

УДК 658.012

DOI 10.21661/r-114873

А.Г. Ваничева, Э.В. Сычева

ПОДБОР И АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВА РЕАЛИЗАЦИИ УСПЕШНОЙ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ

Аннотация: данная статья рассматривает вопросы поиска эффективных стратегий кадровой политики в области подбора и адаптации персонала на предприятии. Материал затрагивает тему эффективных методик подбора и адаптации персонала, а также повествует о развитии коммуникации между сотрудниками. Эта статья может помочь обратить внимание менеджеров на процессы подбора и адаптации персонала, учитывая тот факт, что введение нового сотрудника в должность достаточно ответственно. Возможно, именно первые дни сотрудника в новой должности являются ключевыми для системы мотивации при разработке кадровой стратегии, а именно это предопределяет срок и качество работы того или иного сотрудника. Статья дает представление об этапах и особенностях адаптации как рядового сотрудника, так и сотрудника на руководящей должности.

Ключевые слова: подбор персонала, этапы адаптации, кадровая политика, профориентация, адаптационный стресс, этика в организациях, трудовой коллектив.

A.G. Vanicheva, E.V. Sycheva

THE SELECTION AND ADAPTATION OF STAFF AS THE BASIS OF THE SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF HR STRATEGY

Abstract: the article deals with questions of effective strategies of HR policy in the field of selection and adaptation of staff in the company. The text gives an information about effective methods of selection and adaptation, also it draws our attention to development of communication between employees. This article can help to pay managers' attention to effective selection and adaptation taking into consideration that introduction of a new employee to a position is responsible enough. Probably, first

days in a new company are crucial for the system of motivation of HR policy in the development of HR strategy. Much attention is given to stages of adaptation for employee or chief executive.

Keywords: *staff selection, stages of adaptation, HR policy, career guidance, adaptive stress, ethics in organizations, labor collective.*

В современных условиях каждый сотрудник, поступивший на новую должность, незамедлительно попадает в систему организационных отношений внутри компании. Для нового работника открываются сразу несколько плоскостей социальных ролей, что вкупе с новыми должностными обязанностями, дают огромный стресс. Все факторы влияют на: мотивацию, наличие ошибок, желание сотрудника продолжать трудиться в компании. Для того что бы оказать эффективную помощь в адаптации новому сотруднику, а компании избежать финансовых потерь и получить максимальную отдачу от нового сотрудника, предлагается более тщательно рассматривать этапы подбора, а также организовать принципиально новую систему адаптации нового персонала.

В большинстве компаний новый сотрудник проходит несколько стандартных этапов ввода в новую должность. Как правило, к первому можно отнести резюме сотрудника отдела кадров о компании. Второй этап включает в себя знакомство нового сотрудника с непосредственным руководителем, который в свою очередь знакомит с рабочим местом, должностной инструкцией, правилами внутреннего распорядка, кодексом деловой этики, представляет сотрудникам.

Зачастую прием сотрудников ограничивается отделом кадров или дирекцией по управлению персоналом, адаптация двумя этапами, которые описаны выше. Это значит, что подбор и система введения в должность не осуществляются в полной мере, посредством консультаций всех заинтересованных сторон. Безусловно, количество сторон, определяется сложностью структуры самой компании. Ими могут быть начальники отделов, главные специалисты, руководители подразделений, генеральный директор, члены профсоюзов.

Таким образом, можно выделить основные цели адаптации персонала, а, следовательно, осознать важность данного этапа как для менеджеров, так и для компании в целом.

Новый сотрудник заметно отстаёт в производительности труда от своих более опытных коллег, ориентация такого работника заметно снижена. Работник требует дополнительной помощи и затрат, до того, как примкнет к основному составу. Это естественный процесс, поскольку на пришедшего сотрудника давят сразу несколько аспектов адаптации: организационно-административная, профессиональная, социально-психологическая, экономическая, адаптация к коммуникациям с сотрудниками, адаптация к бытовым условиям труда. Вследствие этого, выделяется следующая цель адаптации – снижение стартовых затрат на нового работника.

