

УДК 331.103.4

**В. В. Пехтерева, канд. экон. наук, Д. И. Зиновьева**

**Автомобильно-дорожный институт**

**ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет», г. Горловка**

## **ОСОБЕННОСТИ АДАПТАЦИИ РАЗЛИЧНЫХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ**

*В статье раскрывается суть понятия «адаптация», анализируются факторы влияния на процесс адаптации. Проведен детальный анализ и описаны особенности адаптации рядовых сотрудников, специалистов, линейных руководителей, топ-менеджеров и молодых сотрудников с точки зрения реализации различных видов адаптации.*

***Ключевые слова:** адаптация, виды адаптации, молодой сотрудник, персонал, категории сотрудников*

### ***Постановка проблемы***

Пополнение в команде – «вечная» проблема многих организаций, что связано с затратами времени, усилий, средств и других ресурсов организации для поиска, проведения собеседований, интервью, тестирований и т. п. для найма наиболее подходящего кандидата. Но даже при успешном выполнении всех указанных процедур нет никакой гарантии, что сотрудник останется в организации надолго и приложит максимум усилий для ее процветания. Существует несколько причин, почему сотрудник может покинуть предприятие, среди которых отдельного внимания заслуживает проблема адаптации работника. Как известно, персонал – главный ресурс организации, и поэтому необходимо основное внимание сосредоточить на вопросах его формирования, комплектования и обеспечения деятельности.

### ***Анализ исследований и публикаций***

Проблема приспособления персонала в организации и ее влияние на результативность деятельности персонала в разных аспектах рассматривалась в академических публикациях Н. И. Архипова, Т. Ю. Базарова, В. Р. Веснина, В. А. Волина, В. А. Дятлова, Б. Л. Еремина, А. В. Игнатьева, А. Я. Кибанова, Е. Ф. Коханова, Ю. В. Кузнецова, Е. В. Маслова, М. Х. Мескона, Ю. Г. Одегова, И. Ю. Проплешина, В. И. Подлесных, С. И. Самыгина, Г. А. Сульдина, Л. Д. Столяренко, В. В. Былинка, Ф. Хедоури и других авторов.

***Цель статьи*** – исследование понятия «адаптация», определение и раскрытие особенностей адаптации рядовых сотрудников, специалистов, линейных руководителей, топ-менеджеров, молодых специалистов; определение приоритетных направлений для адаптации различных категорий сотрудников; проведение и проработка результатов социологического опроса по адаптации молодых специалистов; разработка рекомендаций по улучшению процесса адаптации молодых специалистов.

### ***Основные результаты исследования***

Понятие «адаптация» широко используется в различных дисциплинах и науках, в частности биологии, философии, психологии и т. д. В связи с этим существует несколько подходов к определению понятия (таблица).

Таблица – Подходы к определению «адаптации»

Название подхода	Определения и источник
1. Адаптация как взаимовлияние предприятия и работника	Адаптация (от лат. adaptatio – приспособление) – приспособление экономической системы и ее отдельных субъектов, работников к изменяющимся условиям внешней среды, производства, труда, обмена, жизни
2. Адаптация по подходам, учитывает профессиональную составляющую	Профессиональная адаптация – адаптация (приспособление) человека к новым для него условиям труда. Разновидность профессиональной адаптации: производственная адаптация (приспособление к условиям, требованиям, нормам и т. д. конкретного производства, производственного процесса)
3. Адаптация как интегрирующая функция	Адаптация – это интегрирование людей в действующую систему и доведение их работы до нужного организации уровня производительности
4. Адаптация как методика действий	Адаптация – это методика, основная задача которой заключается в эффективном вовлечении нового члена команды в процессы, что происходят в компании, и своевременная подготовка лояльного работника с акцентом на необходимые для успешной работы знания и навыки

На основе анализа и обобщения существующих определений, полным и отражающим сущность процесса адаптации на предприятии является следующее: адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, вхождение работника в трудовую деятельность и коллектив, изменение его поведения согласно действующим организационным правилам, нормам и регламентам [1].

