

УДК 02+316.3  
ББК 78.30+60.56

## ПРОБЛЕМА АДАПТАЦИИ В БИБЛИОТЕКОВЕДЕНИИ И СОЦИАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ

© О.В. Орлова, 2006

*Научная библиотека Тюменского государственного нефтегазового университета  
625039, г. Тюмень, ул. Мельникайте, 72*

Основой любой организации, безусловно, являются люди, поскольку именно они обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющих в распоряжении организации, и определяют ее экономические показатели и конкурентоспособность. Вклад библиотекарей напрямую влияет на достижение целей библиотеки, качество обслуживания, качество производимой продукции и предоставляемых услуг, а зависит все это в первую очередь от эффективности работы по отбору персонала. Но даже самая лучшая работа по отбору не может обеспечить должный результат, если не уделяется внимание вопросу адаптации новых сотрудников.

*Ключевые слова:* адаптация, цели адаптации, адаптация новых сотрудников, адаптация молодых специалистов, задачи адаптации, продолжительность адаптации, закрепление персонала.

**П**рактически каждому человеку приходится хотя бы раз в жизни пережить процесс вхождения человека в организацию. Это всегда связано с решением нескольких проблем. К одной из них относится адаптация человека к новому окружению, успешность которой зависит как от организации, так и от самого человека. Второй проблемой можно назвать коррекцию или изменение поведения новичка.

Основой любой современной организации, безусловно, являются люди, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющих в распоряжении организации, и определяют ее экономические показатели и конкурентоспособность. Вклад библиотекарей напрямую влияет на достижение целей библиотеки, качество обслуживания, качество производимой продукции и предоставляемых услуг, а зависит все это в первую очередь от эффективности работы по отбору персонала. Но даже самая лучшая работа по отбору не сможет обеспечить должный результат, если не уделяется внимание вопросу адаптации новых сотрудников.

В литературе приводится целый ряд определенных адаптации, значимых для последующего рассмотрения и позволяющих в своей совокупности дать общую характеристику этому процессу. Сгруппируем эти определения следующим образом (см. таблицу на с. 74).

Очевидно, что разные авторы неодинаково определяют адаптацию. В настоящей работе под адаптацией будет пониматься взаимное приспособление работника и организации, основываю-

щаяся на постепенной вработываемости сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда. Если работник приступил к новой работе, это еще не значит, что он на ней закрепится. Место работы очень быстро можно потерять, если с самого начала произвести плохое впечатление. Разные люди, получая новую работу, имеют разные цели: одни хотят закрепиться; другие рассматривают ее как промежуточный этап, кратковременную остановку в своей карьере. Тем не менее очень важно выбрать правильную линию поведения, так как ошибки, допущенные в первое время, очень трудно, а иногда просто невозможно исправить. Но, оставаясь на работе, при благоприятном социально-психологическом климате и общении со стороны администрации и других сотрудников человек очень легко адаптируется.

В период адаптации работник не может работать в полную силу, так как ему не хватает сведений об организации, куда он пришел, он не обладает полной информацией о нормах и ценностях в учреждении.

Процесс адаптации носит двусторонний характер. С одной стороны, новичок приспособляется к новым трудовым и психологическим факторам, с другой – коллектив и руководство приспособляются к новичку, включая его в систему взаимодействия.

При поступлении человека на работу он сразу занимает несколько позиций, которым соответствуют определенные нормы, требования и правила поведения.

## Определение термина «адаптация»

Автор (источник)	Определение	Значимые признаки
В.Н. Галлимулин /3/	Постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда	Вхождение в условия
Т.О. Шведова /16/	Приспособление потребностей и ценностей сотрудника к требованиям, предъявляемым к нему организацией в соответствии с ее стратегическими целями	Приспособление к требованиям
А.Я. Кибанов /11/	Взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новые профессиональные, социальные, организационно-экономические условия труда	Взаимное приспособление
Л.Л. Тоньшева, Н.В. Воробьева /9/, Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев /6/	Многосторонний процесс приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственно социальной среде, совершенствования деловых и личностных качеств работника	Многосторонний процесс приспособления
С.В. Манаев, Ю.Л. Горковенко /4/	Процесс, от которого зависит, как быстро новый сотрудник сможет быть полезен организации	Процесс полезности
А.А. Налчаджян /5/	Такой процесс, посредством которого индивид, с одной стороны, удовлетворяет свои требования и ожидания, предъявляемые к профессии и условиям ее осуществления, и, с другой стороны, – тем требованиям, которые к нему предъявляют структура и содержание деятельности	Процесс удовлетворения ожиданий и требований

Приняв человека на работу, организация предполагала, что человек ей нужен, он будет выполнять соответствующие функции, будет полезен. Поэтому удержание работника и его адаптация будет являться важнейшей задачей, а это зависит от ряда факторов. Под факторами адаптации понимается «совокупность условий и обстоятельств, которые определяют темпы, результат, уровень и устойчивость адаптации» /6. – С. 347/. Ю.А. Федчук выделяет такие факторы, которые влияют на процесс адаптации нового сотрудника:

- понимание своей роли в организации,
- разделение ее ценностей и установок,
- перспективы работы,
- отношения в коллективе /13/.