Каждый сотрудник, поступающий на ту или иную должность, питает определенные иллюзии. Для того, чтобы ожидание-реальность максимально совпали, необходимо снизить тревожность и ощущение неопределенности. Это и есть вторая цель адаптации.

Третья цель верной адаптации заключается в снижении текучести кадров. Некорректный подбор и неверная адаптация зачастую приводят к тому, что новые сотрудники реагируют на происходящее увольнением, так и не реализовав полностью свой потенциал, а компания терпит убытки.

В условиях напряженного рабочего графика, актуальна четвертая цель адаптации – экономия времени сотрудников и руководства. Работа, которая проводится по определенной программе, всегда оптимизирует расход времени.

Что касается психологических аспектов, то крайне необходимо, чтобы человек был удовлетворен климатом в коллективе, а также выполняемой работой. Поэтому к еще одной цели адаптации можно отнести развитие положительной ассоциации по отношению к компании, удовлетворенность работой.

Понятие «адаптация» достаточно широкое, сам термин «адаптация» можно встретить в различных областях науки. Например, социология и психология выделяют такие виды адаптации, как социальная и производственная, которые в свою очередь пересекаются друг с другом.

В менеджменте адаптацию приравнивают к одному из важных направлений управления персоналом. Касаясь области управления персоналом, главную роль играет производственная адаптация. Именно этот вид адаптации является отправной точкой в формировании у сотрудников высокой производительности и качества труда за оптимально сжатый период времени.

Для нового сотрудника изменение условий труда несомненный стресс и причины могут быть разнообразны: перевод в иное структурное подразделение или отдел, получение новой должности или повышения, внедрение всевозможных новинок технологий. Резюмируя вышесказанное можно утверждать, что адаптация – это процесс приспособления работника к внешней и внутренней среде. Также адаптация является взаимовыгодным приспособлением работника и организационного окружения. Процесс адаптации проходит стадии освоения профессиональных, организационных и социальных условий труда [3].

В своей работе Н.В. Володина утверждает следующее: «специалист, осваивая профессиональную сферу своей жизни, всегда проходит два уровня адаптации: профессиональный (обусловлен обстоятельствами внешнего и внутреннего характера, т.е. особенности целей, организации, содержания, технологий, средств профессиональной деятельности) и социально-психологический (это адаптация к коллективу, к традициям и неписанным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений в коллективе, означает включение работника в коллектив, как равноправного, принимаемого всеми его членами)» [2].

Таким образом скорость адаптации того или иного сотрудника сильно связана с темпом освоения новичком норм и ценностей коллектива, а также насколько быстро сотрудник может принять на себя определенную социальную

роль. То есть социально-психологическая адаптация является неотъемлемой частью принятия коллектива и атмосферы в нём. Важную роль играют опытные сотрудники компаний, которые являются носителем негласных правил, традиций, основ корпоративной культуры. Инновационным подходом, все чаще используемым в последнее время для оказания помощи в адаптации и профессиональном развитии новых сотрудников является применение коучинга. Коучинг возник и развивался на основе передовых подходов в области наставничества, бизнес-консультирования, психологического консультирования и даже психотерапии [7].

В современном менеджменте принято выделять два направления адаптации: первичная, то есть адаптация молодых специалистов, выпускников ВУЗов, которые не имели опыта трудовой деятельности ранее; вторичная – адаптация опытных сотрудников, которые сменили подразделение компании, перешли в другой отдел или получили повышение.

Наибольшую важность для рынка играет вторичная производственная адаптация. Следует рассматривать данный вид адаптации, как сложный процесс, с нескольких сторон.

Следует выделять несколько современных видов адаптации:

1. Психофизиологическая – адаптация сотрудника к новым психологическим и физическим условиям. В центре сути данной адаптации условия труда сотрудника, качество которых напрямую связаны с работоспособностью и настроением. При длительном негативном воздействии психофизиологических факторов, может существенно снизиться качество жизни и здоровья сотрудника, что в свою очередь повлечет за собой увеличение частоты заболеваний, травматизма и снижение общего настроения.