Успешность адаптации работника зависит от влияния многих факторов. По нашему мнению, целесообразно выделить две группы факторов [2]:

1. Факторы влияния со стороны работника:

*личностные:*

- высокий уровень социального интеллекта;
- высокий уровень когнитивного контроля;
- низкая эмоциональная лабильность;
- выраженность мотивации в профессиональной сфере;

*поведенческие:*

- оптимальный уровень активности;
- совокупность действий, нацеленных на достижение успеха, приспособление к установленным социальным нормам, правилам деловых отношений, восприятию ситуации как совокупности ее положительных и отрицательных норм и др.

2. Факторы влияния со стороны организации:

*особенности организации:*

- престиж и привлекательность профессии;
- особенности условий труда;
- используемые системы мотивации;
- благоприятный социально-психологический климат;

*особенности управления персоналом:*

- гибкие системы обучения;
- объективность оценивания персонала;
- профессиональная ориентация потенциальных сотрудников;
- наработанность механизма адаптации персонала и др.

Учет перечисленных факторов даст возможность лучше организовать процесс адаптации и достижения лучших результатов. Однако сделать только этот шаг недостаточно. Следует обратить внимание на виды адаптации, которые могут иметь целью различные мероприятия, однако общая цель – удержание сотрудника в организации.

Существует три вида адаптации [3]:

1. Организационная адаптация – процесс введения в организацию. Направлен на усвоение работником норм и правил, в том числе и «неписаных», по которым живет организация, ознакомление с историей фирмы, структурой организации, корпоративной культурой, правилами внутреннего распорядка.

2. Социально-психологическая адаптация – вхождение в коллектив, принятие установленных норм взаимоотношений.

3. Профессиональная адаптация – ознакомление нового работника с профессиональными знаниями и навыками, зонами ответственности, инструментарием и рабочей терминологией и т. д.

Каждый вид адаптации имеет целью свой желаемый результат (рисунок), достижение которого каждое предприятие организует по своему усмотрению. Мы предлагаем рекомендуемый перечень возможных шагов.



Рисунок – Желаемый результат и возможные меры в зависимости от вида адаптации

Предприятия могут различаться по размерам, сфере деятельности, особенностями функционирования, но на каждом существуют разные группы работников, которые имеют свои особенности, и соответственно требуют дифференцированных подходов к процессу адаптации. Нами было выделено пять категорий работников и определены особенности их адаптации.

1. Рядовые сотрудники. Обычно адаптации рядовых сотрудников уделяется незначительное внимание, учитывая то, что на большинстве предприятий (промышленных, сервисных) эта категория является наиболее многочисленной. Такой подход кардинально непра-

вильный, поскольку высокая текучесть кадров может нанести серьезную угрозу нормальному функционированию бизнеса. Для этой категории наиболее приоритетным направлением является социально-психологическая адаптация. Это связано с тем, что большую часть рабочего времени такие сотрудники проводят в бригадах, коллективах, и чем быстрее человек волеется в коллектив, тем лучше. Второй по важности аспект – профессиональный. Человек должен быстро овладеть необходимыми навыками работы [4].

2. Специалисты. При адаптации данной категории персонала главный акцент одинаково распределяется между организационной составляющей и профессиональной. Проведение успешной организационной адаптации связано с необходимостью включения работника в процессы, происходящие в организации, формирование заинтересованности в данных процессах, и очерчивания возможности дальнейшего развития в пределах компании. Профессиональная составляющая тем не менее играет также значительную роль, поскольку нужно приспособить те знания, умения, навыки, которыми они обладают для работы именно в новой организации, с учетом ее специфики [5].

3. Линейные руководители. Адаптация линейных руководителей – это сложный процесс, поскольку здесь на первый план выходит понимание ими целей именно конкретной организации, умение объясниться с коллективом. Важно понимать, что когда на предприятие приходит человек-профессионал, то он имеет определенный багаж знаний о системе ценностей, отношений и т. п. в других организациях, и нужно адаптировать его под новое предприятие. Также нужно организовать знакомство с коллективом, подчиненными, поскольку от их понимания напрямую зависит успех всей деятельности. Особое внимание следует уделить неформальным лидерам и возможным внутренним претендентам на вакантную должность [6].

