



Республиканский комитет  
Белорусского профсоюза работников  
здравоохранения

ПРОФСОЮЗЫ  
И ВРЕМЯ  
1'2011

Специальный выпуск

Репозиторий ГГМУ

Республиканский комитет  
Белорусского профсоюза работников  
здравоохранения

ПРОФСОЮЗЫ  
И ВРЕМЯ  
1'2011

Специальный выпуск

Репозиторий БГМУ

Белорусский комитет профсоюза работников здравоохранения  
220139, г. Минск, ул. Гоголя, 51-14-14  
тел. 3303833  
г. Минск

## СБОРНИК

нормативных правовых актов и методических материалов по  
работе с молодежью в помощь профсоюзному активу

Репозиторий ГГМУ

Республиканский комитет Белорусского профсоюза работников здравоохранения  
220126, г. Минск, проспект Победителей, 21-14-14  
тел./факс: 203 83 37  
[www.profmed.by](http://www.profmed.by)

## НОВИЧКИ И КОЛЛЕКТИВ. ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Кевляк-Домбровская Л.Э.,  
кафедра психологии и педагогики  
УО «Гродненский государственный медицинский университет»

Вопрос адаптации чрезвычайно актуален и важен в настоящее время. Это объясняется тем, что решение многих практических задач связано с успешным приспособлением человека к разным аспектам социальной жизни.

Эффективная профессиональная адаптация служит важным фактором трудовой деятельности. Неэффективная или низкорезультативная – приводит к ряду негативных явлений: возникновению у человека таких психических состояний, как чувство тревожности, неуверенности в себе, подавленности и депрессии, способствует развитию напряженности отношений внутри коллектива, снижению работоспособности.

В обобщенном виде адаптация характерна для любого живого существа и описывается как приспособление, необходимое для адекватного существования в изменяющихся условиях. В психологии под адаптацией понимается процесс включения индивида в новую среду, освоение им специфики новых условий. Социальная адаптация представляет собой процесс интегрирования индивида в социальную группу, предполагающий принятие им групповых норм, ценностей, стандартов, стереотипов и требований.

Адаптация личности – это сложный, длительный, а порой острый и болезненный процесс. Он обусловлен необходимостью отказа от привычного в жизни, неизбежностью преодоления многочисленных и разноплановых адаптационных проблем и профессиональных затруднений.

От чего зависит процесс адаптации и какие факторы влияют на его эффективность? Прежде всего, это такое наиболее важное, в данном случае, свойство личности как адаптивность. Под адаптивностью понимается врожденная и приобретенная способность человека к приспособлению ко всему многообразию жизни при любых условиях. Различают различные уровни адаптивности, позволяющие выделить высоко-, средне- и низкоадаптивных людей.

Значительное влияние на указанное свойство и на собственно процесс адаптации имеют, и это важно учитывать, внутренние факторы – врожденные основы адаптивности – инстинкты, темперамент, эмоции, врожденные задатки интеллекта и общих способностей, внешние данные и физическое состояние организма. Уровень адаптивности может изменяться под воздействием внешних факторов, влияющих на личность – социализации, воспитания, обучения, условий и образа жизни.

Адаптация на новом месте работы – это сложный процесс взаимного приспособления человека и организации. Начинать рассмотрение теоретических и практических аспектов этого феномена целесообразно с классификации видов адаптации.

Учитывая временные рамки, различают первичную и вторичную адаптацию. Первичная адаптация начинается непосредственно с момента прибытия молодого специалиста на свое первое место работы. Под вторичной адаптацией подразумевают освоение на новом месте сотрудника с уже имеющимся стажем профессиональной деятельности и опытом работы в других трудовых коллективах.

Принимая во внимание личностные характеристики, выделяют психологическую и физиологическую адаптацию. Главная роль принадлежит психологической компоненте описываемого феномена. Начинающий работник вынужден мобилизовать волю, энергию, физическую силу, сдерживать эмоции, вести поиск резервов в борьбе с дискомфортом, стрессорами. При этом происходит ломка прежних стереотипов деятельности, формирование новых наклонностей, убеждений, знаний, умений, навыков и привычек адекватного поведения. Все это выходит на адаптацию к самому себе, к своему «Я». Иными словами, самоадаптация выступает как реализация психологической компоненты феномена. Физиологическая адаптация – адаптация к режиму и графику работы, рабочему месту, освещению и другим внешним условиям, которые могут оказывать влияние на профессиональную деятельность.

