

ятия недорогое и вкусное питание, для детей - новогодние подарки и лагеря летнего отдыха, нуждающимся в лечении – материальную помощь и поддержку коллектива.

К сожалению, трудная экономическая ситуация не обошла стороной такое стабильное предприятие, как ОАО «Гамма». В настоящее время происходит свертывание рабочих мест, что в свою очередь увеличивает потребность в трудоустройстве сокращенных работников. Расстановка кадров основана на аттестации каждого работника, контроле за адаптацией новичков, выявлении мотивов и причин текучести кадров, анализе удовлетворенности трудом. Перемещение персонала предусматривает как вертикальное движение, так и горизонтальное. Вновь принятые сотрудники сначала выполняют менее квалифицированную работу, а при успешной аттестации получают право занять иное, требующее знаний и ответственности место.

Таким образом, кадровая политика организации – это система определенных действий, главной целью которых является отбор и управление персоналом, повышение его квалификации и удовлетворение потребностей, при этом соблюдается стратегия развития предприятия и учитывается его специфика и возможности. Чтобы достигнуть эффективности в работе и обеспечить конкурентоспособность предприятия, руководителю нужно применять такую типовую стратегию, которая наиболее приемлема в сложившейся ситуации, но при этом учитывать как интересы организации, так и ее работников, потому что кадры - это решающий фактор производства [7].

#### Список литературы:

1. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2012. — 560 с.
2. Козырев В.А. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.А. Козырев, С.В. Палкин. — Режим доступа: <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=529197>.
3. Бодайченко П.Г. Служба управления персоналом. — Новосибирск: ЭКО, 2010. — 332 с.
4. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджан. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 444 с.
5. История и современные проблемы управления персоналом: под ред. В. И. Данилова. — СПб.: Издательство СЗАГС, 2011. — 225 с.
6. Электронная версия журнала «Справочник по управлению персоналом» [Электронный ресурс]. — № 4, апрель 2014г. — Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru>.

**Семина Наталья Николаевна**

*студентка 5 курса факультета экономики и управления*

*ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»*

*e-mail: syomin\_87@mail.ru*

**Научный руководитель:**

**Бурцева Маргарита Николаевна**

*к.э.н., доцент кафедры менеджмента*

*ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»*

*e-mail: burceva.margarita@yandex.ru*

**УДК 005.95**

**Демидова А.В.**

### **УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

*В данной статье рассматривается понятие адаптации персонала, необходимость управления адаптацией персонала организации. Рассмотрены вопросы, связанные с адаптацией нового работника в организации, предложены подходы к управлению адаптацией персонала.*

*Ключевые слова: адаптация персонала, управление адаптацией персонала, подходы к управлению адаптацией персонала.*

Введение нового работника в должность – это одна из важнейших частей теории мотивации в управлении персоналом. Первые дни в организации очень важны для новых сотрудников. Значит, во избежание ошибок и стрессов и чтобы помочь новым сотрудникам сориентироваться в новых условиях, организации необходимо организовать программу адаптации.

Управление процессом адаптации – это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.д. [1]. Западными компаниями проводились исследования, в результате которых подтверждено, что качественная программа адаптации может уменьшить текучесть кадров на десять-двадцать процентов в год. При грамотном управлении адаптация длится несколько месяцев, тогда как срок стихийной (или неуправляемой) адаптации продолжается до полутора лет. Исходя из этих исследований, видно, что в большинстве организаций не уделяется достаточное внимание адаптации работников.

В большинстве организаций официальное введение нового сотрудника в должность делится на этапы.

Как водится, на начальном этапе специалист отдела кадров (менеджер по персоналу) сообщает новым сотрудникам сведения об организации. На следующем этапе непосредственный руководитель знакомит нового сотрудника с должностными обязанностями, с его ролью в рабочем процессе, представляет его другим сотрудникам. Адаптация – это процесс приспособления работников к условиям внешней и внутренней среды. Термин «адаптация» достаточно распространен и применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждый из них имеет самостоятельную сферу: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная включает в себя технические, биологические и социальные аспекты [2,3,4]. Виды адаптации и факторы, влияющие на нее, показаны на рисунке 1. В управлении персоналом наиболее важное место занимает производственная адаптация, т.к. она является необходимой в решении таких проблем, как формирование у сотрудников за короткий период необходимого уровня производительности и качества труда.

