

Специфика социально-психологической адаптации сотрудников, впервые назначенных на руководящую должность

Авдеева Анастасия Александровна

Аспирант, ORCID: 0000-0003-3677-4297, e-mail: anastasiya.aavdeeva@yandex.ru

Ионцева Мария Владимировна

Д-р психол. наук, доц., проф. каф. социологии и психологии управления
ORCID: 0000-0001-5229-5435, e-mail: miontseva1@gmail.com

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

В профессиональной среде выделяют социально-психологическую адаптацию к трудовой деятельности среди рабочих, рядовых специалистов и управленцев. Наиболее сложный процесс адаптации у сотрудников, впервые назначенных на руководящую должность. Это связано с тем, что им необходимо не только адаптироваться к новой трудовой деятельности, но и выбрать подходящую стратегию управления, а также оправдать ожидания подчиненных и иметь такие управленческие навыки, чтобы грамотно ставить задачи с учетом профессионального уровня подчиненных и их социально-психологических особенностей. В статье рассмотрены основные проблемы, с которыми сталкиваются сотрудники, занимающие руководящие должности в первый раз, в процессе социально-психологической адаптации к профессиональной деятельности. Выделены наиболее эффективные механизмы и инструменты, при которых адаптация таких сотрудников проходит максимально успешно.

Ключевые слова

Социально-психологическая адаптация, руководящая должность, сотрудники, руководители, специалисты, управленческие кадры, коллектив, организация, карьера, трудоустройство, профессиональная деятельность

Для цитирования: Авдеева А.А., Ионцева М.В. Специфика социально-психологической адаптации сотрудников, впервые назначенных на руководящую должность // Вестник университета. 2022. № 7. С. 200–206.

Social and psychological adaptation features of newly appointed managers

Anastasiia A. Avdeeva

Postgraduate Student, ORCID: 0000-0003-3677-4297, e-mail: anastasiya.aavdeeva@yandex.ru

Mariya V. Iontseva

Dr. Sci. (Psy.), Assoc. Prof at the Sociology and Psychology of Management Department
ORCID: 0000-0001-5229-5435, e-mail: miontseva1@gmail.com

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

In the professional environment, socio-psychological adaptation to work occurs among workers, ordinary specialists and managers. The adaptation process is the most difficult for employees appointed to a managerial position for the first time. This is because they need not only to adapt to a new job, but also to choose a suitable management strategy, as well as to meet the expectations of subordinates and match their level. They should have such managerial skills to set correctly tasks taking into account the professional level of subordinates and their socio-psychological characteristics. The authors of the article consider the main problems faced by first-time managers during the socio-psychological adaptation to professional activity. The study presents the most effective mechanisms and tools that will make the adaptation of such employees as successful as possible.

Keywords

Socio-psychological adaptation, managerial position, employees, managers, specialists, managerial personnel, team, organization, career, employment, professional activity

For citation: Avdeeva A.A., Iontseva M.V. (2022) Social and psychological adaptation features of newly appointed managers. *Vestnik universiteta*, no. 7, pp. 200–206.



ВВЕДЕНИЕ

Адаптационный процесс сотрудников, впервые назначенных на руководящую должность, является достаточно важным для организации в целом, но недостаточно изученным. Адаптация управленческих кадров начинается с передачи новому сотруднику основных полномочий и документов. Происходит знакомство с компанией, осмотр подразделения и представление коллегам. Отдел кадров создает благоприятные условия для наиболее эффективного вхождения нового руководителя в коллектив при условии, что он ранее не работал в этом учреждении, подготавливая для него основную информацию о корпоративных обычаях, профессиональных характеристиках сотрудников и специфике социально-психологического климата в организации.

Существуют 3 типа назначенных руководителей [1].

1. Первый тип – впервые назначенный на руководящую должность (до этого был сотрудником данной компании). Теперь он представитель команды администрации и ему самому нужно формировать роль руководителя. Процесс адаптации должен проходить через социально-психологические тренинги, которые помогают расширять разный поведенческий репертуар. Программа должна быть нацелена на выработку управленческих, коммуникационных, социальных навыков, умение работать в команде. Это связано с тем, что у нового начальника еще не было управленческого опыта.

