

ПРОГРАМА ЗА АДАПТАЦИЯ НА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯТА

ас. д-р Милен Динков
Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов

PROGRAM FOR ADAPTATION OF STAFF IN THE ORGANIZATION

Assist. Prof. Milen Dinkov, PhD
D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Анотация: Адаптацията на персонала на работното място е важен елемент от неговото цялостно управление. За съжаление често мерките за професионално ориентиране и адаптация, както и тяхната роля, в много организации биват подценявани и на тях не се гледа с достатъчна степен на сериозност.

Ключови думи: адаптация, приспособяване, персонал, организация

Abstract: Adaptation of staff in the workplace is an important element of its overall management. Unfortunately often guidance measures and adaptation, as well as their role in many organizations are underestimated and are not seen with sufficient seriousness.

Keywords: adaptation, adjustment, staff, organization

Новото работно място – непозната среда, с нови хора и с присъщите им навици, склонности и емоции, въздействащи по непознат начин върху поведението на новопостъпилният служител в организацията. В такава ситуация той се изправя пред организационна култура с непознати правила, условности и табуа. Естествено задължение на всеки работодател в този момент е да предприеме действия по адаптация и ориентация на новите членове на организацията.

Преходът към ново работно място се явява труден психологически момент за всеки човек. Почти винаги, попадайки в нова работна среда, служителят изпитва стрес, наблюдава се отрицателното въздействие върху неговите производствени, психологически и физиологични показатели. Според придобилата популярност скала за измерване на стреса SRRS, създадена от двамата американски психиатри Holms и Rahe и известна още като „скала на Holms и Rahe“, смяната на работа заема едно от челните места по силата на въздействие върху поведението на личността [9, 151].

Терминът „адаптация“ намира широко приложение в природните, социалните и техническите науки. Адаптацията като процес представлява приспособяване на личността към новата среда. В най-общ смисъл, адаптация е реакция на субекта към променящите се условия на средата, които оказват влияние върху неговата ефективност. Тази реакция може да бъде управлявана целенасочено [1, 233].

Под адаптация на персонала следва да се разбира процес по запознаване на персонала с организацията и нейната дейност, както и промяна в поведението в съответ-

ствие с изискванията на средата. Организацията е съвкупност от хора, обединени от обща цел, които зависят един от друг и си взаимодействат в процеса на работа [4, 113].

От друга страна, адаптацията може да се разглежда и като въведение на персонала в длъжността, оценка на съвместимостта с притежаваните качества и изискванията в длъжностната характеристика, както и отговорност към целите за бързо и ефективно изпълнение [2, 198]. Адаптацията може да се представи и като процес на обучение свързан с това, което е от изключителна важност за организацията [11, 151].

Тук може да се каже, че *адаптацията* е взаимно приспособяване на служител и организация, което се основава на постепенно вникване в новите професионални, социални, организационни и икономически условия на труд. Адаптирането е един от елементите на системата за управление на персонала и резултатите от него до голяма степен засягат ефективността на цялата система. От тук, *основните цели на професионалната адаптация* на персонала трябва да бъдат:

- възможност за по-бързо постигане на необходимото ниво на ефективност, приемливо за организацията;
- намаляване на стреса, който изпитват служителите – за по-голямата част от тях новото и неизвестното причинява своеобразен страх. Стресовото състояние на работникът, като правило, е свързано със страх от провал в работата и с липса на ориентация в новата работна среда;
- намаляване текучество на персонала – ако служителите не могат да се адаптират към новите за тях условия в организацията, това може да доведе до тяхното напускане;
- икономия на времето на преките ръководители и колегите на новопостъпилите служители – всеки новопостъпил служител се нуждае от определена помощ от страна на своя пряк ръководител или колеги при решаване на проблеми от различно естество. Това изисква отделяне на достатъчно време и внимание;
- развитие в новопостъпилите на чувство на удовлетвореност от работата, на позитивно отношение към нея и реализиране на очакванията [5, 25].

Процесът на взаимно приспособяване на персонала и организацията ще бъде успешен в случаите, в които колективните норми и ценности станат норми и ценности на отделната личност. Успехът на адаптацията зависи от редица условия, най-важните от които са:

- качество на дейностите свързани с професионалното ориентиране на потенциалните служители;
- обективна оценка на възможностите на персонал (както при подбора, така и в процеса по професионална адаптация);
- особености на организацията на труда и прилагането на различни мотивационни механизми;
- гъвкавост на системата за обучение на персонала, действаща в рамките на организацията;
- особености на социално-психологическият климат, преобладаващ в колектива;
- личностни характеристики на служителите, свързани с неговите психологически черти, възраст и семейно положение [8, 214].

