

СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Ю. С. Тюлькина

Воронежский государственный университет

Поступила в редакцию 31.03.2008

Аннотация: Одной из наиболее актуальных тем исследований в области управления человеческими ресурсами в настоящее время является адаптация принятых в организацию работников. Однако прежде чем говорить о методиках построения системы введения персонала в должность и коллектив, разрабатывать тренинги и многочисленные обучающие программы, необходимо определить, в чем заключается сущность данного понятия. В предложенной статье раскрываются особенности категории «адаптация», а также представлены принципы, согласно которым должны разрабатываться механизмы введения новых работников.

Ключевые слова: адаптация, адаптация персонала, характеристики адаптации, принципы адаптации.

Abstract: Vocational adjustment of personnel is nowadays one of the most topical research issues in human resource management. However, we must identify the matter of the term “vocational adjustment” before developing an integral system of vocational adjustment training methods and various counseling programs. In this article the author discloses some features of vocational adjustment and presents principles, which lay down the foundations of elaboration of adjustment training methods.

Key words: adaptation, vocational adjustment, features of vocational adjustment, principles of vocational adjustment.

Адаптация рассматривается многими отраслями науки. Прежде всего, среди них стоит выделить биологию, антропологию, философию, психологию, социологию.

«Адаптация» происходит от латинского *adapto* — «приспосаблию», позднелатинского *adaptatio* — «прилаживание, приспособление». Впервые термин появился в физиологии и введен он был немецким физиологом Г. Аубертом во второй половине XVIII в. Он обозначал адаптацию как «изменения (приспособительного характера) чувствительности кожных анализаторов к действию внешних раздражителей» [1].

Истоки теоретических положений об одной из стадий адаптации работников — профориентации — отмечены в литературе более ранними сроками. Известный утопист Т. Кампанелла (конец XVI в. — начало XVII в.) рекомендовал в своих научных трудах водить начинающих работников «в мастерские к сапожникам, пекарям, кузнецам, столярам, живописцам» [2] для выявления их наклонностей. С. Ф. У. Тейлора (конец XIX в. — начало XX в.) начинается зарождение теории об ориентации сотрудников. Он же выдвигает предположение об обязательном присутствии наставника при «новичке», так как «даже наиболее приспособленный к

данной работе рабочий не подготовлен к полному пониманию этой науки без руководства и помощи, вследствие провалов в его развитии или же в силу недостаточного умственного обучения» [3].

Активное развитие этими науками данная категория получила с середины XX в. Особое место среди них занимает биология и антропология. Существенной разработкой исследований адаптации человека известны П. С. Кузнецов, И. А. Жданов.

В экономическую теорию этот термин пришел немного позднее: западные исследователи (J. Bertel, T. Breisig) активно начали рассматривать его применение в 80–90-х гг. прошлого века. Отечественные экономисты обратили свой взор на проблему адаптации работников в организации около десятилетия назад. Недостаточная систематичность научных исследований и теоретической базы по данной тематике требует тщательной разработки и описания сущности рассматриваемой категории.

Единого мнения ученых на понимание адаптации персонала не существует. В результате анализа и обобщения литературы можно разделить все определения данного термина на три группы.

1. Наиболее часто она понимается как *процесс приспособления работника* к различным условиям. Среди них авторами указываются:

– изменившаяся среда (В. М. Музыченко [4], Ю. Шабанова [5]),

– условия внешней и внутренней среды (Е. В. Маслов [6]),

– работа в новых для работника условиях труда (Н. Д. Стреколова, Г. К. Копейкин [7]),

– рабочее место и трудовому коллективу (Е. Малинина [8]).

2. Однако многие ученые выдвигают точку зрения, что адаптация — это двусторонний процесс, поэтому называют ее *взаимным приспособлением работника и организации* [9]. Этому мнению придерживаются Н. И. Шаталова, Н. М. Бурносов, А. И. Хорев, Т. И. Овчинникова и другие.

3. В понимании данного понятия третьей категорией ученых-экономистов имеет место *детализация процессов, происходящих в организации* при устройстве нового работника. То есть, с их точки зрения, адаптация – это процесс:

– вхождения и закрепления человека (И. Юрасов [10], Б. Ю. Сербиновский [11]),

– профессиональной и социальной ориентации работника (М. И. Петров [12]),

– знакомства сотрудника с деятельностью организации (Г. А. Днестрянский [13]),

– освоения работником профессиональных и социальных функций (Н. К. Маусов, О. М. Ламскова [14]).

– или включения работника в новую для него организационно-производственную среду (П. А. Малугев, Ю. Е. Мелихов [15]).