2. Второй тип – при котором человек был руководителем в этой организации, но в другом подразделении. Знает свое место работы, но теперь ему нужно взаимодействовать с новыми людьми, новым подразделением и другим (новым) функционалом. Необходимо выстраивание отношений с коллективом, основанное не на подстраивании, а именно на формировании эффективных связей, направленных на решение задач подразделения и организации.

3. Третий тип – когда руководитель приходит извне. Это наиболее сложный и длительный процесс адаптации. Связан со знакомством с компанией, с принятием корпоративной культуры данной организации, выстраиванием коммуникаций с коллегами из других подразделений, погружением в функционал своего подразделения и выстраиванием отношений с подчиненными.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В данной статье будет рассмотрен первый тип руководителей – которые были сотрудниками этой организации, но управленческую должность получили впервые. Несмотря на высокий уровень управленческих навыков, полностью соответствующих занимаемой должности, люди, впервые назначенные на вакансию такого уровня, сталкиваются со следующим рядом проблем [2].

В первую очередь, это повышенная настороженность со стороны подчиненных, не позволяющая в короткие сроки найти общий язык. Коллективу необходимо время, чтобы узнать нового начальника, понять его систему выстраивания коммуникации с коллегами, поскольку изначально люди чаще всего демонстрируют свои положительные стороны, а отрицательные – скрывают. У нового управленца еще нет определенного кредита доверия и заслуженного авторитета, лишь назначенный, присущий новой должности.

Во-вторых, возникает возможность несоответствия уровня нового руководителя уровню его подчиненных. При условии, что он будет намного продуктивнее и выше своих подчиненных в профессиональном плане, они не смогут в должном формате воспринимать задачи, которые он им ставит, особенно, если они будут основываться на нестандартном подходе. В таком случае руководитель в одиночку не сможет добиться целей организации и обеспечить ее дальнейшее развитие. При обратном условии, когда сотрудники оказываются в большей степени просвещенными в профессиональных вопросах, это может привести к повышенному уровню эмоциональной напряженности в коллективе, особенно, если предыдущий управленец был на уровень компетентнее.

Руководитель не обязательно должен соответствовать профессиональному уровню подчиненных. У персонала могут быть очень узкие деловые навыки, но на высшем уровне. Руководителю необходимо развивать такие управленческие черты, которые позволят ему ставить цели с учетом кадровой подготовки подчиненных.

В-третьих, принятие сотрудниками нового начальника тесно связано с сопоставлением его с предшествующим и отсутствием установленной социально-психологической связи с ним.

АНАЛИЗ ТРАДИЦИОННОЙ СИТУАЦИИ

Опыт большинства организаций указывает на то, что грамотное внедрение комплекса по социально-психологической адаптации нового управленца становится намного эффективнее, чем неуспешное прохождение испытательного срока и, как следствие, поиск и отбор кандидатов на вакантную должность.

Во многих компаниях отсутствует комплекс профильных программ по социально-психологической адаптации сотрудников, впервые назначенных на руководящую должность. В ряде фирм внедрены общие программы для персонала без разделения по профессиональной специфике или уровню занимаемой должности. В основном суть этих программ направлена на знакомство с традициями организации и коллегами. Отдельных рекомендаций по адаптации для руководителей чаще всего нет, несмотря на то что более высокая управленческая позиция требует более индивидуального подхода.

Стоит отметить, что чем выше должность, тем дольше будет длиться период адаптации, соответственно, тем дороже это обойдется организации. Ускорить данный процесс позволит коммуникация с профессиональным тренером. Также важно соблюдать последовательность: необходим индивидуальный анализ профессиональных и личностных характеристик с возможностью сопоставления сильных сторон нового руководителя и сильных сторон предприятия [3].

Далее следует составление индивидуального плана социально-психологической адаптации с включением коучинга, профильных тренингов и системы внутреннего наставничества. В этот период новый управленец должен сконцентрироваться на определении собственных деловых качеств, навыков, умений, привычек и действий: какие из них станут полезным ресурсом в его работе, а какие – препятствием.

Даже опытному начальнику необходима помощь в лице организации. Это связано с тем, что у него появляется большое количество подчиненных, с которыми он должен поддерживать коммуникацию, в том числе по кардинально разным профессиональным вопросам. Тогда задачей компании становится грамотное выстраивание процессов формального и неформального общения.