Всички цели на процеса по адаптиране на персонала трябва да бъдат сведени до увеличаване ефективността на работата на служителите, които участват в процеса по адаптиране.

В теоретичен и практически план могат да се определят следните типове адаптацията [10, 151]:

- *Психофизиологична* – това е приспособяване към физическото и психологическо натоварване, към физиологическите условия на труд, т.е. приспособяване към всички условия, които въздействат върху служителя по време на неговата трудова дейност. Тези условия включват: физически и психически стрес, нивото на монотонност на работата, ритъма на работа, работни условия, влияние на външни фактори като шум, светлина, вибрации и т.н.

- *Социално-психологическа* – това е адаптация към социалните норми на поведение и взаимоотношения, към традициите, ценностните и ориентацията в новия екип. По време на тази адаптация служителят получава информация относно бизнес и личните взаимоотношения в екипа, както и с отделните формални и неформални групи и социалните позиции на техните членове.

- *Професионална* – свързана е с усъвършенстване на трудовите способности (професионални навици, знания, умения, сътрудничество и т.н.). Професионалната адаптация се характеризира с по-нататъшното развитие на професионалните възможности (знания и умения), както и образуването на необходимите професионални качества в личността за позитивно отношение към извършваната работа. Сложността на професионалната адаптация зависи от разнообразието от дейности в организацията, интересът към тях, тяхното съдържание, влиянието на професионалната среда и индивидуалните психологически черти на новопостъпилите служители.

- *Организационно-административна* – приспособяване към съществуващата структура на организацията, особеностите на организационния механизъм на управление и работната позиция в общата структура. С този тип адаптация служителя формира разбиране за своята роля в цялостният производствен процес.

Въпреки различието между видовете адаптация, те се намират в непрекъснато взаимодействие. Поради тази причина, управлението на този процес изисква наличие на единна система от инструменти за въздействие, осигуряващи бърза и успешна адаптация [6, 589]. С право може да се каже, че адаптирането на персонала е важен елемент в процеса на управление на организацията, който позволява ефективно управление на човешките ресурси и постигане на предварително поставените цели.

Една от основните задачи на всеки ръководител е подготовката и провеждането на дейностите по адаптация, чийто основен предмет трябва да бъде помощ на новопостъпилите служители в приспособяването към новата среда и постигане на желаното ниво на ефективност при неговата работа в най-кратки срокове. Въпреки това, много организации не обръщат сериозно внимание на този процес. Все още има ръководители, които смятат, че новопостъпилите служители притежават необходимите им качества за справяне с възникващите трудности и те не се нуждаят от адаптационни мерки. От друга страна, на новопостъпилите често се гледа като на личности, които не могат да преодолеят сами собствените си страхове и неувереност.

Необходимостта от създаването на програма от адаптационни мерки възниква в следните два случая: *на етап активно развитие на организацията или в момент на високо текучество на персонала*. В такива периоди от функционирането на организацията, често се наблюдава липса на ангажираност на ръководителите с такъв тип проблеми. От тук възниква и необходимостта от стандартизиране на процедурите по взаимодействие с персонала, както и създаване на програма от мерки за неговото адаптиране.

Компетентното и внимателно провеждане на програмата за адаптация ще доведе не само до съкращаване на времето за приспособяване, до намаляване на финансовите разходи на организацията и увеличаване на производителността на работното

място, но и до положително въздействие върху екипността, до изграждане на успешна система за наставничество, обучение на персонала и повишаване на общата квалификация. Но, най-важното нещо, която предоставя адаптацията, е осигуряването на обратна връзка със служителите [7, 194].

Методите за адаптация на персонала в организацията могат да се класифицират така:

- *Икономически методи* – включват разработването на норми за произведената продукция от една страна, и изискванията на специалисти и ръководители, от друга;
- *Организационно – административни* – установяване на контрол над процеса по адаптация на служителите и използване на коригиращи действия;
- *Социално-психологически* – включване на служителите в различни взаимодействия в екипа, чрез които ще се постигне по-бързо въвеждане в длъжността.

В момента съществуват различни методи (схеми) за адаптация на персонала – в зависимост от позицията на служителя, която ще заема, ниво на професионална компетентност, както и предмета на дейност на организацията. Интерес предизвикват следните, които намират широко приложение в редица страни:

- *Secondment learning* – неговата същност се състои в това да се изпрати даден служител за определено време в друг отдел на същата организация или друга компания. Престоят може да бъде с продължителност от един месец до една година [12, 1].