2. Профессиональная адаптация – тотальное овладение новой профессией и обязанностями, возможность выполнять работу без чьей-либо помощи и консультаций. Другими словами, это профессиональная автономность сотрудника.

3. Социально-психологическая адаптация – это приспособление к коллективу, принятие на себя определенной социальной роли, освоение правил и традиций, стилю управления. Главная конечная цель данной адаптации – это полное принятие коллективом нового сотрудника, установка профессиональных контактов.

Трудовой коллектив имеет сложную структуру со своими гласными и негласными правилами, удачное внедрение в коллектив увеличивает шансы полной и успешной адаптации сотрудника, поэтому потребность нового сотрудника влиться в коллектив и обрести в нем свою нишу, вполне естественна [5].

Научно выделяют четыре уровня социально-физиологической адаптации личности к трудовому коллективу.

– первый уровень – начальный. На нём работник всецело не принимает ценности и ориентации коллектива, не ощущает себя частью команды;

– второй уровень – точка пересечения системы привычек и поведения личности и коллектива. То есть стороны признают друг друга, но при этом никто не меняет своих позиций;

– третий уровень – несет в себе принятие ценностей трудового коллектива личностью и, как следствие, изменение позиций и системы ценностей;

– четвертый уровень – финальный. На данном уровне новый сотрудник полностью согласен с ценностями и нормами коллектива, принимает их, а также полностью переориентирует свою психологию, привычки и поведение в угоду коллективу.

Практически достаточно трех уровней адаптации, так как четвертый уровень желателен не для всех и несет скрытую угрозу дальнейшего разочарования. Именно на данном уровне личность может раствориться в коллективе и потерять свою индивидуальность.

Что касается организационной адаптации, то в этот период сотрудник усваивает свой новый рабочий статус в организации, определяет положение своего подразделения, выстраивает иерархию, усваивается цепочка подчинений и способы делегирования обязанностей.

Таким образом, проблема текучести кадров в компании напрямую связана с грамотно выстроенной адаптацией сотрудников и ее результатом. То есть в решении кадровых вопросов важны все виды адаптации и их успешное прохождение.

Несомненно, предусмотреть все риски для новых сотрудников невозможно, так как успешный исход зависит от целого ряда факторов. Основной из них – это высокий уровень профориентационных работ на стадии отбора сотрудников; строгий и объективный подход при отборе персонала и в период адаптации; престиж компании; методы организации трудовой деятельности; возможность заниматься работой по специальности; наличие системы обучения сотрудников; возможность карьерного роста; особенность психологической атмосферы в коллективе; потенциал, лабильность и личные качества нового работника. Успешность адаптации сильно связана с разновидностью производства, отличием от прежнего места работы нового сотрудника.

Главным условием удачной адаптации нового работника является четко разработанный организационный механизм в этом вопросе. Во многих отечественных компаниях последнее отсутствует, а компании продолжают считать убытки от текучести кадров и терпеть неудачи в построении грамотной кадровой политики [1].

Процесс адаптации персонала длительный, а значит, его можно охарактеризовать временными рамками. То есть любая адаптация имеет своё начало и завершение. В организационном плане можно выделить три этапа адаптации. Прежде всего, этап освоения. Как правило, на это уходит чуть более месяца и на этом этапе сотрудник может показать все свои деловые качества и потенциал. Второй этап – оценка, который длится около года. Третий этап – этап постепенного тотального внедрения в компанию.

Главная роль в успешной адаптации нового работника отводится руководителю. Именно от квалификации, от желания посвятить нового сотрудника в коллектив и новую должность, от умения правильно преподнести информацию. Безусловно, руководитель в таком случае должен быть правильно мотивирован [3].

Желательно, чтобы в процессе адаптации, наставник как можно чаще встречался с новым коллегой для изучения возникших трудностей, а также для отслеживания деятельности. Данный процесс поможет руководителю выявить сильные и слабые стороны работника и скорректировать дальнейшую деятельность.

