

УДК 316.62

ТРЕНИНГ «WELCOME» КАК УСЛОВИЕ МОТИВАЦИИ И АДАПТАЦИИ НОВОГО СОТРУДНИКА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ***Шамардина Марина Валерьевна***

Кандидат психологических наук, доцент кафедры общей и прикладной психологии, Алтайский государственный университет, г. Барнаул, Россия
e-mail: marav_sh@mail.ru

Лужбина Наталья Анатольевна

Кандидат психологических наук, доцент кафедры социальной психологии и психологического образования, Алтайский государственный университет, г. Барнаул, Россия
e-mail: n.a.luzhbina@gmail.com

В современном быстро изменяющемся мире возрастает потребность в адаптации молодых специалистов в организации с целью максимально успешного включения в организационные процессы, где максимально полно может реализоваться их личностный и профессиональный потенциал. В статье отражены результаты исследования взаимосвязи различных показателей социально-психологической адаптации новых сотрудников. Психодиагностический инструментарий: тест социально-психологической адаптации (К. Роджерс, Р. Даймонд в адаптации А.К. Осницкого); многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» (А.Г. Маклаков, С.В. Чермянин) и опросник «Исследование психологической структуры темперамента» (Б.Н. Смирнов); корреляционный анализ Пирсона. Были обнаружены индивидуально-типологические особенности личности сотрудников многофункционального центра в ситуации адаптации в учреждении. Результаты исследования применялись в тренинге «Welcome» для адаптации новых сотрудников в организации. Опыт реализации данного тренинга показал, что он может демонстрировать основы трудовой деятельности, устоявшиеся традиции организации, сложившиеся стандарты профессионального взаимодействия, а также способствует развитию трудовой мотивации новых работников, что, в свою очередь, может снижать текучесть кадров, особенно на начальном этапе вхождения в профессию.

Ключевые слова: тренинг «Welcome», мотивация, адаптация, трудовая адаптация персонала, социально-психологическая адаптация, молодой специалист.

"WELCOME" TRAINING AS A CONDITION FOR MOTIVATION AND ADAPTATION OF A NEW EMPLOYEE IN THE WORKPLACE***Shamardina Marina Valerievna***

Ph.D, associate professor of the Department of General and Applied Psychology, Altai State University, Barnaul, Russia
e-mail: marav_sh@mail.ru

Luzhbina Natalia Anatolievna

Ph.D, associate professor of the Department of Social Psychology and Psychological Education, Altai State University, Barnaul, Russia
e-mail: n.a.luzhbina@gmail.com

In today's rapidly changing world, there is a growing need for the adaptation of young professionals in the organization in order to be most successfully included in organizational processes, where their personal and professional potential can be fully realized. The article reflects the results of a study of the relationship between indicators of socio-psychological adaptation of new employees. Psychodiagnostic tools: test of socio-psychological adaptation (K. Rogers, R. Diamond in the adaptation of A.K. Osnitsky); a multilevel personal questionnaire "Adaptiveness" (A.G. Maklakov, S.V. Chermyanin) and a questionnaire "Study of the psychological structure of temperament" (B.N. Smirnov). Mathematical and statistical methods: Pearson's correlation analysis. Individual typological features of the personality of the employees of the multifunctional center were found in the situation of adaptation in the institution. As a practical application of the results of the study, the "Welcome" training was used to adapt new employees to the organization. The experience of implementing this training has shown that it can demonstrate the basics of labor activity, the established traditions of the organization, the established standards of professional interaction, and also contributes to the development of labor motivation for new employees, which in turn can help reduce staff turnover, especially at the initial stage of entry into the profession.

Key words: "Welcome" training, motivation, adaptation, labor adaptation of personnel, socio-psychological adaptation, young specialist

Современные экономические условия показывают, как важен человеческий ресурс для полноценного функционирования любого предприятия. И поэтому вопросы удержания специалистов все больше приобретают актуальность для российских организаций. Особенно важным становится установление баланса между адаптацией и мотивацией в ситуации привлечения и закрепления в кадровом составе новых сотрудников, обладающих профессиональной подготовкой в определенной области. Однако анализ научно-практических работ показывает, что в настоящее время недостаточно подходов, раскрывающих универсальные технологии сопровождения специалистов в ситуации адаптации. Это актуализирует проблему изучения процесса адаптации в организациях, а также управленческих методов и технологий для успешного разрешения данного вопроса. Исследованию ключевых аспектов управления системой трудовой адаптации на предприятиях посвящены работы ряда отечественных ученых: Т.Ю. Базарова, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, Н.С. Зайчикова и др. [2, 3, 4, 6, 9].