- *Buddying* (от англ. *buddy* – приятел, другар) – същността му се изразява в адаптация чрез приятелски взаимоотношения с колега. Характеризира се с липса на йерархия и наличието на постоянна двупосочна връзка. Той се основава на обективна обратна връзка и подкрепа при изпълнението на целите и задачите (лични или организационни), както и придобиване на нови умения [13, 2].

- *Метод на „лотаяне” в действителността* – този метод се използва от ръководители на различни йерархични нива. Основната цел тук е бързо навлизане на новият служител в същността на своите отговорности. Най-често този метод е приложим при оценяване на новопостъпили ръководители, които е необходимо още от първите дни на своята работа да покажат способност за самостоятелно вземане на решения, да проявят отговорност и качества на високо управленско ниво, на което ще разчита организацията като цяло [15, 2].

- *Кадрови училища* – използва се тогава, когато е необходимо в кратки срокове да се проведе обучение на нов член от персонала в съответствие с изискванията на заеманата длъжност, с цел придобиване на знания и умения, които са характерни само за този тип организация.

- *Наставничество* – то се отнася по-скоро към системата на обучение в организацията. По мнението на Д. Димитриев, наставничеството означава много повече от предлагане на готови „рецепти” или „подказване” на верните решения. Като основна отличителна черта на коучингът, авторът определя това, че наставникът оказва помощ на сътрудника в търсенето на самостоятелни решения на проблемите [3, 279].

- *Job Shadowing* – това е доста популярна техника за обучение на работното място, за кариерно развитие или развитие на лидерски умения. Същността на този метод се състои в това: новопостъпилият служител да следва всяка стъпка на опитен служител от организацията, т.е. да се превърне в негова „сянка” по време на работния ден. Обучаемият има възможност да обсъжда работната ситуация не само със служителя,

който следва навсякъде, но и с останалите членове на екипа или отдела, като по този начин получава ефективна и непрекъсната обратна връзка[14, 1].

Интересът към въвеждането на програми за адаптация се увеличава, тъй като мениджърите от собствен опит знаят, че недобре обмислената и организирана или не съществуваща програма за адаптиране може да бъде основната причина за напускането на новите служители още през първите дни от назначаването им. Процесът на активното приспособяване на персонала в организацията и към работата, се явява продължение на процеса по подбор на кадрите. Следователно, организацията трябва да се интересува от това служителите да не напуснат след седмица или месец. Въпреки това, статистиката показва, че най-висок процент на зетите напускащи организацията е през първите три месеца. Основните причини – несъответствие с очакванията и реалността в новата организация.

Литература:

1. Базарова, Т., Еремина, Б. Управление персоналом: Учебник для вузов. ЮНИТИ. 2007 г.
2. Веснин, В. Управление персоналом. Теория и практика. М.: ТКВелби, Проспект. 2009 г.
3. Димитриев, Д. Ретро-мода коучинг. Элитный персонал, Москва, №45(279), 2002 г.
4. Емилова, И. Концептуален модел за управление на организационната култура в сферата на социалните дейности. // Диалог, 2012, N 1, с. 113.
5. Карякин, А. Управление персоналом. 2005 г.
6. Кибанов, Ар. Управление персоналом. М.: Финстатинформ. 2007 г.
7. Медведева, Е., Виниченко, М. Адаптация персонала: осознанная необходимость. // Материалы VI Афанасьевских чтений. Кадровый потенциал управления социальной сферы России: теория и практика формирования. М.: Изд. РГСУ „Союз”. 2008 г.
8. Поршнев, А. Управление организацией: учебное пособие. М.: ИНФРА. 2005 г.
9. Романова, Х., Маринова, И., Маринов, М., Радева, Н., Томов, Д. Ниво на стрес и ефекти – соматични и психоемоционални в една социална група.// Известия на съюза на учените. Варна. 2010 г.
10. Федосеева, В., Капустина, С. Управление персоналом организации. М.: Экзамен. 2004 г.
11. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство. Классика MBA. 2007 г.
12. http://admin.1fife.org.uk/uploadfiles/publications/c64_te12_secondment_guidelines.pdf. Secondment guidelines.
13. http://www2.mmu.ac.uk/media/mmuacuk/content/documents/human-resources/az/guidance-procedures-and-handbooks/Buddy-Mentor_to_New_Starters.pdf. The role of a Buddy/Mentor for new starters.
14. http://www.newwaystowork.org/qwbl/tools/kcktoolkit/Factsheets/WorkBased%20Learning%20Factsheets/Factsheet_5.PDF. Job shadow.
15. <http://hrm.ru/db/hrm/548020BDB9DF2A5DC325782B006FD247/print.html>