Успешное прохождение адаптационного периода работника, впервые назначенного на управленческую позицию, зависит в том числе от грамотного выстраивания им коммуникации со своим непосредственным руководителем. В таком случае для нового сотрудника важным аспектом становится предварительный анализ опыта и стиля работы предыдущего начальника, изучение сильных и слабых сторон подчиненных и, самое главное, – наличие необходимых организации и вакансии характеристик [4].

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ В ПРОЦЕССЕ АДАПТАЦИИ

В процессе социально-психологической адаптации новый руководитель может выбрать определенную стратегию выстраивания работы.

1. Выжидательную – заключающуюся, в первую очередь, в изучении специфики работы предыдущего руководителя, а также в поэтапном анализе работы компании и проблематики каждого отдела. Отличается детальным разбором работы предшествующего управленца и общей системы деятельности организации, взвешенностью и осторожностью при принятии решений, погружением в первоочередные проекты; только после этих действий – переход к активной деятельности. Эти процессы чаще всего выпадают на время испытательного срока, который в среднем длится около 3 месяцев.

2. Традиционную – основывающуюся на продолжении работы предыдущего руководителя, использовании его приемов и механизмов, выборе аналогичного стиля управления и коммуникации с подчиненными сотрудниками.

3. Рациональную – предполагающую выбор нескольких приоритетных направлений работы, объединенных целью решить самые главные проблемы, волнующие большинство сотрудников в максимально короткие сроки (от 1 до 1,5 месяцев). Такой вариант позволит не только улучшить деятельность организации в целом, но и продемонстрировать подчиненным управленческие навыки нового руководителя. Во время реализации данной стратегии необходимо давать работникам новые знания и возможность карьерного развития, ставя перед ними определенные профильные задачи. Эта стратегия является наиболее успешной.

4. Критическую – заключающуюся в нежелании принимать предыдущую структуру деятельности, варианты коммуникации, стиль руководства. Отрицательное отношение ко всему, что было ранее в организации, стремительные попытки привести все в норму. Такая стратегия является наименее успешной, в большинстве случаев приводит к провалу [5].

Не только подчиненные, но и вышестоящие коллеги сотрудника, впервые назначенного на управленческую должность, преследуют свои цели в отношении его. Таким образом, в процессе социально-психологической адаптации новый управленец подвержен давлению с обеих сторон – подчиненных и руководителей. В связи с этим изменения не должны быть резкими и создавать неудобства для работы в других отделах. В таком случае необходимо донести до начальников отделов информацию о том, что при выстраивании работы под новым руководством их интересы будут учтены, но на практике не следует спешить с применением решительных действий.

Трудности, связанные с принятием сотрудниками нового руководителя, напрямую связаны с сопоставлением его с предыдущим начальником. Новому управленцу обеспечен успех в адаптационном и профессиональном плане при условии, что он будет свободно ориентироваться во внутренних коммуникациях и опираться на значимые фигуры, например, на тех, кто исполнял обязанности до него. К таким специалистам есть смысл обратиться за наставлением и предложить варианты взаимодействия [6].

Процесс социально-психологической адаптации сотрудника, впервые назначенного на руководящую должность, требует меньше времени и становится более успешным, если предварительно уделить внимание анализу достоинств и потенциальных возможностей подчиненных, а также зарекомендовать себя как решительного, но осмотрительного руководителя, не нацеленного на кардинальные изменения, но готового в кратчайшие сроки устранить серьезные проблемы в работе, считающегося со мнением подчиненных и внимательного к их инициативам. Важно не подвергать критике предыдущего управленца и его работу.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ

Процесс социально-психологической адаптации необходимо рассматривать как двусторонний в связи с тем, что назначение нового руководителя влечет за собой значительные изменения для всей организации в целом: не только управленец проходит адаптационный период, но и все сотрудники приспосабливаются к работе с ним [7].

Механизмы социально-психологической адаптации сотрудников, впервые назначенных на руководящую должность, при перемещении в пределах одной компании кардинально отличаются от тех, которые используются при трудоустройстве нового руководителя, ранее не работавшего в этом месте. Не всегда адаптационный процесс управленца, назначенного из числа кадрового резерва, происходит за меньший промежуток времени, чем сотрудника, который ранее работал в другой организации. Это связано с тем, что новому руководителю необходимо научиться отделять себя от повседневной работы, принять тот факт, что ее выполняют другие специалисты. Важно постоянное саморазвитие, работа над уверенностью в себе, своих управленческих решениях и соответствие уровню уважения в коллективе [8].