Выделяют другие виды адаптации. Профессиональная адаптация – освоение специалистом своих непосредственных должностных обязанностей, технологий работы. Социальная адаптация – к новому коллективу, пациентам, непосредственному руководителю. Ценностная адаптация – освоение и принятие ценностных ориентаций коллектива, традиций, «корпоративной культуры».

В важности и необходимости эффективной адаптации нового сотрудника убеждает возможность приобретения положительных изменений, которые получают все стороны, задействованные в данном процессе. Очевидна польза эффективной адаптации для коллектива, в который пришел новый сотрудник. Усвоение основных требований и правил в этом коллективе дает ему возможность успешно выполнять свои должностные обязанности. Это, в свою очередь, обеспечивает высокий уровень и престиж всего коллектива в учреждении. К личностным положительным достижениям для самого адаптантa можно отнести снижение тревожности и неуверенности в себе, а также повышение самооценки, возможность самореализации как профессионала. И наконец, эффективная адаптация нового сотрудника на рабочем месте позволяет сократить текучесть кадров, что, несомненно, важно для каждого руководителя.

Каким же образом необходимо организовать и реализовывать процесс адаптации нового сотрудника? Не существует одного лекарства от всех болезней. Также не существует идеальной универсальной системы

адаптации, которая подошла бы любому. Индивидуальный подход к каждому новому сотруднику является секретом успешной адаптации. Но, не смотря на это, существует ряд общих принципов и закономерностей, которые с учетом особенностей адаптации новых сотрудников в лечебно-профилактических учреждениях будут представлены ниже.

На начальном этапе важно определить, кто должен нести ответственность за правильную организацию и проведение процесса адаптации нового сотрудника. При приеме на работу отдел кадров учреждения, как правило, отвечает за правовое оформление необходимых документов. Управление персоналом на данном этапе в большинстве учреждений является сферой полномочий главного врача или заведующего отделением. Они же в большей степени сосредоточены на административной и лечебной работе. Важным, но незаслуженно забытым, институтом социализации является институт Наставничества – при первичной адаптации, Кураторства – при вторичной адаптации. Зачастую новичок быстрее осмелится подойти с вопросом к такому же сотруднику, чем «отвлечь по пустякам» руководителя. Здесь большую роль играют индивидуальные особенности человека. Введение подобных институтов в настоящее время является экономически трудным заданием. В сложившейся ситуации оправданным и эффективным способом является мотивация своих сотрудников к активному участию в институтах наставничества или кураторства. В медицине многое делается на основе мотива, внутреннего побуждения. Уже сам приход в медицину в большей степени является мотивом (помощь людям из внутренних побуждений), но если стимулом (по финансовой причине). Мотивирование может начинаться непосредственно с личностных качеств наставника (куратора) и заканчиваться престижем коллектива и отделения. Достойной альтернативой вышеперечисленным ответственным за адаптацию новичков является психолог учреждения, должность которого все чаще в последнее время вводится в состав штатных сотрудников.

Длительность процесса адаптации индивидуальна для каждого нового сотрудника. Учитывая внешние и внутренние факторы, способствующие или препятствующие развитию адаптивности, данный процесс может занимать временной промежуток от полутора месяцев до одного года. В среднем на адаптацию нового сотрудника в коллективе предусмотрено три месяца. Начинаться процесс адаптации должен с подготовки коллектива, убеждения его в необходимости принятия нового сотрудника. Целесообразным будет, в случае необходимости, проведение бесед с негативно настроенными членами коллектива. Важную роль на данном этапе будет играть наиболее полная информация о новичке, то биографические характеристики, позволяющие выяснить, что оказало воздействие на формирование личностных качеств кандидата.