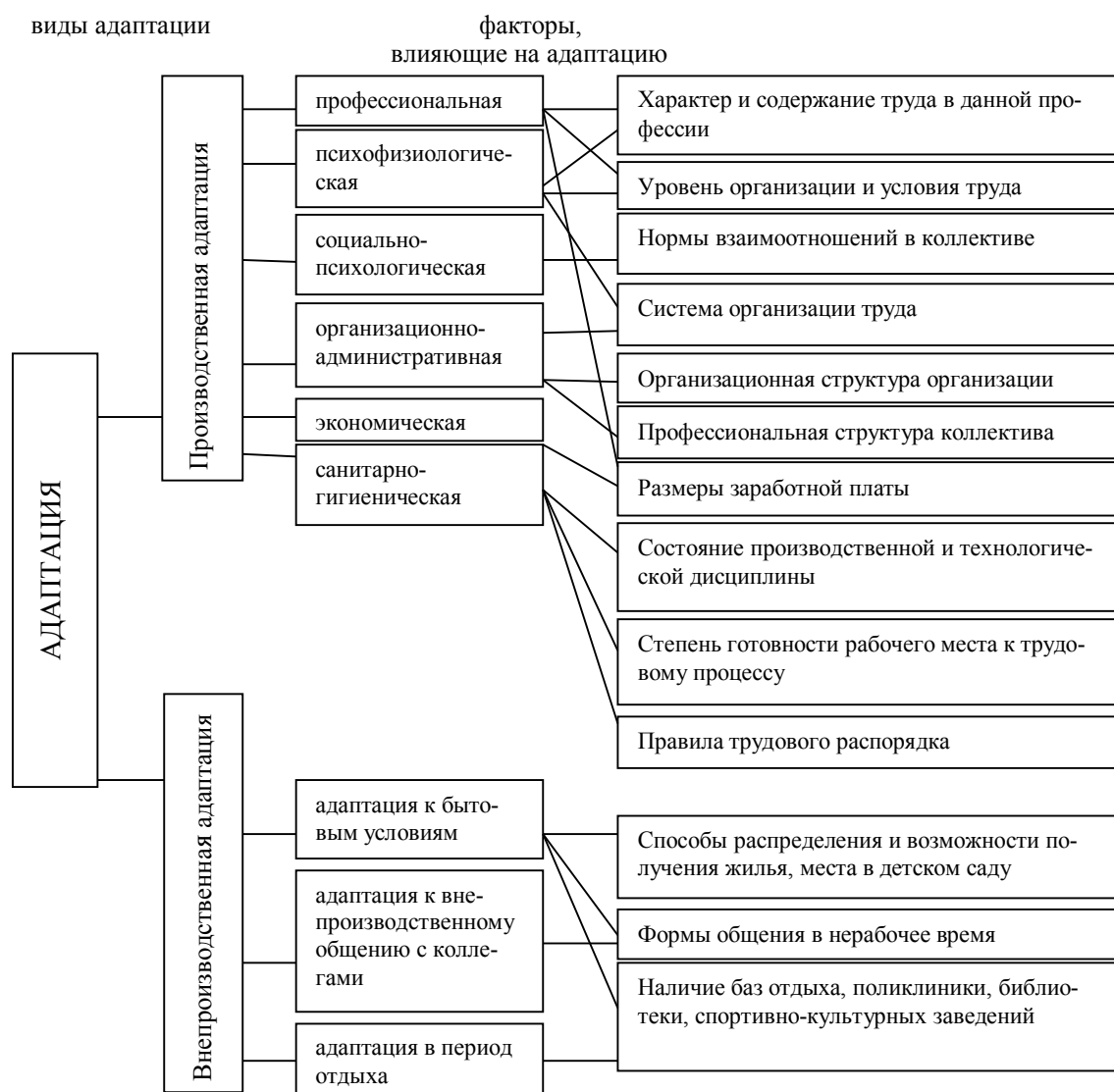


Рисунок 1 – Виды адаптации и факторы, влияющие на нее

Адаптация – это взаимное приспособление работника и условий организации, которое базируется на постепенном освоении новых профессиональных, социальных и организационных условий труда [2,3]. Если нормы и ценности коллектива станут нормами и ценностями каждого работника и если он быстро примет и определит свою социальную роль в коллективе, тогда процесс трудовой адаптации работника и организации будет наиболее успешным.

Существуют два направления адаптации:

1. Первичное – это адаптация молодых сотрудников, которые не имеют профессионального опыта (выпускники средних и высших учебных заведений).
2. Вторичное – это адаптация работников при переходе на другую работу, должность. Роль вторичной адаптации в условиях рынка возрастает.