С нашей точки зрения, *адаптация* — это целостный, динамичный, непрерывный, относительно устойчивый процесс преобразования индивидом самого себя и окружающей среды, осуществляющийся вследствие возникновения между ними противоречия.

Адаптация персонала при этом представляет собой непрерывный и динамичный процесс:

– направленный на поддержание стабильности и равновесия потребностей персонала и возможностей их реализации,

– состоящий во включении работников в новую для них производственную среду и социальную общность, усвоении ими производственных условий и норм трудовой деятельности и влиянии на окружающую среду,

– предполагающий преодоление возможных негативных моментов, инициированных как организацией, так и самим работником.

На основе тщательного анализа научной литературы, описывающей различные аспекты адаптации, можно сделать вывод, что наиболее важные характеристики адаптации сводятся к следующему.

А. Адаптация представляет собой процесс. Это означает, что она занимает определенный период жизни работника длительностью от нескольких месяцев до нескольких лет.

Б. Адаптация возникает вследствие противоречий, сущность которых заключается в том, что изменяются роль, статус человека, его обязанности и возможности, отношения с другими людьми, нормы и ценности коллектива. В данном случае человек «или как личность, или как биологическая структура, или же как и то, и другое для обеспечения своего существования должен изменить свое состояние таким образом, чтобы возникло новое состояние динамического равновесия, адекватное новым условиям» [16].

В. Адаптация – вынужденный процесс, так как субъект адаптируется к условиям окружения не по своей воле, а по необходимости. Явление адаптации можно рассматривать как переходный процесс между существованием в прежних и новых условиях или нишах [17]. Адаптация субъекта наступает только в случае изменений во внешней или внутренней среде, при отсутствии которых остается то же состояние стабильности, что и в исходном положении, следовательно, субъект адаптируется к условиям окружения не по своей воле, а по необходимости, из чего можно сделать вывод, что «это вынужденный процесс, это результат действия сторонних человеку сил» [18].

Г. Адаптация – двусторонний процесс, который предполагает изменение человеком как самого себя под воздействием новой реальности, так и преобразование условий окружающей среды в зависимости от собственных потребностей. При этом возможно сопротивление среды воздействию субъекта, например, когда вживание человека в новый коллектив не обходится пассивным приспособлением к нормам и ценностям группы, а происходит активное изменение отношений и ролей в ней в соответствии с представлениями «новичка». О стремлении человека в процессе адаптации к формированию собственной субсреды упоминает и А. Карцев, автор статьи «Проблема и механизмы адаптации автора в литературной среде» [19], что свидетельствует о существовании проблемы адаптации в различных сферах деятельности человека. Человек может активно, по заранее сформированной и проверенной модели, воздействовать на взаимодействующий с ним объект, либо устраняя его, либо ослабляя степень его воздействия, или, уходя из области контакта, использует для этого свойственные только ему формы деятельности.

Более того, человек может предпринять необходимые меры еще до того, как начнется действие того или иного фактора. Этот факт достоин внимания, так как, с одной стороны, по исследованиям преобладающее большинство сотрудников, проработавших в данной организации не более года и покинувших ее по собственному желанию, приняли это решение уже в первые дни после вступления на данную должность.

Д. Адаптация является субъективным процессом: по теории отражения субъект действует в соответствии с собственным видением картины мира. Следовательно, два разных человека в одной и той же ситуации могут повести себя кардинально противоположно, в результате чего различные элементы системы адаптации организации, а также всевозможные стимулы и мотиваторы могут принести как положительный, так и отрицательный результат. Так как адаптация — процесс субъективный, то он является также и «внутренне мотивированным процессом, характеризующим в конечном итоге принятие или непринятие развивающейся личностью внешних и внутренних условий существования, а также активность личности по изменению этих условий в желаемом направлении» [16]. Из чего можно сделать вывод, что при отсутствии мотивации к адаптации в данной среде у человека (в частности, нового работника организации) он может ее сменить (покинуть организацию, вследствие чего у последней увеличатся затраты по обеспечению вакантной должности подходящим работником), поэтому необходимо учитывать потребности вновь прибывших в организацию с целью более эффективного их введения в должность и коллектив организации.

Е. Процесс адаптации непрерывен. Он никогда не бывает законченным, так как условия окружающей среды не статичны, они меняются постоянно. По мнению Т. И. Вершининой, «адаптация может быть предельной только в случае полного отождествления работника и занимаемого им рабочего места» [19]. Исходя из этого, важно отметить, что процесс адаптации человека является непрерывным, следовательно, и в организации должна проводиться адаптация не только новых работников, но и всего персонала.

При управлении процессом адаптации необходимо учитывать ряд принципов.