Помимо того, что человек должен адаптироваться к работе, он должен адаптировать рабочий процесс под себя. Это в прямой мере относится к организации рабочих мест, рабочему графику, делегированию обязанностей в той или иной компании, построению личной мотивации [6].

Почти все сотрудники, попавшие в новую организацию, испытывают естественный стресс. Напряженный психологический фон сохраняется по причине того, что люди опасаются показать свой непрофессионализм или излишнюю замкнутость от коллектива, потерять работу или разочаровать руководство. Поэтому, необходимо ставить задачи средней тяжести для нового сотрудника. Руководитель нового сотрудника может как облегчить процесс адаптации, так и значительно ухудшить. Это может произойти по многим причинам, одни из которых – непрофессионализм наставника, несовпадение характеров коллег, по личным причинам.

Значительно тяжелее протекает адаптация на руководящих позициях. Новым руководителям необходимо время на изучение коллектива, а также на разработку своей индивидуальной стратегии управления коллективом и коммуникации с ним. Коллектив, в свою очередь, тоже проходит этап освоения тактики управления нового начальника [4].

В научных материалах по экономическим дисциплинам, можно встретить описание нескольких сценариев развития событий при адаптации руководителя. Другими словами, тактику, которую выберет новый начальник.

Первая это ожидаемая. Главный смысл данной тактики – это поэтапное и осторожное изучение ситуации, переход к активным действиям спустя значительное время [2]. Вторая – критическая, приводящая к неудачам на рабочем месте. Причиной этому служит негативное отношение к действиям предшествен-

ника и необъективная оценка коллектива. Третья – традиционная или консервативная. Такая тактика сулит руководителю твердые позиции в коллективе, так как она предусматривает сохранение всех начинаний и директив прежнего руководителя. Самая современная и эффективная тактика – рациональная. Позволяет формировать сразу несколько направлений деятельности, постепенно меняя одну на другую, словно подбор ключа к замку.

Используя рациональное направление деятельности, руководитель имеет все шансы продемонстрировать свое мастерство и знания, а значит упрочить свою позицию в коллективе и быстрее провести взаимную адаптацию. На данном этапе действовать нужно осторожно, практические действия взвешивать, а также обязательно оговаривать все моменты с начальниками других подразделений. Ведение дел в данной тактике открытое, проводится постоянная коммуникация с коллективом, люди должны трудиться в уверенности, что их интересы будут учтены. Побочное действие – сравнение коллективом нового руководителя со старым. Достаточно сложно завоевать доверие сотрудников, если отношения с прежним руководителем складывались более чем хорошо. Так же играет роль синдром «секретаря». Это происходит тогда, когда новый руководитель был долгое время помощником, а значит в тени своего начальства. В таком случае, необходимо приложить много усилий, чтобы добиться уважения у сотрудников и самоуважения, сняв оковы вечного ассистента [6].

Всегда процесс адаптации сопровождается стрессом. Если стресс переходит допустимые границы, то может вызвать нервное расстройство, явиться причиной снижения мотивации и работоспособности.

Научно выделяют четыре вида стресса в рабочей среде:

1. Психологический. Происходит, когда реальная атмосфера в коллективе отличается от ожидаемой.
2. Информационный. Обусловлен наличием информации в большом объеме, неправильной ее систематизацией.
3. Эмоциональный. Возникает при острых рабочих моментах, в ситуациях, когда сотрудник испытывает страх или эйфорию.

4. **Управленческий.** Проявляется при завышенных требованиях к себе, к принятию решений и их результатах.

Как правило, наблюдаются комбинации видов стрессов.

Главными причинами возникновения стресса считают следующее: работа в режиме высокой многозадачности или напротив монотонная работа; нездоровый климат в трудовом коллективе; конфликты различного рода; плохие отношения с руководством; проблема состыковки рабочего ритма и личной жизни.