Производственная адаптация – это сложное явление, которое следует рассматривать с разных сторон. Каждая сторона имеет свои цели, объект, показатели эффективности. Рассмотрим четыре основные стороны адаптации:

– социально-психологическая адаптация – подразумевает приспособление человека к производственной деятельности, вливание в новый коллектив. Целью этой адаптации является принятие нового сотрудника в коллектив как равноправного члена;

– психофизиологическая адаптация – это реакция человека на смену обстановки, рабочего времени. Эти факторы очень влияют на конечный результат адаптации. Если у сотрудника не было опыта, например, ненормированного рабочего дня и т.д., то на первых порах будет существенное влияние на самочувствие (усталость, утомление), настроение, работоспособность. Также возможны проблемы со здоровьем, связанные с пониженным иммунитетом из-за стресса;

– профессиональная адаптация – это процесс включения сотрудника в новую для него сферу, приспособление к содержанию и характеру труда, полное овладение своей специальностью. Эта адаптация персонала зависит от обучаемости нового работника, уровня подготовки его рабочего места;

– организационная адаптация – это ознакомление и понимание особенностей организационного и экономического механизмов управления организацией. Это самая сложная сторона адаптации, ведь она включает в себя осознание структуры всего процесса деятельности организации.

При формировании коллектива в решении кадровых проблем в организации определяющее значение имеют все стороны производственной адаптации. Основными условиями успешности адаптации являются:

– объективность оценки персонала при отборе, использование конкурсного отбора;

– испытательный срок, который устанавливается при поступлении на работу;

– многоуровневая система обучения и переподготовки персонала;

– повышение квалификации работниками, служащими – один раз в пять лет, отдельным категориям – раз в три года;

– организация труда, направленная на максимальную реализацию мотивационных установок сотрудника.

Исходя из всего вышеперечисленного, обозначим основные цели адаптации персонала:

– уменьшение стартовых издержек, так как пока новый сотрудник плохо ориентируется в своей непосредственной работе, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

– снижение тревожности и неопределенности у новых сотрудников;

– сокращение текучести рабочей силы, так как новые сотрудники на новой работе чувствуют себя неуютно или же невостребованными, они могут отреагировать на это увольнением;

– экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

– развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой [5,6].

Управление трудовой адаптацией персонала – один из важнейших элементов системы управления организации. И все же внимания ей уделяется явно недостаточно. Возможно, это объясняется тем, что инвестирование и временных, и организационных ресурсов направлено по преимуществу на развитие системы обучения, мотивации и оценки.

В то же время рассмотрение факторов эффективности адаптации персонала является важной частью работы по управлению этим процессом. Исследование и анализ факторов, влияющих на эффективность трудовой адаптации персонала, поможет спрогнозировать и минимизировать риски при реализации адаптационных мероприятий.

При выстраивании эффективной системы адаптации персонала менеджер может руководствоваться следующими принципами:

– привлекать к работе с вновь прибывшими сотрудниками специалистов-профессионалов;

– применять для трудовой адаптации работников передовые методы;

– использовать индивидуальный подход к каждому сотруднику;

– разрабатывать профессиональные программы профориентации и трудовой адаптации персонала.

Можно говорить об эффективности управления адаптацией персонала в организации, если существуют параметры, при помощи которых можно дать оценку этому процессу. Успешность нового работника можно оценить, используя три показателя:

1. Результативность трудовой деятельности. Проводится анализ и оценка выполнения плана работ за адаптационный период:

– оценивается степень выполнения (решения) поставленных задач (выполнены полностью или частично);

– как выдерживались сроки выполнения (с соблюдением или с задержкой, опозданием);

– как со стороны наставника (положительно или отрицательно) оценивается труд нового работника.

Управление трудовой адаптацией персонала организации ведется при помощи планирования итоговых результатов труда каждого нового работника.

2. Степень понимания новым работником специфики организации. Экспертные оценки о новом работнике получаем от его наставника, непосредственного руководителя и HR-менеджера.

Этими специалистами оценивается успешность «вхождения» нового сотрудника в бизнес-процессы организации. Они же делают окончательные выводы об успешном или неуспешном прохождении адаптации. Управление трудовой адаптацией персонала осуществляется посредством проведения welcome-тренингов и обучения специалистов-экспертов умению оценивать.

