изучение особенностей социально-психологической адаптации молодых сотрудников организации, морально-психологического климата в организации, выявление недостатков и слабых сторон процесса адаптации в организации. Респондентами исследования выступали сотрудни-

ки организации в возрасте от 20 до 30 лет, проработавшие в организации не более двух лет.

Для диагностики социально-психологической адаптации в организации использовалась методика К. Роджерса и Р. Даймонда. Опросник предназначен для изучения особенностей социально-психологической адаптации и связанных с этим черт личности. Распределение идет по шести основным интегральным показателям. При сравнении полученных результатов в нашем исследовании и статистических норм выявлены показатели, как превышающие норму (адаптивность – 136 пунктов; принятие себя – 46; принятие других – 24; эмоциональный дискомфорт – 27), так и имеющие значения ниже нормы (лживость – 14 пунктов; непринятие себя – 11; непринятие других – 13; внешний контроль – 15).

По интегральному показателю (адаптация) группа характеризуется как имеющая повышенные адаптивные способности, то есть в данной группе опрашиваемых сотрудников в большей степени присутствуют респонденты с высокими и нормальными адаптивными способностями. Высокие интегральные показатели свидетельствуют об эмоциональном дискомфорте сотрудников (73%). Также большинство респондентов этой группы имеют высокий интегральный показатель самопринятия, принятия других, интернальность, доминирование.

После получения высоких показателей по интегральному показателю «Эмоциональный дискомфорт» был проведен анкетный опрос молодых специалистов с целью выявления недостатков и слабых сторон процесса адаптации в организации. Анкетный опрос позволил выяснить необходимую информацию, которую получает молодой специалист на начальных этапах вхождения в работу в данной организации и на данной должности, а также получить оценку респондентов действиям руководителя в период адаптации.

В процессе приспособления значимую роль играет непосредственный руководитель молодого специалиста. На первоначальном этапе он должен оказывать помощь и поддержку сотруднику, чтобы он позитивно вошел в рабочий процесс. Руководитель должен не только подготовить всю информацию, но и подготовить коллектив. Получен-

ные результаты позволили проанализировать, как встретили сотрудника, насколько предоставленная информация была понятна молодому специалисту.

В 45% случаев данные для оценки утверждения не соответствовали действительности, респондентам процесс вхождения в организацию давался нелегко. По многим утверждениям у сотрудников существует расхождение представлений о реальности. Из этого следует, что руководитель не ответственно подошел к встрече нового сотрудника, что отрицательно сказалось на процессе адаптации. Данные утверждения в 30% случаев частично соответствовали действительности. У 25% респондентов все описанные утверждения абсолютно соответствовали действительности, что говорит о том, что руководитель ответственно подошел ко встрече нового сотрудника, всю информацию предоставил в полном объеме и у сотрудника не осталось вопросов.

Взаимоотношения молодых специалистов с коллегами являются благоприятным фактором для адаптации, однако не всегда эти отношения могут складываться позитивно. В молодом коллективе, который только появился, хорошие взаимоотношения могут складываться постепенно. Для того чтобы улучшить взаимоотношения в коллективе, администрация должна приложить немало усилий, потому что от этого зависит дальнейшая работа всех отделов и организации в целом. Результаты анкетного опроса показали, что 80% опрошенных молодых специалистов не удовлетворены взаимоотношениями с коллегами, что говорит о том, что руководство организации не достаточно уделило внимания данному аспекту. Результаты анкетного опроса показали, что процесс адаптации в большей степени зависит от руководителя.

Направленность анкетного опроса на выявление удовлетворенности факторами морально-психологического климата в коллективе была определена получением высоких показателей по интегральному показателю «Эмоциональный дискомфорт». В результате были выявлены низкие показатели по нескольким пунктам, а именно: взаимоотношения в коллективе (30% случаев) и сплоченность (20% случаев). Данные показатели

также подтверждают, что при адаптации молодых сотрудников организация не уделяет должного внимания командообразованию.