4. Топ-менеджеры. Эта категория сотрудников является очень специфичной и требует значительных затрат времени и усилий не только от HR-менеджеров, но и от коллектива. Акцент делается на социально-психологической адаптации. Одним из главных факторов, которые нужно учитывать при адаптации топ-менеджера, является понимание того, что не менеджер приспосабливается к коллективу, а коллектив к нему. Поэтому программа адаптации должна быть хорошо согласованной, обязательным является знакомство на всех уровнях.

5. Молодые специалисты. Что касается механизмов профессиональной адаптации молодого специалиста, то мы считаем, что они включают в себя следующие аспекты: во-первых, внутренние свойства этого процесса, его противоречивые стороны, взаимодействие которых определяет его содержание и общий тренд развития. Молодым специалистам также довольно сложно пройти процесс профессиональной адаптации, так как они, вероятнее всего, впервые попадают в организацию, и в связи с этим возникает проблема не только адаптации в коллективе, но и приспособления к профессиональной деятельности.

Изучая структуру процесса адаптации, исследователи рассматривают каждое событие и в целом весь процесс как систему, состоящую из двух взаимообусловленных компонентов: адаптивной ситуации и адаптивной потребности [7]. Адаптивная ситуация связана с переходом личности из одной среды в другую или с изменением среды. Адаптивная потребность рассматривается как ответная реакция личности на изменение определенных условий социальной среды и сопровождается приведением в соответствие собственных стереотипов, обычаев, представлений и др. Если человек не осознает необходимости собственных изменений или же структура его психики настолько ригидна, что не может измениться, она не способна приспособиться к новым условиям жизни, стремится изменить преимущественно окружение по любому, даже незначительному поводу. Поэтому могут возникать следующие отношения [8]:

- 1) неизменная среда – изменчивая личность;
- 2) изменчивая среда – не способная к изменениям личность;
- 3) меняющаяся среда – изменчивая личность;
- 4) неизменная среда – не способная к изменениям личность.

Нетрудно заметить, что каждое из этих соотношений создает свою, особую ситуацию адаптации. В первом варианте прогноз отношений человека с новыми обстоятельствами достаточно позитивный. Путем собственного приспособления сотрудник может усвоить новые требования, изменить свои качества. Второй вариант – социальная среда приспособливается к новому человеку, если считает это целесообразным. Безусловно, самым благоприятным является третий вариант, если направления и темпы развития среды и личности в целом совпадают. Более всего пессимистичен четвертый вариант – неизменная среда и не способный к изменениям человек. Но и здесь есть определенный выход – поиск личностью среды, в которой ее качества полностью соответствуют нормативным или, наоборот, строгий профессиональный отбор среди претендентов. Потребность резкой смены многолетнего, привычного рабочего стереотипа, принятие новой системы ориентаций, других принципов организации – процесс довольно сложный и сопровождается негативными переживаниями, нервными срывами и стрессовыми реакциями в случае неудовлетворительной адаптации (дезадаптации).

### **Выводы**

Таким образом, был исследован процесс адаптации в организации, рассмотрена сущность указанного понятия; раскрыты особенности адаптации различных категорий работников в зависимости от вида адаптации. Рассмотрены различные виды адаптации в профессиональном коллективе. Профессиональную адаптацию сотрудника можно рассматривать как сложный, многогранный процесс и приспособление к условиям организации, формирование гибкой социально-профессиональной позиции в системе формальных и неформальных отношений в организации, достижение сотрудником достаточного уровня профессионального развития, что в качественном смысле рассматривается как должная степень психологической готовности к исполнению профессиональных задач и социальных действий.