1. Принцип непрерывности процесса адаптации заключается в том, что работник должен постоянно, а не время от времени адаптироваться к изменяющимся условиям деятельности организа-

ции, чтобы удовлетворять новым требованиям должности и окружающей среды, а также изменяться в соответствии с ними с минимальными затратами.

2. Принцип прогрессивности гласит, что методы и способы адаптации не должны быть постоянными и неизменными. Они должны соответствовать развивающимся в мире методикам и постоянно совершенствоваться в зависимости от требований реальности, а также передовым зарубежным и отечественным аналогам, то есть быть прогрессивными.

3. Принцип перспективности — при формировании системы адаптации необходимо учитывать перспективы развития организации.

4. Система адаптации должна характеризоваться комплексным подходом, который означает взаимосвязь всех ее элементов, а также учет всех факторов, влияющих на систему.

5. Оперативность системы адаптации означает своевременное принятие решений по ее анализу и совершенствованию и проведение мероприятий, устраняющих неблагоприятные отклонения.

6. Оптимальность предполагает существование и проработку нескольких вариантов предложений по созданию системы и выбор наиболее рациональных из них.

7. Для того чтобы система адаптации работала наиболее эффективно, необходимо как можно более упростить ее без ущерба для основного результата.

8. Разработка мероприятий по формированию системы адаптации персонала должна основываться на достижениях науки в данной области с учетом изменения их в соответствии с условиями деятельности организации.

9. Принцип согласованности означает необходимость взаимодействия различных структурных подразделений и уровней иерархии, координации их деятельности, а также соответствие целям и стратегии организации.

10. Для того чтобы создаваемая система была более устойчивой, она должна иметь способность сохранять свою целостность и действенность в условиях внешних и внутренних возмущений, а в случае отклонения от цели восстанавливаться за минимальное время.

11. Принцип экономичности предполагает затраты на адаптацию персонала, меньшие от приносимого эффекта.

12. Прозрачность означает то, что система должна обладать определенным единством, содер-

жать единую доступную терминологию, а также строиться по единым для всех правилам.

13. Принцип гибкости означает, что должна существовать возможность внесения корректив в систему адаптации в зависимости от условий деятельности организации, а также от адаптируемых работников. Ее гибкости способствует создание в определенных пределах свободы маневра.

Помимо упомянутых принципов, формирование системы адаптации сотрудников предполагает существование общей методической основы проведения работы по ее совершенствованию, стандартное оформление документов и т.д.

ЛИТЕРАТУРА

1. Милославова И. А. Адаптация как социально-психологическое явление / И. А. Милославова // Социальная психология и философия. – Л. : Наука, 1973. – Вып. 2. – С. 13.
2. Реуэль А. Л. История экономических учений (от древних мыслителей до К. Маркса и Ф. Энгельса) : учеб. пособие / А. Л. Реуэль. – М. : Высшая школа, 1972. – 422 с.
3. Тэйлор Ф. Научные основы организации промышленных предприятий : пер. под ред. А. В. Панкина, Л. А. Левенстерна / Ф. Тейлор. – СПб. : Издание инженера Л. А. Левенстерна, 1912. – 119 с.
4. Музыченко В. М. Управление персоналом. Лекции / В. М. Музыченко. – М., 2003. – 528 с.
5. Шабанова Ю. Адаптация нового персонала. ЗАО Гардерика // Управление компанией, №10 – 2003. – <http://www.zhuk.net/archive/articlesyk.asp?aid=3563>
6. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов. – М., 1999. – С. 169–177.
7. Стреколова Н. Д. Управление персоналом : учеб. пособие / Н. Д. Стреколова, Г. К. Копейкин. – СПб., 2004. – 156 с.
8. Малинина Е. Адаптация сотрудника: случайности или подготовленная программа / Е. Малинина ; Кадровое агентство «Эксклюзив Персонал» ; Проект «Эмси консалтинг». – <http://www.emcon.ru/420-056.html>
9. Управление персоналом на производстве : учеб. пособие для вузов / под ред. проф. Н. И. Шаталовой, Н. М. Бурносова. – М., 2003. – 387 с.
10. Юрасов И. Мониторинг адаптивности промышленных рабочих / И. Юрасов // Управление персоналом, № 14. – 2006. – <http://www.top-personal.ru/issue.html?862>
11. Сербиновский Б. Ю. Управление персоналом / Б. Ю. Сербиновский. – М., 2007. – 464 с.
12. Петров М. И. Безопасность и персонал / М. И. Петров // Управление персоналом. – № 1 (131). – 2006. – С. 164–169.
13. Днестрянский Г. А. Адаптация персонала. Экономика, социология, менеджмент: Федеральный образовательный портал / Г. А. Днестрянский. – <http://management.edu.ru/db/msg/61284.html>

14. Маусов Н. К. Адаптация персонала в организации / Н. К. Маусов, О. М. Ламскова // Управление персоналом. – № 13 (99). – 2004. – С. 26–31.

