

## ФАКТОРЫ, МЕТОДЫ И ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЯХ

**И.А. Чернявская**

*научный корреспондент лаборатории организационной психологии  
Института психологии им. Г.С. Костюка НАПН Украины*

На основе анализа научной литературы в данной статье подробно раскрыто понятие профессиональной адаптации персонала в транснациональных корпорациях. Ввиду наибольшей практической значимости, подробно рассмотрены основные факторы, влияющие на профессиональную адаптацию персонала в транснациональных корпорациях. Проанализированы основные методы, используемые в процессе профессиональной адаптации персонала в транснациональных корпорациях, и обозначены основные программы, используемые транснациональными корпорациями в процессе профессиональной адаптации персонала.

*Ключевые слова:* транснациональные корпорации, персонал, профессиональная адаптация персонала, факторы профессиональной адаптации, методы профессиональной адаптации, программы профессиональной адаптации.

На основі аналізу наукової літератури в цій статті докладно розкрито поняття професійної адаптації персоналу в транснаціональних корпораціях. Зважаючи на її практичну значущість, детально розглянуто основні чинники, які впливають на професійну адаптацію персоналу в транснаціональних корпораціях. Проаналізовано основні методи, які використовуються в процесі професійної адаптації персоналу в транснаціональних корпораціях, і наведено основні програми, використовувани транснаціональними корпораціями в процесі професійної адаптації персоналу.

*Ключові слова:* транснаціональні корпорації, персонал, професійна адаптація персоналу, фактори професійної адаптації, методи професійної адаптації, програми професійної адаптації.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Внедрение системы управления профессиональной адаптацией в транснациональных корпорациях представляет собой сложную задачу, но от ее решения зависит решение таких важных задач для корпорации, как: уменьшение стартовых издержек, уменьшение текучести кадров; возможно более быстрое достижение показателей, приемлемых для корпорации.

Анализ научной литературы зарубежных и отечественных авторов [11; 14; 15] показал, что на сегодняшний день достаточно широко описано понятие профессиональной адаптации персонала в целом, но вопрос профессиональной адаптации персонала в транснациональных корпорациях остаётся малоизученным и требует дальнейшего исследования.

Важность мероприятий, проводимых в процессе профессиональной адаптации персонала в транснациональных корпорациях на данном этапе развития, недооценена. Многие корпорации не имеют даже базовых программ адаптации [6; 11]. Между тем, с увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо приспосабливаться к межкультурным особенностям, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы профессиональной адаптации еще больше возрастает.

**Цель исследования:** проанализировать основные факторы, методы и программы профессиональной адаптации персонала в транснациональных корпорациях.

#### **Задание исследования:**

1. Обозначить основные *факторы* профессиональной адаптации персонала в транснациональных корпорациях.
2. Рассмотреть *методы* профессиональной адаптации персонала, используемые в транснациональных корпорациях.
3. Проанализировать основные *программы*, используемые в транснациональных корпорациях в процессе профессиональной адаптации персонала.

### РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ПРОБЛЕМЫ

#### **1. Факторы, влияющие на профессиональную адаптацию персонала в транснациональных корпорациях**

Исследования, проводимые в области профессиональной адаптации персонала [2; 4; 5], достаточно подробно описывают эту тему в рамках организаций, работающих на местных и международных рынках. И хотя данная тема представляет определённый интерес для организаций разного уровня, мы решили, что на сегодняшний день вопрос профессиональной адаптации в транснациональных корпорациях представляет наибольший интерес в связи с многогранностью и глобальностью их деятельности.

Проведя анализ научной литературы [11; 15; 16], мы можем представить среду деятельности транснациональных корпораций в виде следующих уровней (*рис. 1*):



Рис. 1. Уровни среды деятельности транснациональных корпораций

В данной системе существует целый ряд факторов, определяющих успешность профессиональной адаптации в коллективе транснациональных корпораций. Рассмотрим основные из них.

**Глобальная макросреда** – обстановка в обществе, совокупность экономических, культурных, политических и других условий. Стабильность в экономической, политической жизни общества обеспечивают социальное и психологическое благополучие его членов и косвенно влияют на социально-психологический климат персонала транснациональных корпораций [8].