Необходимо отметить, что эффективная профессиональная адаптация напрямую зависит от организации микросоциального взаимодействия, так как с этим показателем напрямую связан анализ факторов определенной среды или окружения. К причинам неэффективной приспособленности сотрудника к условиям труда относятся психологические и медицинские отклонения. Нарушение этих показателей приводит к снижению общей активности, мотивации к действиям, т.к. человек становится пассивным, не испытывает большого желания ходить на работу [4]. Для оценки соматических показателей был использован опросник «Оценка профессиональной дезадаптации О.Н. Родиной», который позволяет оценить уровень психологической и физиологической профессиональной дезадаптации молодых сотрудников организации. Анализ полученных данных показал, что средний балл по циклу эмоциональные сдвиги (11), а сон-бодрствование (12), что является достаточно высоким показателем, который говорит о том, что человек испытывает сильные эмоциональные переживания, на этом фоне у него возникает нарушение сна. Всё это в комплексе отрицательно сказывается на общей активности и, самое главное, на производительности труда. Результаты данного опросника также подтверждают существенные проблемы и упущенный момент в нормализации эмоционального климата коллектива.

При оценке уровня дезадаптации молодых специалистов выяснится, что у девяти респондентов выражен высокий уровень дезадаптации, т.е. для того, чтобы не потерять этих сотрудников, руководитель должен в ближайшее время отстранить их от работы и посоветовать обратиться за психологической и медицинской помощью. Для шести сотрудников с выраженным уровнем дезадаптации требуется вмешательство специалистов для проведения реадаптации. Под реадаптацией в данном случае понимается изменение стиля работы и формирование нового отношения к выполнению задач. В результате проведения реадаптации возможно получить восстановление и формирование

нужных для организации психических и умственных реакций сотрудника. Остальным сотрудникам с умеренным и низким уровнем дезадаптации не требуется какая-либо помощь, они хорошо адаптировались к условиям работы с полным усвоением полученной информации и без проблем решают поставленные задачи, процесс адаптации у них проходит без психологических и медицинских отклонений.

Таким образом, при снижении психологических и медицинских показателей повышается уровень дезадаптации молодых специалистов. Отсутствие эмоциональной разгрузки, отсутствие возможности побыть в спокойной обстановке приводит сотрудников к состоянию полного неудовлетворения работой, что впоследствии может привести к увольнению и потере ценных кадров.

Исследование позволило выявить у молодых специалистов организации проблемы, которые нашли свое отражение в таких составляющих, как повышенный эмоциональный дискомфорт, снижение общей активности молодых специалистов, отсутствие помощи со стороны руководителя в организационных вопросах, высокий процент уровня дезадаптации, нарушение межличностных отношений в коллективе, отсутствие сплоченной команды.

Было выявлено, что управленческая деятельность по адаптации молодых специалистов в организации ведется неэффективно. Следовательно, для предотвращения дезадаптации в организации необходима программа адаптации, и такая потребность в организации существует. В организации существует необходимость разработки модели управленческой деятельности по приспособлению молодых специалистов к работе, основой которой является план адаптационных мероприятий.

Проблемы и их решение оформились в следующей последовательности.

Проблема 1. Адаптация проводится только тогда, когда непосредственный линейный руководитель считает необходимыми это делать. Решение проблемы: разработать план адаптационных мероприятий, разработать Памятку молодого специалиста. План имеет стандартную структуру, согласно ему осуществляется процедура социальной адапта-

ции для вновь принимаемых сотрудников. План адаптационных мероприятий представляет собой алгоритм действий, выполняемых в ходе ознакомления с организацией; согласно ему осуществляется работа сценария адаптации для вновь принимаемых сотрудников на различные должности. План адаптационных мероприятий условно разбит на 5 основных этапов: подготовительная фаза (первая неделя); начальный период (вторая неделя); период приспособления (третья неделя); завершение периода введения в должность (четвертая неделя); подведение итогов испытательного срока (окончание 3-го месяца).

Памятка молодого специалиста – это документ, разрабатываемый специалистом отдела кадров. Документ создается для облегчения процесса запоминания минимально необходимой информации, а также прививает основы корпоративной культуры организации, в итоге облегчается процесс адаптации сотрудника в первый рабочий день. Для такого документа очень важно не только предоставить полезную информацию сотруднику, но и создать у него впечатление собственной востребованности и ощущения команды, для которой важен каждый человек. Необходимо в документе указать имена и контактные телефоны наставника и руководителя, разместить информацию о графике работы, социальной программе, действующей в организации, личные данные молодого специалиста.