Особенности системы адаптации отражают противоречивость динамических состояний, которые испытывает человек при «введении в должность». Адаптация может проходить как процесс приспособления организма к условиям компании – биологический подход (Ламарк, Сент-Илер и Ч. Дарвин) или адаптация может выступать как комплекс организационных мероприятий – «введение в должность» (В.А. Петровский) или социально-психологический подход (А.Г. Маклаков) [4, 10].

Нам ближе второй подход, когда адаптация происходит через достижение целей личности в ходе реальной деятельности. В этом случае адаптация – это соответствующее данным условиям окружающей действительности поведение нового сотрудника. В ситуации данного взаимосоотрудничества задействованными будут две стороны – новичок и среда организации.

Н.В. Володина указывает, что ключевым требованием адаптации является оптимальное соединение двух направлений активности личности: адаптивной (когда новичок адаптируется, привыкает к организации) и адаптирующей (система адаптивных мероприятий организации для новичка), что способно измениться в зависимости от содержания тех ситуаций, в которые попадает новичок в контексте конкретных организационных межличностных отношений на предприятии [5].

В условиях современного рынка труда новый работник (далее «новичок») должен демонстрировать адаптивность к условиям конкретного предприятия. Сегодня практика управления персоналом показывает рост затрат на предприятиях, направленный на удержание новых сотрудников в период испытательного срока, это подтверждает введение должности специалиста по развитию персонала, который решает задачи повышения эффективности вновь принимаемых работников на вакантные места в организации.

Целью данного исследования явилась специфика социально-психологической адаптации новичков на рабочем месте посредством тренинга «Welcome». Мы считаем, что прохождение данного тренинга новыми

сотрудниками, находящимися на первых этапах адаптации, позволит заложить основу организационной лояльности новичка, повышения его мотивации к деятельности в организации [8, 14].

Адаптация новичков выступает ключевым элементом управления персоналом – это система включения работника и приспособление к изменяющимся условиям незнакомой среды организации, производства, труда, образа жизни, корпоративной политики [1, 2]. Понятие «адаптация» в психологии определяется как перестройка психики индивида под воздействием объективных факторов внешней среды и способность индивида привыкнуть к незнакомым требованиям организации без испытания внутреннего дискомфорта и без противоречий между индивидом и средой.

Трудовая адаптация персонала – постепенное включение работника в систему деловых отношений и функционала организации, в новые профессиональные, социально-психологические, организационно-административные, санитарно-гигиенические и бытовые условия труда и отдыха организации [4, 12, 13].

Поэтому адаптация персонала – это комплекс мероприятий по ознакомлению новичка с миссией, стратегией, ключевыми направлениями деятельности организации с целью выработки соответствующей модели трудового поведения, адаптивной для данных профессиональных условий, что включает освоение новичком тонкостей и специфики профессии.

Современные работы В.А. Петровского, А.А. Налчаджян, А.Г. Маклакова по исследованию вопросов адаптации в рамках психологических теорий показывают некоторые особенности социально-психологической адаптации с разных сторон. Трудовая адаптация выступает условием мотивации персонала и представлена в работах Н.С. Зайчикова, О.С. Звягинцева, М.Н. Низдиминова, А.М. Пыжова и Е.В. Тинькова. Однако общим для всех подходов и направлений изучения данной темы является то, что адаптация существует в двух формах: как процесс привыкания к среде и достижение гармоничного

равновесия, а значит, результатом этого процесса будет адаптированность сотрудника.

Обобщая, можно сделать вывод о том, что социально-психологическая адаптация – это свойство системы, включающее готовность личности адаптироваться к условиям внешней среды организации.

Данное исследование было проведено Ю.М. Бычковой и М.В. Шамардиной на базе учреждения КАУ «МФЦ Алтайского края» (в период 2019–2020 годов), где статистика увольнения новых сотрудников в период испытательного срока из года в год демонстрировала увеличение на 3–5%. Для участия в исследовании были приглашены сотрудники женского пола в возрасте от 25 до 35 лет, работающие на разных должностях, в разных структурных подразделениях, не более одного месяца. Общее количество участников исследования составило 42 человека.