**Локальная макросреда** – транснациональная корпорация, в структуру которой входит трудовой коллектив, базирующийся в разных странах, а часто и континентах. Размеры корпорации, отсутствие противоречий, степень централизации власти, участие сотрудников в планировании и распределении ресурсов, состав структурных подразделений.

**Локальная микросреда** – уровень подразделения транснациональной корпорации в одной или нескольких странах, где основными факторами, влияющими на профессиональную адаптацию, являются факторы, указанные ниже.

**Санитарно-гигиенические условия** труда. Жара, плохая освещенность, постоянный шум могут стать источником повышенной раздражительности и повлиять на психологическую атмосферу в коллективе. Напротив, хорошо оборудованное рабочее место, благоприятные санитарно-гигиенические условия труда повышают удовлетворенность от трудовой деятельности, способствуя формированию благоприятного социально-психологического климата [11]. Сюда же мы можем отнести и степень удовлетворенности работой. Большое значение для формирования благоприятного социально-психологического климата имеет то, насколько работа является для человека интересной, разнообразной, творческой, соответствует его профессиональному уровню, позволяет реализовать творческий потенциал, профессионально расти [6]. Привлекательность работы повышают удовлетворенность условиями труда, оплатой, системой материального и морального стимулирования, распределением отпусков, режимом работы, информационным обеспечением, перспективами карьерного роста, возможностью повысить уровень своего профессионализма, уровнем компетентности коллег, характером деловых и личных отношений в коллективе.

Некоторые авторы [8; 9; 11] считают, что *привлекательность работы* зависит от того, насколько ее условия соответствуют ожиданиям субъекта и позволяют реализовать его собственные интересы, удовлетворить потребности личности: 1) в хороших условиях труда и материальном вознаграждении; 2) в общении и дружеских межличностных отношениях; 3) успехе, достижениях, признании и личном авторитете; 4) творческой и интересной работе, возможности профессионального и личностного развития, реализации своего потенциала.

По мнению Кравченко В.О. [10], *характер выполняемой деятельности*, монотонность деятельности, ее высокая ответственность, наличие риска для здоровья и жизни сотрудника, эмоциональная насыщенность – все это факторы, которые косвенно могут негативно сказаться профессиональной адаптации в коллективе транснациональных корпораций.

Многие исследователи [2; 4; 5] сходятся во мнении, что *организация совместной деятельности*, формальная структура группы, способ распределения полномочий, наличие единой цели влияет на социально-психологический климат. Взаимозависимость задач, нечеткое распределение обязанностей,

несоответствие сотрудника его профессиональной роли, психологическая несовместимость участников совместной деятельности повышают напряженность отношений в группе и могут стать источником конфликтов.

Важно также отметить, что *психологическая совместимость* является важным фактором, влияющим на социально-психологический климат в коллективе транснациональной корпорации. Под психологической совместимостью понимают способность к совместной деятельности, в основе которой лежит сочетание в коллективе личностных и культурных качеств участников. Психологическая совместимость может быть обусловлена сходством характеристик участников совместной деятельности [8]. Сходство способствует появлению чувства безопасности и уверенности в себе, повышает самооценку. В основе психологической совместимости может лежать и различие характеристик по принципу взаимной дополняемости. Условием и результатом совместимости является межличностная симпатия, привязанность участников взаимодействия друг к другу. Вынужденное общение с неприятным субъектом может стать источником отрицательных эмоций.

## **2. Методы адаптации в транснациональных корпорациях**

Транснациональные корпорации осознают, что работники-эмигранты и члены их семей попадают в особую ситуацию и сталкиваются с воздействиями особого рода. Особенности культурной среды в международном бизнесе создают самые большие сложности при адаптации командированных сотрудников [15]. Среди таких особенностей – способы ведения бизнеса, предпринимательская среда, власть и влияние, символы статуса, религия, язык, заповеди (законы) и запреты в предпринимательстве, отношения между полами, отношение к труду, право на выдвижение предложений и использование творчества, социальное поведение, рабочие нормы и рабочая этика, имидж фирмы, повышение квалификации и возможности карьерного роста, друзья и привязанности, ресурсы и ценности, управление эмоциями и способы ведения переговоров.