Далее наступает собственно процесс адаптации. На данном этапе каждому руководителю всегда необходимо помнить: «У первого впечатления не будет второго шанса». Этот этап не должен не может быть

проводен в один день. Какая информация должна быть представлена новичку? Во-первых, информация о будущем месте работы: история данного учреждения, знаменитые люди, которые в нем работали или работают. Миссия, цели, задачи – если не учреждения, то системы здравоохранения в целом. Необходимо представить руководство учреждения, рассказать о планах и перспективах развития учреждения. Важно показать и убедить нового сотрудника в том, что у него есть возможности для профессионального, а быть может и карьерного роста. Не стоит считать, что это бальконообразный поток информации не даст эффекта, напротив, может усугубить уровень тревожности нового сотрудника.

Эффективность этого этапа возрастет в том случае, если информация будет представлена наглядно – музей учреждения, презентация, буклет, ссылка на электронный ресурс, где при необходимости адаптант может получить интересующую его информацию. Следует отметить, что лавинообразный поток информации не даст эффекта, напротив, может усугубить уровень тревожности нового сотрудника.

Следующий этап – знакомство нового сотрудника с непосредственным руководителем и коллективом отделения, в котором ему предстоит трудиться. Далее следует детально оговорить трудовой режим нового сотрудника и правила его соблюдения. Какие вопросы необходимо осветить? Рабочее время сотрудника, дата и способы выплаты зарплаты. Существующая система мер поощрения, социальные льготы, предусмотренные в учреждении. Правила поведения на рабочем месте. Особенности отношения (если существуют) со своими сотрудниками, коллегами из других отделений. «Дрэс – код» или правила внешнего вида сотрудника. Система внутреннего медицинского документооборота, требования, предъявляемые к отчетности. Особенности работы с пациентами. Конфиденциальность в работе с получаемой информацией. Порядок действия в случае чрезвычайных ситуаций.

Важная информация – «корпоративные» правила или правила, касающиеся жизни в коллективе, зачастую игнорируется как сама собой разумеющаяся. Но если не рассказать подробно, то новичок не сразу узнает, где и как обедают и отдыхают сотрудники, традиции празднования дней рождений, профессиональных праздников.

Следующий этап процесса адаптации – «ориентация на местности»: необходимо рассказать и показать, где расположены важные для работы помещения, процедурные, ординаторские и т. п. Предоставить новичку брошюру (которая в идеале выдается на руки или всегда доступна) с указанными в ней внутренними телефонами, режимами работы всех отделов учреждения.

Завершающая фаза – знакомство с коллективом. Необходимо представить всех сотрудников по имени и отчеству с указанием занимаемой должности. После этого показать новичку его рабочее место. И напоследок уточнить нормы качества выполняемой работы.

Заключительный этап предусматривает проведение адаптационных бесед. Проводятся они первоначально через 7 дней после прихода на новое место работы, потом через месяц, далее – по необходимости. Вопросы, которые необходимо задавать во время такой беседы должны быть следующего содержания. Понятны ли новичку должностные обязанности? Кто ему помогает? Как и кем контролируется работа? Получает ли он ответы на свои вопросы? Наладились ли взаимоотношения в коллективе? Приемлем ли для него уровень физических и психических нагрузок? Сохраняется ли у него интерес к профессии, стремится ли он к профессиональному росту? Даже если на первой беседе ответы на вопросы будут носить позитивный характер, или же вообще не удастся вывести на разговор новичка, вторая беседа все может изменить. Своевременное получение информации о проблемах в процессе адаптации поможет сгладить затруднения и в итоге сохранить специалиста для учреждения, сформирует у него чувство защищенности и удовлетворенности своей работой, заложит основы для последующего профессионального и карьерного роста.

Самый первый признак того, что сотрудник адаптировался, – это его естественное поведение. Он знает, куда деть руки при разговоре, он больше не смущается, у него появились какие-то важные для него мелочи на рабочем столе. Он уверенно ведет себя с коллегами, взятое здоровается с руководством, высказывает свое мнение, делится опытом с другими сотрудниками, проявляет инициативу, вносит свои предложения, его стали узнавать пациенты.