Одной из целей социально-психологической адаптации сотрудника, впервые назначенного на руководящую должность, является формирование для него организационной, информационной и моральной поддержки. Могут быть использованы различные форматы: начиная от общения с профессиональным окружением до организации командоформирующих мероприятий по повышению эффективности работы коллектива.

Часто после назначения на управленческую должность отдел кадров оставляет нового сотрудника без поддержки, когда он в ней нуждается. Большинство организаций недооценивают важность помощи новому управленцу со стороны его начальства, кадровиков, коллег и подчиненных. В результате отсутствия поддержки во время адаптационного периода новый руководитель может утратить веру в свои силы, потерять интерес к должности, а также в целом к организации.

При разработке рекомендаций для эффективного прохождения процесса социально-психологической адаптации сотрудниками, впервые назначенными на руководящую должность, нужно уделять особое внимание взаимосвязи адаптационного процесса с личностными особенностями индивида, его темпераментом, психологическими качествами. Также следует учитывать, что представители организации должны обеспечить психологическую поддержку новому руководителю по следующим направлениям: личность, личность в профессиональной деятельности, личность в коллективе и через коллектив.

При таком подходе появляется возможность выявить наиболее распространенные трудности, отклонения и проблемы, которые могут стать препятствием в процессе социально-психологической адаптации сотрудников, впервые назначенных на руководящую должность.

Социально-психологическая адаптация нового руководителя должна быть последовательной и завершённой, для этого необходимо прогнозируемое управленческое развитие, которое заключается в реализации комплекса целенаправленных мер по повышению и использованию управленческого потенциала организации [9].

Важно понимать, что процесс адаптации не заканчивается строго с испытательным сроком. Новому управленцу необходимо совершенствовать свои умения и навыки на постоянной основе, развивать дополнительные компетенции, в том числе принимая участие в тренингах, конференциях и семинарах, а также изучая профессиональную литературу.

Регулярное совершенствование профессиональных знаний и развитие необходимых в работе качеств становятся не только значительным вкладом в процесс адаптации, но и в профессию в целом. Если рассматривать профессиональную адаптацию со стороны современной психологии, то адаптация подразумевает под собой заключительный этап освоения профессии. В связи с этим критерии адаптированности нового руководителя становятся и критериями успешности всего процесса адаптации и организации работы [10].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, существует определенная система методов и форм, которые направлены на совершенствование механизмов адаптации к профессиональной деятельности сотрудников, впервые назначенных на руководящую должность. Она должна включать в себя:

- проведение анализа новых управленцев по программе, которая включает в себя изучение психофизических и психологических характеристик, которые оказывают наибольшее влияние на адаптационный процесс к трудовой деятельности;
- организационный процесс по результатам анализа индивидуальных собеседований с детальным разбором возможных сложившихся трудностей в процессе адаптации. Цель такой работы не сводится исключительно к созданию у новых руководителей внутренних психологических предпосылок для наиболее эффективной адаптации, но и направлена на развитие личности и повышение ее потенциала;
- по возможности, проведение психологических консультаций в групповом формате (при участии новых коллег и подчиненных). Такая форма может перерасти в социально-психологический тренинг навыков общения управленца с сотрудниками, а подчиненных – с новым руководителем;
- проведение психологами перед началом выполнения профессиональных задач занятий по регуляции эмоциональных состояний, в основе которых могут быть использованы элементы аутогенных тренировок. Такого вида занятия в первую очередь будут полезны для новых руководителей, у которых в результате анализа будет выявлен низкий уровень эмоциональной устойчивости [11].

Подводя итог, следует отметить, что система адаптации сотрудников, впервые назначенных на руководящую должность, имеет ряд особенностей. Возникает необходимость решения комплекса задач по управлению подчиненными, организации деятельности, принятию решений, контролю исполнения, налаживанию деловых отношений с высшим руководством.