Изучение социально-психологических особенностей адаптации осуществлялось с помощью теста социально-психологической адаптации (К. Роджерс, Р. Даймонд в адаптации А.К. Осницкого); многоуровневого личностного опросника «Адаптивность» (А.Г. Маклаков, С.В. Чермянин) и опросника «Исследование психологической структуры темперамента» (Б.Н. Смирнов).

Результатом исследования стало изучение особенностей взаимосвязей показателей социально-психологической адаптации новых сотрудников методом корреляционного анализа Пирсона. Применение метода показало, что в группе новых сотрудниц (проходивших испытательный срок) были выявлены две умеренные отрицательные связи высокой статистической значимости по шкале «Психотические реакции и состояния» со шкалами «Самопрятия» ($r=-0,635$; $p=0,000$) и «Прятия других» ($r=-0,645$; $p=0,000$). Данные результаты показывают, что чем выше уровень «самопрятия» и «прятия других» у новых сотрудниц МФЦ, тем меньше значение шкалы «психотических реакций и состояний». Находясь в процессе социально-психологической адаптации,

сотрудницы стремятся приспособиться к трудовому коллективу, наладить межличностные контакты, занять свое место в среде специалистов. Такого рода поиск себя и неопределенность ситуации может отрицательно влиять на уровень нервно-психического напряжения работников.

Были выявлены три отрицательные значимые связи шкалы «Эмоциональное возбуждение и уравновешенность» со шкалами «Адаптивность» ($r=-0,644$; $p=0,000$), «Самопрятие» ($r=-0,602$; $p=0,000$) и «Прятие других» ($r=-0,456$; $p=0,002$). Получается, что чем ниже критерий «эмоциональная возбудимость – уравновешенность», тем выше показатель «Адаптивности», «Самопрятия» и «Прятия других». Это можно объяснить тем, что высокий критерий эмоциональной устойчивости способствует успешной адаптации и подтверждается такими её составляющими, как самопрятие («Я-концепция» личности) и прятие других (освоение общественных норм и ценностей, типов межличностных отношений).

Существует значимая положительная связь шкалы «Астенические реакции и состояния» со шкалой «Эскапизм» ($r=0,489$; $p=0,001$). В этой связи можно предположить, что в сложной ситуации сотрудницы МФЦ, склонные к астеническим расстройствам, единственно верной стратегией поведения видят – «уход от проблем», данную психологическую защиту в какой-то степени можно считать оптимальной.

Анализ причин увольнения работников в период испытательного срока в учреждении КАУ «МФЦ Алтайского края» показал, что чаще всего имеет место несовпадение реальности, требований компании и ожиданий специалиста. Решающими в системе адаптации, для принятия новичком решения о том, работать или не работать на новом месте, являются именно первые рабочие дни в новой организации, когда отсутствует организованная система адаптации и новичок предоставлен «сам себе», невозможно самостоятельно понять специфику корпоративной культуры [14].

По статистике, только 48% современных компаний внедряют программы адаптации с вновь трудоустраиваемыми работниками. Как можно увидеть, важно учитывать, что процесс трудовой адаптации – это активность двух сторон: работника и окружающей социальной среды организации. Практика показывает, что трудовая адаптация сотрудника проходит комфортно тогда, когда социальное окружение создает условия для реализации способностей, дает возможность раскрыть индивидуальность.

На наш взгляд, программы адаптации в учреждении необходимо выстраивать, а для этого необходимо сформировать эффективную схему адаптации, в которую было бы полезно включить тренинг «Welcome». Тренинг позволит быстрее ощутить себя членом новой команды, понять собственную значимость и проявить профессиональную включенность.

А.В. Миронова показала четыре определенных этапа трудовой адаптации новичков, каждый из которых содержит ряд мероприятий. Первый этап – организация рабочего места и разработка ключевых документов, описывающих функционал на рабочем месте, второй – выход на рабочее место – предполагает прохождение ключевых инструктажей, позволяющих приступить к выполнению должностных обязанностей, третий – выполнение этапов плана адаптации – определяются первоочередные задачи в соответствии с должностной инструкцией и положением об отделе, а также выделяются критерии эффективности работника на конкретном рабочем месте, четвертый – оценка итогов испытательного срока, включает оценочное собеседование по выполняемым функциям и принятие решения о переходе на постоянную работу или увольнении по факту несоответствия занимаемой должности.