Другие авторы /11/ считают, что адаптация будет успешной, если в организации будет:

- отработан организационный механизм управления этим процессом,
- престижна и привлекательна профессия именно в данной организации,
- благоприятный социально-психологический климат.

В. Черкасова /14/ делит факторы на внутриличностные, межличностные и внеличностные. Внутриличностные – это индивидуальные особенности человека: здоровье, квалификация, характер. Межличностные – это взаимоотношения в коллективе. Внеличностные факторы включают особенности организации и деятельности, которые будет выполнять работник.

Ю.Г. Одегов и П.В. Журавлев /6/ выделяют структуру объективных и субъективных факторов:

- социально-демографические признаки, социальные свойства личности;
- характер, содержание, условия и организация труда;
- условия профессионального обучения, повышения квалификации и продвижения по работе;
- социально-бытовые условия, заработная плата (социальный пакет);
- условия досуга;
- уровень межличностных отношений в коллективе и морально-психологический климат.

Процесс адаптации преследует следующие цели:

- сокращение стартовых издержек, так как новый сотрудник поначалу работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение неопределенности и неуверенности у новых работников;
- сокращение текучести кадров;
- развитие удовлетворенности работой;
- достижение высокого уровня производительности и качества труда.

Из целей адаптации вытекают такие задачи:

- ускорение достижения новым работником нужного уровня производительности труда;
- создание благоприятного микроклимата в организации;
- развитие организационной культуры.

Если уровень мотивации очень высок, сотрудник будет стараться адаптироваться к новому окружению, преодолевая трудности. Если же субъект не слишком мотивирован, то организация может попытаться удержать работника, используя различные экономические и социальные стимулы. Очень часто первое время на новом месте оказывается самым трудным и непреодолимым.

А.Я. Кибанов /12/ отмечает две формы адаптации: активную, когда индивид стремится воздействовать на среду, чтобы изменить ее; и пассивную, когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

Чем скорее новый сотрудник почувствует себя в офисе как дома, ощутит атмосферу поддержки и понимания, тем быстрее он начнет работать эффективно.

Ю.Г. Одегов и П.В. Журавлев /6/ утверждают, что продолжительность периода адаптации находится в прямой зависимости от квалификации: от недели (у рабочих средней квалификации) до 1,5–3 лет (у управленческих работников). Полная адаптация характеризуется сочетанием высокого уровня овладения специальностью, полного освоения порученной работы с устойчивым положительным отношением к специальности и достаточно высокой степенью удовлетворенности взаимоотношениями в группе и своей позицией в коллективе. «Полная адаптация нового работника в коллективе продолжается в среднем 2 года» /6. – С. 346/. А вот В.А. Поляков /7, 8/ считает, что 30 дней вполне достаточно, чтобы продемонстрировать свои способности и даже наметить заметный прогресс. Такого срока не слишком много для того, чтобы отчаяться достичь желаемого результата. Преимуществом 30-дневного периода является то, что его можно разбить на четыре недельных срока. «Очень удобно в течение первого месяца на новой работе планировать на каждую неделю определенный этап в отношениях с коллегами и освоении новой работы» /7. – С. 127/.

Процесс адаптации будет протекать тем быстрее, чем выше будет степень совпадения парамет-

ров взаимодействующих субъектов (будут ли знакомые, узнаваемые элементы в новых обстоятельствах); их стремление на взаимную адаптацию, а также наличие системы помощи в адаптации.

Подбор и прием сотрудников – это длительный и дорогостоящий процесс. Именно здесь организация заинтересована в том, чтобы новый работник не уволился через несколько месяцев. Предотвратить увольнение должна хорошо подготовленная разъяснительная работа в период подбора новых сотрудников, а также испытательный срок. Главной задачей руководителя и специалиста по кадрам является помощь сотруднику успешно «влииться» в новый коллектив организации. С.В. Шекшня /17/ считает, что «вливание в организацию начинается с получения информации о ней в целом, о подразделении и о рабочем месте нового сотрудника. Необходимо ознакомить нового сотрудника с историей организации, выпускаемой продукцией, оказываемыми услугами, структурой управления, правилами внутреннего трудового распорядка, льготами, возможностями профессионального роста. С этими целями используют такие инструменты, как видеofilmы, брошюры и т.д. В процессе ознакомления сотрудник может задавать вопросы и получить на них ответы. Далее происходит ознакомление с рабочим местом. Руководитель подразделения должен представить его коллегам, ознакомить с функциями, распорядком работы. Сегодня многие организации специально обучают руководителей, как интегрировать новых работников в свое подразделение.

В.В. Травин и В.А. Дятлов /10/ видят следующие этапы прохождения адаптации:

- ознакомление (с ситуацией);
- этап приспособления (постепенное привыкание, усвоение стереотипов);
- этап ассимиляции (полное приспособление к среде);
- этап идентификации (отождествление личных целей с целями организации).

