

АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ К ИЗМЕНЕНИЯМ И НОВОВВЕДЕНИЯМ

Суховерхов Николай Юрьевич

студент Финансового университета при Правительстве РФ, РФ, г. Москва

Морозюк Юрий Витальевич

научный руководитель, д-р психол. наук, проф. Финансового университета при Правительстве РФ, РФ, г. Москва

Современные науки рассматривают бизнес-процессы, организации, общество в целом как саморазвивающиеся открытые системы, так как элементы, содержащиеся в данных системах, взаимодействуют друг с другом внутри системы и с другими элементами за её пределами, а так же стремятся к саморазвитию и совершенствованию. Предприятия и фирмы стремятся к развитию, освоению новых сфер деятельности и укреплению своих позиций в качестве идущей в ногу со временем организации, им приходится адаптироваться к требованиям внешней и внутренней среды. В ходе адаптации многие установленные системы и отработанные схемы управления могут подвергнуться изменениям. Персоналу организации зачастую непонятны и непривычны данные изменения, что приводит к дискомфорту в работе, понижению производительности труда и повышению недовольства персонала управленческими решениями менеджеров [2]. Таким образом, в наше время, когда человеческие ресурсы стали одними из самых важных ресурсов организации, управление нововведениями является одной из ключевых проблем, стоящих перед современной компанией и её менеджерами.

Процесс адаптации в организации обычно понимается как взаимное приспособление сотрудника и организации, основывающееся на постепенном вводе сотрудника в процесс производства в новых для него условиях труда и отдыха [3]. Например, новыми условиями могут быть психофизиологические, профессиональные, организационно-административные, экономические или бытовые. Множество организаций отходят от линейно-функциональной организационной структуры к более гибким и подверженным изменениям матричным, дивизиональным и проектным, создаются организационные культуры, внедряются новые технологии в процесс производства. Все эти изменения, несомненно, ведут к успешной работе компании. Однако некоторым сотрудникам стоит немалых усилий включиться в работу после изменений, поэтому западные исследователи начали рассматривать применение адаптационных методов в менеджменте в 1980—90-х гг. прошлого столетия и в настоящее время данное направление активно изучается как западными исследователями, так и отечественными [6].

По мнению автора, адаптация персонала организации также необходима в случае внедрения современных особенностей, связанных с научно-техническим прогрессом. Компании, особенно в сфере IT-технологий, внедряют дистанционные системы управления персоналом, ERP (англ. Enterprise Resource Planning, планирование ресурсов предприятия) системы, а также системы электронного документооборота. Сотрудники, чаще всего работающие на предприятии долгое время (свыше 20 лет), практически не способны самостоятельно усвоить все эти изменения. В большинстве случаев компания организует и направляет данных сотрудников на курсы по обучению пользованию данными системами. Тем не менее, без определенного воздействия менеджера на работника, его работа станет практически безрезультатной, он не будет понимать, для чего эти изменения введены и какую пользу они несут.

Учитывая все факторы данной проблемы, современному менеджеру необходимо

придерживаться определенных принципов при управлении процессом адаптации сотрудников к изменениям:

1. Первый принцип — прогрессивности. Методы и способы управления адаптацией не должны быть неизменными и постоянными. Их необходимо формировать в соответствии с развивающимися в мире методиками и постоянно совершенствовать в зависимости от требований окружающей среды, от передовых зарубежных и отечественных практик.
2. Принцип непрерывности процесса управления адаптацией заключается в том, что работнику необходимо постоянно приспосабливаться к изменяющимся условиям деятельности организации, стараться удовлетворять новые требования должности и окружающей среды.
3. Подход к управлению адаптацией должен быть комплексным, то есть необходимо учитывать взаимосвязь всех факторов влияющих на процесс адаптации.
4. Оперативность управления системой адаптации означает своевременное принятие решений по контролю, анализу и проведению мероприятий, которые устранят определенные неблагоприятные отклонения от требуемого результата.
5. Принцип перспективности — при формировании системы адаптации к изменениям и нововведениям необходимо учитывать перспективы развития организации.
6. Оптимальность создания системы адаптации предполагает, что существует несколько вариантов построения данной системы и необходимо выбрать подходящий и рациональный вариант именно для данной организации, находящейся в текущем положении.
7. Управление адаптацией необходимо осуществлять наиболее простыми способами без ущерба к основному результату.
8. Не менее важный принцип — это принцип согласованности, подразумевающий взаимодействие и согласованное сотрудничество различных структурных подразделений, а также уровней иерархии. Слаженное взаимодействие необходимо для эффективной работы по достижению поставленных целей и стратегии организации.
9. Также менеджеру необходимо сверять полезный эффект от деятельности по адаптации персонала с затратами на управление адаптацией. Полезный результат должен превышать затраты на него.