Тренинг «Welcome», вероятно, относится ко второму этапу адаптационной схемы – вводное обучение – и включает следующие блоки: информация об организации; реализуемая функция и услуги; особенности корпоративной политики в области управления персоналом (наличие схемы обучения и развития кадров; система премирования; предоставления льгот и др.); фильм об

истории образования предприятия или подборка значимых событий в становлении предприятия, рассказанная доступным языком, но подчеркивающая имидж компании.

Н.А. Володина в книге «Адаптация персонала» рассматривает тренинг «Welcome» («Добро пожаловать в организацию!») как «бренд» для новичка, а значит, он способен создать необходимую мотивацию новому работнику на весь период испытательного срока. Важно, чтобы у нового работника после тренинга сложились полноценные позитивные впечатления о предприятии и существующих в нем порядках, для чего необходимо создать условия для формирования организационной лояльности [5, 14].

По мнению Н.А. Володиной, сам тренинг «Welcome» нельзя рассматривать как тренинг в классической трактовке, так как данный метод не решает вопросов отработки определенных навыков, а, по-видимому, выступает действенным инструментом адаптации и способствует повышению трудовой мотивации новичка. Потому корпоративный тренинг «Welcome» – классическая схема вводного обучения, который может включать все необходимые инструктажи, а главное его преимущество – это непосредственное взаимодействие с новыми работниками, получение от них обратной связи (о том, как на самом деле проходит адаптация), знакомство новичков с реальными требованиями рабочего места к сотрудникам.

Продолжительность такого тренинга устанавливается организацией самостоятельно, он может проходить от четырех часов до двух дней. Для организации и проведения тренинга «Welcome» необходимо привлекать ключевых сотрудников из разных подразделений. Для этого можно провести фокус-группу или интервью среди тех сотрудников, которые работают в учреждении сравнительно недавно (до года) и могут подсказать, дефицит какой информации они испытывали, когда трудоустроились в организацию.

Разработка основного блока тренинга позволяет выделить актуальные факты биографии учреждения, составить список вопросов для совместного

обсуждения и подготовить раздаточные материалы. Итоговым этапом будет оценка курса, может проходить в два шага: фиксирование реакции новичков посредством анкетирования и проверка основных знаний по должности с использованием тест-контроля.

В тренинге происходит непосредственный обмен знаниями между сотрудниками, новички могут сразу себя почувствовать «ключевыми» работниками коллектива, что создает необходимую мотивацию. Кроме того, тренинг позволяет дополнительно мотивировать и уже работающих сотрудников компании, занятых в проведении адаптационной программы.

Таким образом, тренинг «Welcome» можно считать эффективным методом адаптации на предприятии, он способствует ориентации нового работника в актуальной информации, касающейся новой должности.

Список литературы:

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М. : Юнити, 2014. 293 с.
2. Байгильдиева Д.И., Филимянова М.Г. Адаптация персонала организации // Новые вопросы в современной науке : сборник статей Международной научно-практической конференции, 2017. С. 3–5.
3. Бережная Е.В. Адаптация персонала как элемент системы управления персоналом организации или предприятия: [виды адаптации] // Современные проблемы экономики и менеджмента : сб. науч. тр. М., 2016. С. 162–167.
4. Волкова Н.В. Первичная адаптация персонала как процесс усвоения организационной культуры : автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 2013. 24 с.
5. Володина Н.В. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы. М., 2009. 240 с.
6. Зайчиков Н.С. Адаптация персонала в организации // Факторы консолидации современного Российского общества / Сборник статей Международной научно-практической конференции, 2017. С. 69–72.
7. Звягинцева О.С. Ключевые аспекты управления адаптацией персонала в организации // WORLD SCIENCE: PROBLEMS AND INNOVATIONS : сборник статей IV Междунар. науч.-практич. конф. МЦНС «Наука и Просвещение». Пенза, 2016. С. 87–90.
8. Кадровый менеджмент: практикум для студентов, психол. специальностей вузов / сост. М.В. Шамардина. Барнаул : АлтГУ, 2018. URL: <http://elibrary.asu.ru/xmlui/bitstream/handle/asu/4913/read.7book?sequence=1&isAllowed=y>.

9. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: учебно-практическое пособие. М. : Проспект, 2015. 56 с.

10. Маклаков А.Г. Личностный адаптационный потенциал: его мобилизация и прогнозирование в экстремальных условиях [Электронный ресурс] // Психологический журнал. 2001. № 1. С. 16–24. URL: <https://studfile.net/preview/4225080/page:3/> (дата обращения: 10.01.2021).