Проблема 2. Отсутствует положение по профессиональной адаптации молодого специалиста. Решение проблемы: разработать положение по профессиональной адаптации молодых специалистов, разработать должностную инструкцию для наставника по профессиональной адаптации молодого специалиста.

Внедрение модели управления адаптацией в организации позволит решить такие задачи организации, как уменьшение стартовых издержек, уменьшение текучести кадров, возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации или работодателя; вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды; снижение тревожности и неуверенности,

испытываемых новым работником, которые и были выявлены при проведении социально-психологического исследования с молодыми сотрудниками организации. Консультанты утверждают, что в случае успешной адаптации сотрудник начинает эффективно работать уже через несколько месяцев, а в случае спонтанного развития – только по истечении года [2,5,6].

Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации, что является нормальным страхом перед новым и неизвестным. Процесс адаптации призван решать вышеперечисленные проблемы.

Процесс адаптации молодых специалистов состоит из шести этапов.

Первый этап. Информирование молодого сотрудника о коллективе в целом.

Второй этап. Формируется круг общения по общности интересов, устанавливаются позитивные деловые взаимоотношения.

Третий этап. Формируется благожелательное отношение молодого специалиста к коллективу.

Четвертый этап. Активное участие в общественной жизни, нововведениях, предложение новых идей. У молодого специалиста появляется определенный творческий накал в работе, способствующий дальнейшему продвижению.

Пятый этап. Все успехи и неудачи коллектива воспринимает как личные. Часто выступает на собраниях коллектива, где отстаивает свою точку зрения. С его мнением начинают считаться.

Шестой этап. Демонстрирует хорошую работу по специальности, проявляет уравновешенность и здравый смысл при разборе конкретных производственных ситуаций, его выдвигают на более ответственные должности.

Сценарий адаптации персонала включает в себя следующие этапы:

– Знакомство с производственными особенностями организации, включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, корпоративной этикой, правилами поведения; оценка уровня подготовленности новичка для разработки сценария адаптации.

– Практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации; ввод работника в рабочую группу, помощь со стороны опытных работников, инструктаж по технике безопасности и охране труда.

– Действенная адаптация, назначается наставник, который планирует, сопровождает и оценивает работу нового сотрудника, наставник оценивает работу и передает отчет руководителю.

– Функционирование, завершение процесса адаптации, постепенное преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе.

Подготовка персонала к внедрению проекта предполагает создание позитивного образа мероприятий проекта у каждого работника, выработку понимания его значимости не только для вновь прибывающих работников, но и для всех работников организации. План подготовки персонала к внедрению проекта должен соответствовать по срокам и набору мероприятий графику внедрения проекта.

Внедрение предлагаемой процедуры адаптации персонала организации позволит повысить эффективность работы сотрудников, повысить конкурентоспособность организации, улучшить уровень сплоченности и внутренней интеграции, что приведет к развитию коллектива в целом.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Верховцева К.А., Зарубина Т.А., Короткая М. В. Управление адаптацией персонала в период проведения изменений // Молодой ученый. 2016. №3. С. 486-489.
2. Володина Н. «Путеводитель по кадровому менеджменту. Выпуск 4. Адаптация персонала» / - М.: Изд. Head Hunter, 2007. - 117с.
3. Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция/Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново, 2005.

4. Кибанов А.Я, Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. – М.: КноРус, 2009.
5. Коршунов А.В. Адаптационные стратегии молодежи на российском рынке // Молодежь и общество. 2012, №2.
6. Кузьмичева С. Адаптация персонала: программа, примеры, внедрение // Журнал «Генеральный Директор» — персональный журнал руководителя. 2016, №3.
7. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М., 1999. Стр.169-177.
8. Мурашов М. Адаптация: все зависит от руководителя // «Кадровый менеджмент». 2015.

## **MANAGEMENT MODEL OF ADAPTATION OF YOUNG SPECIALISTS IN THE COMMERCIAL ORGANIZATION**

© 2017 Tatyana P. Karpova,

Samara University of Public Administration “International Market Institute”, Samara, Russia

The article deals with theoretical issues of adaptation of young specialists in a commercial organization. In the course of the work, research and practical aspects of the organization of effective adaptation of young specialists were carried out, and ways of increasing the professional adaptation of young specialists were suggested.

Key words: adaptation, professional adaptation, job description, adaptation activities plan, young specialist's memo, adaptation scenario, adaptation management.