15. Малуев П. А. Управление персоналом / П. А. Малуев, Ю. Е. Мелихов. – М., 2005. – 184 с.

16. Медведев В. И. Адаптация человека / В. И. Медведев. – СПб. : Институт мозга человека РАН, 2003. – 584 с.

17. Озернюк Н. Д. Механизмы адаптации / Н. Д. Озернюк. – М. : Наука, 1992. – 272 с.

18. Кузнецов П. С. Адаптация как функция развития личности / П. С. Кузнецов. – Саратов : Изд-во Саратовского университета, 1991. – 76 с.

19. Карцев А. Проблема и механизмы адаптации автора в литературной среде / А. Карцев // Литературное общество «ПИИТЕР». – СПб. – <http://www.piiter.ru/view.php?cid=6&pid=40>

LITERATURE

1. Miloslavova A. Adaptation as social-psychological phenomenon / I. A. Miloslavova // Social psychology and philosophy. – L. : Nauka, 1973. – Issue. 2. – P. 13.
2. Reuel A. L. The history of economic studies (from ancient thinkers to K. Marx and F. Engels) [The history of economic studies textbook] / A. L. Reuel. – M. : Vysshaya shkola, 1972. – P. 422.
3. Taylor F. Scientific foundations business organization for industrial enterprises : translation edited by A. V. Pankin, L. A. Levenstern / F. Taylor – SPb. : Publication of engineer L. A. Levenstern, 1912. – P. 119.
4. Muzychenko V. M. Human resource management / V. M. Muzychenko. – Lecture. – M., 2003. – P. 528.
5. Shabanova U. Vocational adjustment of new personnel. CJSC Garderika / U. Shabanova // Plant management, 10th issue. – 2003. – <http://www.zhuk.net/archive/articlesyk.asp?aid=3563>
6. Maslov E. V. Human resource management in plant / E. V. Maslov. – M., 1999. – P. 169–177.
7. Strekolova N. D. Human resource management : textbook / N. D. Strekolova, G. K. Kopeykin. – SPb., 2004. – P. 156.
8. Malinina E. Vocational adjustment: fortuity or prepared programme. Human resources agency «Exclusive personnel» / E. Malinina. MC consulting project. – <http://www.emcon.ru/420-056.html>
9. Human resource management in plant: College textbook / edited by prof. N. I. Shatalova, N. M. Burnosova. – M., 2003. – P. 387.
10. Yurasov I. Monitoring Мониторинг of the adaptability of industrial workforce / I. Yurasov // Human resource management, 14th issue – 2006. – <http://www.top-personal.ru/issue.html?862>
11. Serbinovskiy B. Y. Human resource management / B. Y. Serbinovskiy. – M., 2007. – P. 464.
12. Petrov M. I. Security and personnel / M. I. Petrov // Human resource management, 1 issue (131). – 2006. – P. 164–169.
13. Dnestranskiy G. A. Vocational adjustment. Economics, sociology, management : Federal educational /

G. A. Dnestranskiy. – portal <http://management.edu.ru/db/msg/61284.html>

14. *Mausov N. K.* Vocational adjustment in plant / N. K. Mausov, O. M. Lamskova // Human resource management. – №13 (99). – 2004. – P. 26–31.

15. *Maluyev P. A.* Human resource management / P. A. Maluyev, Y. E. Melihov. – М., 2005. – P. 184.

16. *Medvedev V. I.* Personal adjustment / V. I. Medvedev. – SP. : Institute for human brain RAS, 2003. – P. 584.

17. Adaptation mechanism / N. D. Ozernyuk – М. : Nauka, 1992. – P. 272.

18. *Kuznetsov P. S.* Adaptation as a function of personal development / P. S. Kuznetsov. – Saratov : Saratov university press, 1991. – P. 76.

19. *Kartsev A.* The issue and adaptation mechanism of author in literature sphere / A. Kartsev // Literature society PIITER, SP <http://www.piiter.ru/view.php?cid=6&pid=40>

Воронежский государственный университет

*Ю. С. Тюлькина, аспирант экономического факультета ВГУ, кафедра управления персоналом
место работы: ВФ ОАО «Верофарм»
тел.: 347-111; 93-31-07
e-mail: julia_plv@yahoo.de*

Voronezh State University

*Y. S. Tyulkina, post-graduate student
tel.: 347-111; 93-31-07
e-mail: julia_plv@yahoo.de*