Как описывалось выше, длительный стресс приводит к нервным расстройствам. Поэтому необходимо принимать меры по предотвращению стресса и по его управлению. Для этого необходимо анализировать ситуации, определить факторы, вызывающие стресс. Затем проработать стратегию действий по устранению негативных факторов. Главное в данном процессе не принимать поспешных решений.

Разработка программы для адаптации во многих случаях процесс длительный и дорогостоящий. Тем не менее, сотрудники кадровых служб в силах разработать эффективные программы по адаптации персонала самостоятельно. Для получения успешной программы адаптации необходимо организовать в отделе кадров наличие:

- грамотно составленной штатной расстановки с окладами и надбавками;
- положений о подразделениях;
- правил внутреннего трудового распорядка;
- подробной должностной инструкции;
- положений об охране труда;
- кодекса деловой этики.

Отдел кадров или уполномоченный на то отдел, перед приходом нового сотрудника должен провести ревизию рабочего места, подготовить коллектив, назначить наставника, предупредить бюро пропусков, подготовить все необходимые документы.

Успешная адаптация персонала напрямую зависит от качества его подбора. Что касается отбора кадров непосредственно на рабочие специальности, необходимо разработать и внедрить систему отбора кадров таким образом, чтобы на рабочие места попадали сотрудники, желающие работать, но и, возможно, не работающие ранее. Система отбора кадров должна включать в себя несколько этапов:

1. Первичная беседа в отделе кадров.
2. Знакомство с резюме, проверка документов, общая оценка кандидата.
3. Собеседование со старшим мастером того или иного цеха и специалистом отдела кадров, с привлечением штатного психолога.
4. Беседа о специфике работы, профориентационная беседа, ввод в курс дела, обсуждение условий труда, социальных гарантий и возможностей. На данном этапе проводится оценка адекватности кандидата, его интереса к специфике работы. Оценивается готовность обучаться и желание работать, потенциал.
5. Собеседование со старшим мастером и начальником цеха (руководителем подразделения).
6. Проводится для кандидатов, успешно прошедших первые два этапа.
7. Презентация кандидата старшим мастером, ознакомление с резюме. Обсуждение требований к кандидату со стороны начальника, установление общего контакта. Оценка кандидата начальником.
8. Заключительное собеседование со специалистом отдела кадров.
9. Оценка готовности приступить к работе после ознакомления, общее впечатление, оформление трудового договора (при позитивных заключениях всех четырех этапов).

Для сотрудников, которые были успешно зачислены в штат компании, программа адаптации должна быть расписана буквально по дням. Это поможет контролировать процесс и при каких-либо отклонениях быстро устранить проблему [2].

В первый день работы нового работника должны быть соблюдены все формальности:

- заключен трудовой договор;
- издан приказ о зачислении сотрудника в штат (в течении трех дней после заключения трудового договора);
- подписан договор о материальной ответственности, если такой необходим;
- внесена запись в трудовую книжку;
- организован пропуск на предприятие;
- произведены инструктажи;
- произведено ознакомление с пожарной безопасностью.

Сотрудника должны ознакомить с:

- должностной инструкцией;
- локально нормативными актами;
- кодексом деловой этики;
- правилами внутреннего трудового распорядка;
- правилами пропускного режима.

Далее происходит знакомство с руководителем или наставником, который в свою очередь знакомит нового человека с коллективом, рассказывает о жизни и традициях трудовой «семьи». Руководитель вводит сотрудника в курс дела, знакомит с рабочим местом, весь рабочий день сопровождает нового работника.

На плечи руководителя ложится ответственность на весь адаптационный период, за который он должен успеть:

- ввести нового сотрудника во все детали трудовой деятельности;
- оценить профессиональную пригодность;
- ознакомить полностью с особенностями работы предприятия и отдела;
- добиться от сотрудника выполнения задач и принятия решений в автономном режиме, без посторонней помощи, занимая при этом определенное место в коллективе.

Таким образом, большая часть успешной адаптации зависит от того, насколько хорошо мотивирован и подготовлен наставник для нового сотрудника.