3. Характер взаимодействия нового сотрудника с коллегами. Опрашиваются работники, непосредственно взаимодействующие с новым сотрудником, проводится анализ отзывов на основании параметров:

– готовность к восприятию, усваиванию и применению новых знаний;

– объем памяти и скорости восприятия;

– качества исполняемых работ и нацеленности на результат;

– характера личных взаимоотношений с членами коллектива и степени готовности работы в команде [7].  
Уровень и возможности современных исследований позволяют установить следующие факторы, оказывающие воздействие на эффективность трудовой адаптации персонала:

- наличие положительной корпоративной культуры;
- наличие у сотрудников высокого уровня образования;
- материальный достаток адаптируемых субъектов;
- принадлежность к определенной социально-профессиональной группе.

Управление адаптацией персонала требует тщательного планирования. Выбор конкретных мероприятий, сроков и участников процесса адаптации может быть разнообразным, но, как правило, обязательно опираться на особенности организации [9]. Существует внушительное количество организационных решений, позволяющих управлять процессом адаптации персонала, в частности, новых сотрудников. При разных условиях и в разных ситуациях руководство может отдать предпочтение той или иной методике. Методы управления адаптацией персонала включают следующее.

Неформализованное сопровождение – эта методика также называется кураторством и широко распространена в крупных организациях. Несмотря на то, что она требует временных затрат со стороны персонала, методика хорошо зарекомендовала себя как повышающая эффективность адаптации персонала. Необходимо заранее спланировать временные затраты и учесть результаты адаптации нового сотрудника в системе стимулирования.

Проведение мероприятий – к мероприятиям, облегчающим новому работнику адаптацию в коллективе, можно отнести любое общение в неформальной обстановке. За организацию корпоративных мероприятий, как правило, отвечает руководитель отделения или менеджер по персоналу. В планировании мероприятия необходимо учесть знакомство новичка с коллективом.

Корпоративный PR – во многих организациях существует этический кодекс компании, который может стать основой для справочника нового сотрудника. В нем можно перечислить основные правила отношений в коллективе, включить информацию о дресс-коде, оборудовании рабочего места, распорядке дня. Справочник можно издать отдельно или включить в уже существующий кодекс организации.

Командные тренинги – подобные мероприятия проводятся при участии опытного специалиста. Как правило, они представляют собой деловую игру или анализ конкретной ситуации. В результате таких тренингов развиваются и укрепляются отношения в коллективе, сотрудники учатся общаться и уважать мнение друг друга.

Инструктаж – основные требования к новому сотруднику существуют в каждом отделе. Эффективное управление процессами адаптации персонала подразумевает полную информированность новых работников. Это относится к функциональным требованиям, которые можно донести до новичка в форме инструктажа, что позволит ему в дальнейшем не тратить время на выяснение необходимых деталей. Правила и требования лучше преподносить в простом и понятном формате.

Сайт компании – корпоративный сайт может служить инструментом адаптации новых сотрудников. С помощью сайта можно предоставить новичкам информацию о подразделениях предприятия, алгоритме работы с документацией, логических связях и структурных требованиях к любой должности в компании.

Таким образом, адаптация – это активное приспособление к новой среде принятого на работу человека [8]. Адаптация носит социальный характер. Главная суть ее сводится к принятию ценностей и норм новой социальной среды, сложившихся форм социального взаимодействия, а также форм и способов профессионального выполнения работ. Адаптация является успешной, если социальный статус работника в данной среде высокий, а также работник удовлетворен этой средой в целом (например, вознаграждениями за труд и т.д.). Показатели низкой адаптации – это отклоняющееся поведение, увольнение работника и т.п. Все стороны адаптации находятся в постоянном взаимодействии, несмотря на различия между ними, поэтому для быстроты и успешности адаптации необходимо наличие единой системы инструментов воздействия.

#### Список литературы:

1. Крутцова М.Н. Управление адаптацией персонала: учебное пособие. – Вологда: Легия, 2010. – 128 с.
2. Don Hellriegel – John W. Slocum: MANAGEMENT DES ORGANISATIONS 2 -e edition, 2012
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2010. – 378 с.
4. Концепции управления маркетингом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/adaptaciya-personala.html>.
5. Оценка персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/adaptaciya-personala.html>.
6. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 275 с.
7. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 268 с.

*Демидова Анна Викторовна*  
студентка 5 курса факультета экономики и управления  
ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»  
e-mail: [ann-dolgoe@mail.ru](mailto:ann-dolgoe@mail.ru)

*Научный руководитель:*  
*Бурцева Маргарита Николаевна*  
к.э.н., доцент кафедры менеджмента  
ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»  
e-mail: [burceva.margarita@yandex.ru](mailto:burceva.margarita@yandex.ru)