Для того чтобы сократить и обеспечить период профессиональной адаптации, избежать культурного шока, шока от реальности, связанного с различиями между тем, что работник ожидает от своего будущего назначения, и его реальным характером, необходимо *предоставить претенденту и членам его семьи всю возможную и правдивую информацию* относительно проблем [6], с которыми они могут столкнуться, информацию о политической ситуации в стране и регионе, о культуре, традициях, жизненном укладе, о климатических условиях и условиях проживания в предполагаемой стране назначения.

Работа по профессиональной адаптации в транснациональных корпорациях начинается со *сбора максимально полной информации об истории и культуре страны назначения*, уровне и широте полномочий будущего сотрудника, требуемой степени владения языком, объеме и составе компенсационного пакета, который готова предоставить корпорация наемному работнику, о возможности снимать для него жилье и найти учебное заведение для его детей [8]. Также обычно оговариваются сроки профессиональной адаптации.

Обычно еще до начала глобальных операций *предоставляют эмигранту исчерпывающую информацию о компании и его обязанностях*, предусматривают возможности и разрабатывают программы интенсивного изучения языка страны пребывания (занятия должны планироваться на рабочее время, чтобы привлеченный менеджер мог уделять достаточно времени своей семье), начинают поиск школы, готовой принять детей сотрудника [2]. До приезда эмигранта готовится схема помещения, списки телефонов и электронных адресов, пропуск, доступ к корпоративному сайту и всем необходимым документам, папка с бумажными копиями этих материалов.

Преодолеть культурный разрыв в первые дни пребывания эмигранта и членов его семьи могут *экскурсии по городу, знакомство с достопримечательностями страны*. Преодолеть языковой и ментальный барьеры могут помочь и *корпоративные мероприятия*, на которые эмигранта приглашают обязательно вместе с семьей. Подобные периодические встречи используются для контроля над ситуацией, чтобы вовремя предотвратить «срыв». Крайне важно убедиться, что члены семьи эмигранта чувствуют себя также хорошо. Все большее число руководителей отдает себе отчет в том, что отношение, настроения и самочувствие членов семьи могут оказать значительное влияние на успех всего адаптационного процесса.

Показателем *успешно проведенного процесса профессиональной адаптации* персонала, отбора кандидатов и введения их в должность является успешное выполнение работы [2]. Можно выявить слабые места системы найма путем анализа того, насколько эффективным оказался отбор кандидатов согласно ряду критериев. Проводя периодически подобный анализ и обеспечивая обратную связь с сотрудниками, можно получить ясное представление об их возможностях, сильных и слабых сторонах [7].

По нашему мнению, можно выделить следующие критерии адаптации персонала в транснациональных корпорациях: выполнение должностной инструкции; качество выполненной работы; количество выполненной работы; соблюдение стандартов времени (норм времени и обслуживания); производимое на людей впечатление; способность влиться в коллектив; заинтересованность в работе; интерес к повышению квалификации и служебному росту; соблюдение философии организации; удовлетворительная оценка качества трудовой жизни.

## **3. Программы адаптации в транснациональных корпорациях**

Программы профессиональной адаптации персонала в транснациональных корпорациях призваны способствовать возникновению эмпатии, доброжелательного отношения к коллективу корпорации и

соучастию в развитии бизнеса. Они помогают изменить поведенческие схемы и существенным образом облегчают межкультурный диалог. Исчезает страх перед чем-то новым и неизвестным. После этапа привыкания к чужой культуре следует значительный рост продуктивности, преимущества и возможности новой культуры воспринимаются сотрудником положительно [2; 15].

В зависимости от характера работы и страны назначения, экспатрианты могут пройти подготовку при помощи одной или нескольких из этих программ.

С целью преодоления возникающих трудностей, а также повышения эффективности процесса адаптации в компаниях создается **программа профессиональной адаптации персонала** [6]. Данная система включает комплекс мероприятий, которые позволяют сотруднику выйти на необходимый уровень производительности с минимальными потерями для него самого и для корпорации. Наиболее успешные адаптационные программы используют японские транснациональные корпорации.