Другой аспект, который нельзя оставить без внимания и разработки – это этикет на производстве. Этот вопрос очень тесно связан с отлаженной организацией адаптации персонала. Изучая кадровые проблемы крупных компаний, выявилась крайняя «производственную невоспитанность». Данная проблема не имеет моментального решения, ведь это то, что возвращается в коллективе годами, формируя трудовой командный дух. Так, например, на базе обучающего центра в компании необходимо создать курсы по деловому этикету для руководящих позиций. Этот аспект должен быть закреплён регламентом делового поведения на производстве, в дополнение к правилам внутреннего трудового распорядка. На основе этого регламента руководящие позиции должны нести в массы основы делового этикета на собственном примере, при этом обеспечивая правильную адаптацию нового персонала. Так же следует организовать контроль над использованием полученных знаний, соблюдением норм поведения. Контроль должен осуществляться уполномоченной комиссией или департаментом по управлению стрессом. Последнее может быть создано вкупе с внедрением курсов по деловому этикету на производстве. Таким образом, через комиссию или департамент любой сотрудник может предъявить претензию о нарушении регламента кем-либо.

Таким образом, верный подбор и эффективная адаптация персонала приносят свои плоды в виде успеха в любом бизнесе. По результатам анализа, проведенного в статье, можно с уверенностью утверждать, что в подборе персонала должны принимать участия все звенья в организации: от рекрутера до руководителя подразделения или генерального директора.

Процедуры по адаптации персонала требуют усилий, а главное мотивации сотрудников, которые участвуют в адаптации нового работника.

В основе успешной стратегии по подбору и адаптации персонала, несомненно, лежит грамотно оформленная документация, поэтому работа по улучшению процедуры подбора и адаптации должна начинаться с отдела кадров или уполномоченного на то подразделения.

Трудовой коллектив – это сложная система, поэтому очень важен климат внутри. От общего настроения, традиций и отношения коллег зависит адаптация новых сотрудников, поэтому одним из важных этапов по формированию системы адаптации является этика на производстве.

Все манипуляции требуют времени и денежных вложений, но, рано или поздно дадут свои результаты в виде постоянной и полной укомплектовки кадрами и сплочённого коллектива.

Список литературы

1. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера. – М.: Дело, 2014. – С. 275.
2. Володина Н.В. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Н.В. Володина. – М.: Эксмо, 2014. – С. 242.
3. Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час [Текст] / С. Иванова. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – №12. – С. 268.
4. Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие [Текст]: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: РИОР, 2014. – С. 255.
5. Лукичева, Л.И. Управленческие решения [Текст]: учебник / Л.И. Лукичева. – М.: ОМЕГА-Л, 2014. – С. 383.
6. Романова Ю.А. Оптимизация отбора и профессиональной адаптации персонала в организации / Ю.А. Романова // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте // Экономика и управление. – 2015. – №1 (12) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.muiv.ru/vestnik/pdf/eu/eu_2015_1_070-079.pdf. – 03.11.2016.
7. Сычева Э.В. Коучинг в профессиональном развитии менеджера. Инновационные технологии в сервисе: сборник материалов IV Международной научно-

практической конференции. 18–19 декабря 2014 года [Текст] / Под ред. проректора по научной работе д-ра экон. наук, проф. А.Е. Карлика. – СПб.: СПбГЭУ, 2015. – С. 471.

Ваничева Александра Геннадьевна – магистрант Высшей школы товароведения и сервиса ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», Россия, Санкт-Петербург.

Vanicheva Alexandra Gennad'evna – master student of High school of commodity research and service “Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University”, Russia, Saint-Petersburg.

Сычева Эвелина Владимировна – канд. экон. наук, доцент Высшей школы товароведения и сервиса ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», Россия, Санкт-Петербург.

Sycheva Evelina Vladimirovna – candidate of economic sciences, assistant professor of High school of commodity research and service “Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University”, Russia, Saint-Petersburg.