### **Список литературы**

1. Резник, С. Д. Карьерный менеджмент / С. Д. Резник, И. А. Игошина. – Москва : Инфра-М. – 2016. – 240 с – ISBN 978-5-16-009452-6.
2. Баранов, А. А. Медицинские и социальные аспекты адаптации современных подростков к условиям воспитания, обучения и трудовой деятельности / А. А. Баранов, В. Р. Кучма, Л. М. Сухарева. – Москва : ГЭОТАР-Медиа. – 2019. – 352 с.
3. Егоршин, А. П. Организация труда персонала / А. П. Егоршин, А. К. Зайцев. – Москва : Инфра-М. – 2014. – 320 с.
4. Журавлев, П. В. Менеджмент персонала / П. В. Журавлев. – Москва : Экзамен, 2018. – 448 с.
5. Прошина, А. Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ / А. Н. Прошина. – Москва : ИНФРА-М. – 2017. – 244 с.
6. Кибанов, А. Я. Организация профориентации и адаптации персонала / А. Я. Кибанов. – Москва : Проспект. – 2015. – 313 с.
7. Тюкин, И. Ю. Адаптация в нелинейных динамических системах / И. Ю. Тюкин, В. А. Терехов. – Москва : ЛКИ. – 2017. – 384 с.
8. Маслова, Е. Л. Теория менеджмента. Практикум. – Москва : Дашков и Ко. – 2019. – 158 с.

**В. В. Пехтерева, Д. И. Зиновьева**  
**Автомобильно-дорожный институт**

**ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет», г. Горловка**  
**Особенности адаптации различных категорий работников**

Многие процессы в связи с открытостью экономики доступны для многих организаций и могут быть скопированы. Успех одних организаций и неудача других объясняется наличием определенного фактора, который позволяет организации быть лидером.

Работа с человеком как ресурсом организации начинается на этапе адаптации. От того, насколько эффективно организован этот процесс, зависит результативность дальнейшей работы и возможность реализации способностей как самого сотрудника, так и достижения целей всей организации. Считается, что персонал явля-

ется ценным ресурсом организации. Однако без грамотного управления персоналом, как ресурсом, предприятие может его потерять. Управление адаптацией новых сотрудников в коллективе – одна из важнейших задач, которую приходится решать службе персонала.

Адаптация персонала позволяет облегчить вхождение сотрудника в организацию, поэтому так важно, чтобы адаптация на новом месте прошла успешно и как можно менее болезненно для нового сотрудника.

**АДАПТАЦИЯ, ВИДЫ АДАПТАЦИИ, МОЛОДОЙ СОТРУДНИК, ПЕРСОНАЛ, КАТЕГОРИИ СОТРУДНИКОВ**

*V. V. Pekhtereva, D. I. Zinoveva*

*Automobile and Road Institute of Donetsk National Technical University, Gorlovka*  
**Adaptation Features of Various Categories of Employees**

In connection with the economy openness many processes are available for many organizations and can be copied. The success of some organizations and the failure of others are explained by a certain factor that allows the organization to be the leader.

The work with a person as a resource for an organization begins at the adaptation stage. The effectiveness of the further work and the possibility of realizing the abilities of both the employee himself and achieving the goals of the entire organization depends on how effectively this process is organized. It is believed that the staff is a valuable resource for an organization. However, without competent personnel management as a resource, the company can lose it. Adaptation management of new employees in the team is one of the most important tasks that the personnel service has to solve.

Personnel adaptation makes it easier for an employee to enter the organization, therefore, it is so important for the adaptation in the new place to be successful and as painless as possible for a new employee.

**ADAPTATION, ADAPTATION TYPES, YOUNG EMPLOYEE, PERSONNEL, EMPLOYEE CATEGORIES**

**Сведения об авторах:**

**В. В. Пехтерева**

SPIN-код РИНЦ: 9061-5571  
ResearcherID: H-4700-2016  
Телефон: +38 (071) 380-21-43  
Эл. почта: pekhtereva.viktoriya@mail.ru

**Д. И. Зиновьева**

Телефон: +38 (071) 425-12-96  
Эл. почта: zinovjeva.darya@mail.ru

*Статья поступила 27.05.2021*

*© В. В. Пехтерева, Д. И. Зиновьева, 2021*

*Рецензент: Н. А. Селезнёва, канд. экон. наук, доц., АДИ ГОУВПО «ДОННТУ»*