Эти корпорации подходят к процессу подготовки программ профессиональной адаптации будущих экспатриантов более обстоятельно. Программы обучения отличаются своеобразием как по типу, так и по характеру, и включают в себя такие элементы, как: 1. *Языковая подготовка*. Изучение иностранных языков в японских компаниях щедро финансируется и продолжается, как правило, от трех месяцев до одного года. Преподаватели приглашаются из страны назначения. 2. *Подготовка в условиях страны назначения*. Для облегчения прохождения периода адаптации сотрудников японские транснациональные корпорации командировывают отобранных сотрудников в заграничные филиалы на срок до одного года. Основная цель таких поездок – изучение заграничных операций компании и получение самых разносторонних знаний о стране. 3. *Программы по получению образования за рубежом*. Во многих японских транснациональных корпорациях существует практика направления наиболее способных сотрудников, ориентированных на продвижение, за рубеж для получения послевузовского образования в области коммерции или законодательства. Компания оплачивает обучение сотрудников, а также все дополнительные издержки. 4. *Подготовительные программы в рамках материнской компании*. Помимо языковой подготовки, экспатрианты обучаются международному финансовому делу и экономике мирового хозяйства, а также получают самую подробную информацию об экономике страны назначения.

Внедрение программ профессиональной адаптации в транснациональных корпорациях позволяет обеспечить системный характер ориентации, а также конкретизировать организационные воздействия на проблемные аспекты, выявленные в ходе оценки полноты адаптированности работника.

## ВЫВОДЫ

Результаты исследования факторов, методов и программ профессиональной адаптации персонала в транснациональных корпорациях позволяют сделать вывод, что эта тема остается малоизученной на данном этапе, но, основываясь на существующей информации, дальнейшее изучение проблемы может способствовать улучшению и совершенствованию адаптационных процессов в транснациональных корпорациях.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина – М. : Академия, 2008. – С. 224.
2. Бершова Л.В. Адаптация работников в новых условиях/ Л.В. Бершова // Справочник кадровика. – 2001. – №6. – С. 105–110.
3. Брайн И.Б. Изменение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность / И.Б. Брайн, А.Х. Марк, У. Дэйв. – М. : Вильямс, 2007. – С. 304.
4. Володина Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Н. Володина. – М. : Эксмо, 2009. – С. 240.
5. Ганихина Д.Ю. Наставничество в системе обучения и адаптации новых сотрудников / Д.Ю. Ганихина // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – №5. – С. 41–42
6. Дэниелс Д.Д. Международный бизнес / Д.Д. Дэниелс, Л.Х. Радеба. – М. : Дело, 1994. – С. 565–701.
7. Жидкова Е.Г. Оценка качества обучения персонала: подходы и критерии / Е.Г. Жидкова // Справочник по управлению персоналом. – М., 2003. – №11. – С. 40–54.
8. Зотова О.И. Некоторые аспекты социально-психологической адаптации личности / О.И. Зотова, И.К. Кряжева // Психологические механизмы регуляции социального поведения. – М. : Наука, 1979. – С. 219–232.
9. Корнелиус Н. HR менеджмент. Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Н. Корнелиус. – М. : Баланс Бизнес Букс, 2005. – С. 49
10. Кравченко В.О. Оцінка ефективності праці управлінських кадрів / В.О. Кравченко, І.Ф. Кошелупов // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля. – №11. – Луганськ, 2006. – С. 130–137.
11. Кудашев А.Р. Социально-психологический аспект адаптации руководителей / А.Р. Кудашев // Социальная психология: Теория. Эксперимент. Практика. – Ярославль, 2000. – Т. 2. – С. 127–130.
12. Михайленко Д.Г. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Д.Г. Михайленко ; НАН України, Н.-д. центр індустр. пробл. розв. – Х., 2011. – С. 21.
13. Наследов А.Д. Применение математических методов в психологии / А.Д. Наследов, С.Г. Тарасов – СПб. : Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2001. – С. 208.
14. Панченко Л.Л. Адаптация к профессиональной деятельности: учеб. пособие / Л.Л. Панченко – Владивосток : Мор. гос. ун-т, 2006. – С. 35.
15. Реан А.А. Психология адаптации личности: Анализ, теория, практика / А.А. Реан, А.Р. Кудашев, А.А. Баранов. – М. : Прайм-Еврознак, 2006. – С. 479.
16. Cooper, H.D. Organizational Socialization: A field study into socialization success and rate. / H.D. Cooper, N. Anderson // International journal of selection and assessment. – 2005. – Vol. 13. – №2 – P. 116–128