Управленцам, впервые назначенным на руководящую должность, необходимо учитывать определенные требования, которые в сочетании с деловыми, личными, социально-психологическими и нравственными качествами должны способствовать скорейшему освоению порученных участков трудовой деятельности и зоны ответственности.

Таким образом, социально-психологическая адаптация сотрудников, впервые назначенных на руководящую должность, – сложный и многогранный процесс, призванный обеспечить формирование комплекса психических реакций, которые определяют адекватное поведение личности, а также ее продуктивное взаимодействие с новой непривычной средой, имеющей в своем начале психогенный характер.

В связи с этим процесс социально-психологической адаптации требует не только досконального контроля со стороны управленцев разных уровней, но и всестороннего психологического обеспечения, исходя из решающего значения его успешности для всей профессиональной деятельности сотрудников, эффективности ее в реализации задач и целей трудовой деятельности.

Библиографический список

1. Воронин В.Н. *Социально-психологические механизмы формирования организационной культуры*. Автореф. дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.05. М.: Гос. ун-т управления; 1999. 31 с.

2. Ильин Е. П. *Психология делового общения*. СПб.: Питер; 2017. 180 с.
3. Шляпников В.Н. Роль волевой регуляции в процессе профессиональной адаптации молодых специалистов. *Вопросы психологии*. 2010;6:78–90.
4. Балл Г.А. Понятие адаптации и его значение для психологии личности. *Вопросы психологии*. 2015;1:92–100.
5. Мельникова Н.Н. *Диагностика социально-психологической адаптации личности: учебное пособие*. Челябинск: Изда-во ЮУрГУ; 2004. 57 с.
6. Lawler E.E. *Motivation in work organizations*. San Francisco; 1994. 224 p.
7. Авдеева А.А., Ионцева М.В. Социально-психологическая адаптация в условиях тенденции перехода на дистанционный формат работы. *Вестник университета*. 2021;(7):193–198. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-7-193-198>
8. Налчаджян А.А. *Психологическая адаптация: механизмы и стратегии*. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Эксмо; 2010. 368 с.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. *Менеджмент*. 3-е изд. М.: Гардарики; 2003. 194 с.
10. Лидерство и менеджмент. *Адаптация руководителя к новой должности*. <https://hr-portal.ru/article/adaptaciya-rukovoditelya-k-novoy-dolzhnosti> (дата обращения 22.04.2022).
11. Воронин В.Н., Ионцева М.В. Использование социально-психологических механизмов корпоративной культуры в профессиональном обучении сетевого поколения. *Вестник университета*. 2017;(5):175–180.

References

1. Voronin V.N. *Social-psychological mechanisms of organizational culture formation*. Abstr. Diss. ... Dr. Sci. (Psy): 19.00.05. Moscow: State University of Management; 1999. (In Russian).
2. Plyn E.P. *Psychology of business communication*. St. Petersburg: Piter; 2017. (In Russian).
3. Shlyapnikov V.N. Role of volitional regulation in professional adjustment of young specialists. *Questions of psychology*. 2010;6:78–90.
4. Ball G.A. The concept of adaptation and its significance for personality psychology. *Questions of psychology*. 2015;1:92–100.
5. Melnikova N.N. *Diagnostics of socio-psychological adaptation of personality: textbook*. Chelyabinsk: SUSU Publ. house; 2004. (in Russian).
6. Lawler E.E. *Motivation in work organizations*. San Francisco; 1994. 224 p.
7. Avdeeva A.A., Iontseva M.V. Socio-psychological adaptation in the context of the trend of transition to a remote work format. *Vestnik Universiteta*. 2021;(7):193–198. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-7-193-198>
8. Nalchadzhyan A.A. *Psychological adaptation: mechanisms and strategies*. 2nd ed., reprint and additional. Moscow: Eksmo; 2010. (In Russian).
9. Vihanskii O.S., Naumov A.I. *Management*. 3rd ed. Moscow: Gardariki; 2003. (In Russian).
10. Leadership and management. *Adapting a manager to a new position*. <https://hr-portal.ru/article/adaptaciya-rukovoditelya-k-novoy-dolzhnosti> (accessed 22.04.2022).
11. Voronin V.N., Iontseva M.V. Use of social-psychological mechanisms of corporate culture in professional training of network generation. *Vestnik Universiteta*. 2017;(5):175–180.