

Использование дифференциального подхода в системе адаптации новых сотрудников в организации

Парадовская Анна Игоревна¹

студентка

«МАТИ» - Российский государственный технологический университет имени К.Э. Циолковского, Институт молодежной политики и социальных технологий, Москва, Россия

E-mail: a.paradovskaja@mail.ru

Успешность процесса адаптации новых сотрудников в организации во многом зависит от индивидуального подхода к каждому из них. Гарантией эффективности дифференциального подхода являются принцип его комплексности (т.е. у каждого нового сотрудника учитываются его психологические и физиологические особенности, а также профессиональные качества), профессионализм, квалификация и компетентность сотрудников организации, отвечающих за подбор, отбор и адаптацию персонала, их грамотное мотивирование, а также разработанная система адаптации, закрепленная в организационных документах, четко прописанные должностные обязанности, права и функции исполнителей.

Самым первым шагом при построении системы адаптации должно быть определение ее цели и основных направлений. И, конечно же, при внедрении системы адаптации необходимо проводить анализ соотношения затраченных ресурсов (финансовых, организационных, человеческих) и полученных результатов (продолжительность периода адаптации новых сотрудников, текучесть кадров, приверженность и лояльность организации со стороны сотрудников) с целью возможной корректировки системы адаптации.

Но наличие в компании программы адаптации еще не гарантирует ее максимальной эффективности. В связи с этим должен быть разработан механизм, позволяющий применять вышеперечисленные процедуры, опираясь на дифференциальный подход к каждому новому сотруднику.

В основу дифференциации могут быть заложены различные признаки, такие как предыдущий опыт работы, занимаемая должность в компании, возраст, пол, темперамент, тип нервной системы, тип личности и т.д. В зависимости от сферы деятельности компании, ее финансовых возможностей, численности персонала можно определить, насколько гибкой и индивидуальной должна быть система адаптации в организации. Для этого, в первую очередь, необходимо решить, какие из четырех аспектов адаптации (организационный, социально-психологический, профессиональный, психофизиологический) должны быть наиболее формализованными, а какие должны иметь поливариантную основу.

В большинстве случаев особое внимание уделяется профессиональной адаптации, т.к. именно она будет способствовать усвоению знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения сотрудником должностных обязанностей, а также позволит ему развиваться в профессиональном и личностном плане. Например, если взять за основу типологию личности, принятую в нейролингвистическом программировании, то для каждого из трех типов личности (аудиалы, визуалы, кинестетики) будет свой наиболее оптимальный способ научения поведению, стиль изложения необходимой информации. А определить, к какому типу личности относится новый сотрудник, можно уже на первом отборочном собеседовании, когда он предстал в роли кандидата на вакантную должность.

При рассмотрении психофизиологического аспекта адаптации важно, например, учитывать тип нервной системы. Потому как от сотрудника-новичка с инертной нервной системой не стоит ожидать быстрого включения в трудовую деятельность, а в работе нового сотрудника с мобильной нервной системой возможно большее количество допускаемых им ошибок. При нетерпимом отношении со стороны руководителя, наставника к промахам и неудачам на первых этапах работы новичков, со стороны

¹ Автор выражает признательность профессору, д.с.н. Болотину И.С. за помощь в подготовке тезисов

последних ответной реакцией может быть увольнение или состояние страха сделать ошибку, которое будет блокировать профессиональные действия сотрудника.

Что касается социально-психологической адаптации, то благоприятнее всего она будет протекать при активном взаимодействии с сотрудниками компании, через которое новички будут перенимать нормы поведения и общения, существующие в коллективе, знакомиться с корпоративной культурой. Здесь индивидуальный подход может быть выражен через поручения, даваемые новичкам с учетом их интересов и способностей. Например, при проведении праздничных мероприятий можно привлечь новых сотрудников к оформлению поздравительных плакатов, художественному оформлению помещения, составлению сценария, написанию стихов, участию в творческой самодеятельности. В повседневном общении на рабочем месте можно обращаться с вопросами, прямо не связанными с профессиональной деятельностью новых сотрудников, но в которых они компетентны. Подобные действия помогут быстрее освоиться в новом коллективе и занять свое место в его ролевой структуре.

Наиболее стандартным для всех новых сотрудников аспектом адаптации из вышеперечисленных, на наш взгляд, будет являться организационный. Основным требованием, предъявляемым к нему, является наиболее полная и систематизированная информация об организации в целом, которую можно донести до новых сотрудников разными способами: тренинги, семинары, видеофильмы, беседы с наставником и руководителем, настольная книга сотрудника и другие внутрикорпоративные издания. Также здесь важное значение имеет подготовка рабочего места для нового сотрудника и разъяснение того, с кем и по каким вопросам сотрудник будет взаимодействовать.

Адаптация персонала является связующим этапом между отбором персонала, который предопределяет более легкое вхождение человека в организацию, и этапами дальнейшего обучения, мотивации и оценки сотрудника. При этом система адаптации персонала должна быть направлена, в первую очередь, на наиболее полную реализацию потенциала и раскрытие способностей конкретного работника, соотнесение интересов каждого сотрудника с интересами организации в целом. Учет вышеперечисленных особенностей дифференциального подхода к адаптации персонала будет способствовать сокращению ее периода, а, значит, в более полной мере обеспечит эффективное функционирование организации.

Литература

1. Виханский О.С., Наумов А.И. (2001) Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики.
2. Володина Н. (2006) Путеводитель по кадровому менеджменту. Выпуск IV: Адаптация персонала. М.: ООО «Бегин групп».
3. Розанова В.А. (2003) Психология управления. Учебное пособие. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом».
4. Самоукина Н.В. (2004) Психология профессиональной деятельности. 2-е изд. – СПб: Питер.
5. Суховершина Ю.В., Тихомирова Е.П., Скоромная Ю.Е. (2006) Тренинг коммуникативной компетенции – М.: Академический Проект; Трикта.