Завершающим этапом процесса «вхождения в коллектив» является оценка успешности адаптации нового сотрудника. При этом в последней адаптационной беседе нужно оценить его первый опыт работы: раскрыть имеющиеся недостатки, остановиться на способах их устранения, а также подробно рассмотреть сильные стороны и достижения. Цель этой беседы – формирование у новичка ощущения важности его работы, заинтересованности коллектива в его успехах, поддержки его усилий.

Существует ряд принципов адаптации, которые необходимо учитывать и руководствоваться ими:

1. *Ответы на вопросы*: важно убедить нового сотрудника в том, что чем больше вопросов он задаст, тем проще ему будет адаптироваться. Отвечать на них необходимо без негатива, нетерпения. Следует исключить фразы: «Это же проще простого», «неужели сложно догадаться», «любому понятно» и т.п. Многие думают, что чем больше они задают вопросов, тем глупее выглядят. Разубедить в этом предположении можно следующей фразой: «Если человек не задает вопросов, это значит, что ему или абсолютно все понятно (что случается крайне редко) или ничего не понятно, но он стесняется спросить». Задаваемые вопросы кроме пользы для новичка окажут услугу и для руководителя – сложность и качество вопросов позволит судить об уровне подготовки специалиста.

2. *Мотивация*: хвалить нужно, но перехваливать опасно. Даже за несложную манипуляцию, но выполненную впервые стоит похвалить. Без

этого у новичка сложится впечатление, что он сделал это не так. Игнорирование может быть воспринято не как должное, а как порицание («ну что тут сказать...»).

3. **Обязанности:** распределить зоны ответственности, не перекладывать всю неудобную работу на новичка (дежурства в праздники и т. п.)

4. **Право голоса:** важно дать понять, что его мнение (несмотря на малый стаж работы в коллективе) важно сейчас, а не через некоторое время. При этом не стоит выпытывать у него до последнего, что он думает по тому или иному поводу. Необходимо дать показать своим видом готовность выслушать его, что бы в следующий раз он высказывался смелее. Обратная сторона: если сотрудник начнет активно предлагать идеи (что бы показать свой профессионализм), необходимо отметить его энтузиазм, но акцентировать внимание на том, что вы цените качество идей, а не их количество. Это позволит сохранить его инициативность и повысит продуктивность сотрудника.

5. Указывать на объективные недостатки необходимо по принципу «сэндвича»: сначала отметить положительные черты и успехи, потом обратить внимание на ошибки в работе и закончить позитивом («...учитывая высокий уровень вашего профессионализма и подготовки, я уверен, вы справитесь с выполнением обязанностей...»).

Все вышеперечисленные правила и принципы адаптации новичка в коллективе касались руководства и коллектива, куда пришел сотрудник. А как же он сам? Что необходимо рекомендовать ему для эффективной адаптации?

Правила для нового сотрудника не новы:

1. Дисциплина и внешний вид (трудно быть лояльным и уважительно относится к недисциплинированному и непрятному сотруднику).

2. Организованность и порядок на рабочем месте (сложно объяснить творческим беспорядком кучу ненужных бумаг на столе и т. п.).

3. Правила, особенности и обычаи коллектива.

Если эти правила приняты единогласно и соблюдаются всеми в коллективе, то их несложно будет заметить и соблюдать новому сотруднику, что в свою очередь облегчит процесс его адаптации на рабочем месте.

Напоследок хочется дать совет всем руководителям: «Каждый ваш новый сотрудник – это еще один алмаз в «коллекции» учреждения. Придайте ему соответствующую огранку, и он засияет, а учреждение станет еще богаче и могущественней».

## ЛИТЕРАТУРА:

Соловьев В.Н. Адаптация молодого специалиста к профессиональной деятельности. // Фундаментальные исследования. – 2004. – № 3 – С. 82-84

Тимошенков М. А. Не доверяйте адаптацию звездам. // Управление персоналом, 2008, № 23

Шахбазов А.А. Создание системы адаптации в бюджетном медицинском учреждении. // «Отдел кадров бюджетного учреждения», 2008, № 1