Стоит отметить, что единые методы и принципы управления адаптацией к изменениям на данный момент официально не закреплены, поэтому менеджер должен соотносить применяемые им методы и принципы с выбранным типом управления.

В России проблемой адаптационных процессов в организации начали заниматься около десяти лет назад, но отечественные ученые уже во многом продвинулись, не без помощи использования западного опыта. Например, российскими исследователями были выделены следующие методы адаптации персонала к новой организационной культуре предприятия [5]:

1. социально-психологический метод (метод психологического консультирования) ориентирует на адекватное восприятие корпоративной философии, снятие психо-эмоционального напряжения в коллективе;
2. организационно-административный метод (метод внутрифирменного обучения) направлен на повышение интеллектуального, профессионального, культурного и творческого потенциала работников;
3. ценностный метод (метод трудовой мотивации) служит укреплению принципов, закреплённых на предприятии.

В России данные методы используют не многие предприниматели, лишь единицы задумываются о создании специальных программ по адаптации новых сотрудников, о мерах по подготовке сотрудников к определенным организационным изменениям.

Автор считает, что для российской практики управления адаптацией персонала следует воспользоваться опытом таких компаний в области интернет поиска, электронно-почтовых технологий, как Яндекс и Mail.ru. В данных компаниях используются обучающие программы, услуги специалистов психологов, помогающих сотрудникам справляться со стрессами и

различного рода бонусные схемы, которые мотивируют сотрудников поддерживать качество своей работы в процессе частых изменений и нововведений. Имеются офисы нового типа организованные по принципу “open space” [4]. В офисах данного типа приятно как работать, так и отдыхать, специально подобранные цвета оформления стен офиса и рабочего места не вызывают чувства агрессии или страха, а скорее производят эффект «бодрости и собранности» на находящихся людей, а принцип «свободного пространства» не ограничивает работников, тем самым создавая условия для развития.

Следует обозначить основные цели адаптации сотрудников к нововведениям:

1. Улучшение результатов деятельности компании.
2. Сохранение стабильного эмоционального фона в процессе адаптации.
3. Недопущение увольнения ценных кадров.
4. Обеспечение контроля над деятельностью сотрудников.
5. Повышение преданности сотрудников компании, удовлетворенности работой.

Автор считает, что тех мер, которые сегодня принимаются в целях адаптации персонала к нововведениям и изменениям, недостаточно. Необходимо сформировать четко организованную систему адаптации персонала с учетом психологических особенностей личности каждого сотрудника.

В заключение стоит заметить, что в процессе адаптации сотрудников к изменениям менеджер должен обсуждать с работником его взаимоотношения в коллективе, оказывать помощь в возникающих проблемных ситуациях. В случае, когда сотрудник решил уйти вследствие некоторых нововведений или изменений, руководитель должен провести с ним собеседование, чтобы выяснить причину его ухода, выявить проблему и по возможности устранить ее. Адаптационный процесс может быть продолжительным и руководителю следует своевременно осуществлять мониторинг эффективности применяемых методов адаптации, вносить соответствующие коррективы.

Таким образом, в современном мире, подверженном непрерывным изменениям, постоянному, динамичному развитию и преобразованию, процессы адаптации к нововведениям являются одним из ключевых факторов эффективности работы организации.

Список литературы:

1. Кобцева Е.Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. № 1. 2008. С. 100—104.
2. Морозюк Ю.В., Морозюк С.Н. Человеческий фактор в управлении социально-экономическими системами: Монография. М: Финакадемия, 2009. С. 4—9.
3. Морозюк Ю.В., Морозюк С.Н. Человеческий фактор. Психологические аспекты управления персоналом (в контексте обеспечения экономической безопасности организации): Монография. М: Финансовый университет, 2011. С. 5—7.
4. Описание одного из офисов компании Яндекс «Дом на Красной Розе» — [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://company.yandex.ru/about/dom/> (дата обращения 20.09.2014).
5. Родионова В.О. Методы адаптации персонала конкурентоспособного предприятия к новой организационной культуре // Вестник воронежского государственного технического университета. Том 6. № 3. 2010. С. 14—16.
6. Тюлькина Ю.С. Сущность и принципы адаптации персонала // Вестник Воронежского государственного университета. № 1. 2008. С. 109—113.