11. Налчаджян А.А. Социально-психологическая адаптация личности (Формы, механизмы и стратегии). Ереван : Издательство АН АрмССР, 1988. 263 с.

12. Низдиминов М.Н., Пыжов А.М., Тинькова Е.В. Подходы к оценке и измерению эффективности мотивации и адаптации персонала // Дельта науки. 2017. № 1. С. 33–37.

13. Нигматов З.Г. Сущностно-содержательная характеристика понятия «адаптация» // Вестник Татарского государственного гуманитарно-педагогического университета. 2007. № 2–3 (9–10). С. 62–69. URL: https://elibrary.ru/ip_restricted.asp?rpage=https%3A%2F%2Felibrary%2Eru%2Fitem%2Easp%3Fid%3D9593687 (дата обращения: 10.01.2021).

14. Шамардина М.В. Организационная психология: тексты лекций : учеб. пособие. Барнаул : Изд-во АлтГУ, 2014. 179 с.

References:

1. Bazarov T.YU. Upravlenie personalom. M. : YUniti, 2014. 293 p.
2. Bajgil'dieva D.I., Filimyanova M.G. Adaptaciya personala organizacii // Novye voprosy v sovremennoj nauke Sbornik statej Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii, 2017. P. 3–5.
3. Berezhnaya E.V. Adaptaciya personala kak element sistemy upravleniya personalom organizacii ili predpriyatiya: [vidy adaptacii] // Sovremennye problemy ekonomiki i menedzhmenta: sb. nauch. tr. M., 2016. P. 162–167.
4. Volkova N.V. Pervichnaya adaptaciya personala kak process usvoeniya organizacionnoj kul'tury: avtoref. dis. ... kand. psihol. nauk: M., 2013. 24 p.
5. Volodina N.V. Adaptaciya personala: rossijskij opyt postroeniya kompleksnoj sistemy. M., 2009. 240 p.
6. Zajchikov N.S. Adaptaciya personala v organizacii // faktory konsolidacii sovremennogo Rossijskogo obshchestva / Sbornik statej Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii, 2017. P. 69–72.
7. Zvyaginceva O.S. Klyucheveye aspekty upravleniya adaptaciej personala v organizacii // WORLD SCIENCE: PROBLEMS AND INNOVATIONS sbornik statej IV Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii. MCNS «Nauka i Prosveshchenie». Penza, 2016. P. 87–90.
8. Kadrovyy menedzhment: praktikum dlya studentov, psihol. special'nostej vuzov / Sost. M.V. SHamardina. Barnaul: AltGU, 2018. URL:

<http://elibrary.asu.ru/xmlui/bitstream/handle/asu/4913/read.7book?sequence=1&isAllowed=y>

9. Kibanov A.YA. Upravlenie personalom: teoriya i praktika. Organizaciya proforientacii i adaptacii personala: uchebno-prakticheskoe posobie. Moskva: Prospekt, 2015. 56 p.

10. Maklakov A.G. Lichnostnyj adaptacionnyj potencial: ego mobilizaciya i prognozirovanie v ekstremal'nyh usloviyah [Elektronnyj resurs] // Psihologicheskij zhurnal. 2001. No. 1. P. 16–24. URL: <https://studfile.net/preview/4225080/page:3/> (data obrashcheniya: 10.01.2021).

11. Nalchadzhyan A.A. Social'no-psihologicheskaya adaptaciya lichnosti (Formy, mekhanizmy i strategii). Erevan: Izdatel'stvo AN ArmSSR, 1988. 263 p.

12. Nizdiminov M.N., Pyzhov A.M., Tin'kova E.V. Podhody k ocenke i izmerenii effektivnosti motivacii i adaptacii personala // Del'ta nauki. 2017. No. 1. P. 33–37.

13. Nigmatov Z.G. Sushchnostno-soderzhatel'naya harakteristika ponyatiya «adaptaciya» // Vestnik Tatarskogo gosudarstvennogo gumanitarno-pedagogicheskogo universiteta. 2007. No. 2-3 (9-10). P. 62–69. URL: https://elibrary.ru/ip_restricted.asp?rpage=https%3A%2F%2Felibrary%2Eru%2Fitem%2Easp%3Fid%3D9593687 (data obrashcheniya: 10.01.2021).

14. Shamardina M.V. Organizacionnaya psihologiya: teksty lekcij: ucheb. posobie. Barnaul: Izd-vo AltGU, 2014. 179 p.