Для удержания сотрудников в организации используются некоторые приемы, т.е. приемы процесса адаптации. Одним из приемов служит беседа с руководством, разъяснения и рекомендации, что придает уверенность и снижает ощущение ненужности новеньких. Следующим приемом успешной адаптации служит развитие чувства ответственности перед организацией. Если новый сотрудник видит, как много сил и времени на него тратят, у него возникает чувство долга, что он должен платить ей тем же. Появляется внутреннее чувство вины, если работник недостаточно внимательно относится к своим обязанностям, вследствие чего он направляет все свои силы на достижение наибольшей результативности. Таким образом, работник как бы связывает себя с организацией дополнительными обязательствами.

Конечной стадией вхождения человека в организацию является его признание как полноправного члена, который реально освоил нормы и правила поведения. Существуют некоторые распространенные формы такого «перехода». Например, допуск к конфиденциальной информации, к участию в определенных мероприятиях, наделение определенными полномочиями.

Результатом успешно разработанного процесса адаптации становится снижение издержек на поиск нового персонала, снижение увольнений сотрудников, формирование кадрового резерва, получение организацией заинтересованных и лояльных сотрудников.

Чтобы процесс адаптации не был стихийным, его необходимо тщательно планировать и управлять им. Управление адаптацией требует структурного закрепления функций, определенной технологии и информационного обеспечения. Структурным закреплением в организации может быть выделение соответствующего подразделения в системе управления персоналом; выделение специалистов в подразделениях, куда приходят новые сотрудники; наставничество. В плане технологии процесса управления адаптацией приемлемы следующие варианты: организация семинаров, курсов по различным аспектам адаптации, проведение бесед руководителя с новыми сотрудниками, интенсивные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность; курсы подготовки наставников. Что касается информационного обеспечения процесса управления адаптацией, то он основан на сборе и оценке показателей ее уровня и длительности, которые ряд авторов /1, 2, 11, 14, 15/ делят на объективные и субъективные.

Объективными показателями можно назвать те, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности и активность участия сотрудников в ней. Субъективные показатели отражают удовлетворенность сотрудника работой в целом или ее проявлениями.

Подводя итог вышесказанному, хочется еще раз напомнить, что наличие процесса адаптации в библиотеке выгодно как организации, так и новому сотруднику: первая получает профессионально и лояльно настроенного работника, а второй получает чувство удовлетворенности от нужности данной организации.

В данной статье тема адаптации в библиотековедении и социальном управлении себя не исчерпывает, автор планирует ее продолжать.

### Список литературы

1. Брэддик, У. Менеджмент в организации. – М. : «ИНФРА-М», 1997. – 344 с.
2. Бутова, А. Как построить систему управления персоналом // Упр. компанией. – 2002. – № 10. – С. 18–20.
3. Галлимулин, В. Н. Наставничество в системе адаптации персонала // Справ. по упр. персоналом. – 2002. – № 10. – С. 49–59.
4. Манаев, С. В. Адаптация новых сотрудников: роли, функции, назначение / С. В. Манаев, Ю. Л. Горковенко // Упр. персоналом. – 2001. – № 11. – С. 57–58.
5. Налчаджян, А. А. Социально-психологическая адаптация личности (формы, механизмы и стратегии). – Ереван : Изд-во Арм. ССР, 1988. – 262 с.
6. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учеб. для вузов / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев. – М. : Финстатинформ, 1997. – 878 с.
7. Поляков, В. А. Технология карьеры. – М. : Дело Лтд, 1995. – 128 с.
8. Поляков, В. А. Как получить хорошую работу в новой России : практ. руководство для тех, кто остался без работы или хочет ее сменить. – М. : ИНФРА-М, 1995. – 169 с.
9. Тоньшева, Л. Л. Технология управления персоналом и его поведение в организации : учеб. пособие / Л. Л. Тоньшева, Н. В. Воробьева. – Тюмень, 1998. – 75 с.
10. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – 2-е изд. – М. : Дело, 1997. – 336 с.
11. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
12. Управление персоналом : энцикл. слов. / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 453 с.
13. Федчук, Ю. А. Программа набора и адаптации персонала // Справ. по упр. персоналом. – 2002. – № 10. – С. 60–68.
14. Черкасова, В. Система адаптации нового работника // Кадровик. – 2002. – № 8. – С. 33–40.
15. Шашина, А. Адаптация работника – процесс двусторонний // Служба кадров. – 2001. – № 2. – С. 20–24.
16. Шведова, Т. О. Организация системы адаптации новых сотрудников // Справ. по упр. персоналом. – 2002. – № 9. – С. 99–111.
17. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997. – 336 с.

Материал поступил в редакцию 13.07.2005 г.

Сведения об авторе: Орлова Ольга Валерьевна – библиограф научной библиотеки, тел. (345-2) 48-61-93, e-mail: orel\_102o@mail.ru