

УДК 005.9:331.108.38:338.43

Г. В. Столяров (saxgen@mail.ru),
доктор экономических наук, профессор
Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИЕЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

Раскрыты сущность, цели, направления, формы и виды адаптации персонала организации. Показаны факторы (условия), определяющие эффективность данного процесса. Систематизированы методы адаптации, уделено внимание ее оценке.

The essence, objectives, directions, forms and types of personnel adaptation are explained. The factors (conditions) determining effectiveness of this process are shown. Adaptation methods are systematized, attention is given to the personnel adaptation evaluation.

Ключевые слова: управление; организация (предприятие); агропромышленный комплекс; адаптация; механизм; процесс; технология; персонал; работник (сотрудник); производственная и социальная среда; критерии; показатели; факторы (условия); методы.

Key words: management; organization (enterprise); agroindustrial complex; adaptation; mechanism; process; technology; personnel; worker (employee); production and social environment; criteria; indicators; factors (conditions); methods.

Введение

В современных условиях одной из актуальных проблем предприятий (организаций) агропромышленного комплекса (АПК) является приспособление работника к изменяющейся производственной и социальной среде. Это может быть связано со сменой профессии, переходом в другое структурное подразделение или на новую должность, внедрением современных форм организации производства и труда, другими причинами.

Работник должен приспособиться к режиму работы данного предприятия, новым нагрузкам, коллективу. Иначе говоря, различают не только физиологический, но и психологический уровень адаптации. В связи с этим адаптацию следует рассматривать как социально-психологический процесс включения «новичка» в трудовой коллектив, что прежде всего относится к молодым сотрудникам.

По сути процесс адаптации начинается уже при приеме и оформлении человека на работу. В ходе беседы с инспектором по кадрам «новичок» получает информацию о предприятии и структурном подразделении, где он будет трудиться. Другими словами, решением проблемы адаптации занимается отдел кадров. При этом важную роль играет непосредственный руководитель, который знакомит своего подчиненного с коллективом, коллегами, рабочим местом.

На показатели и результаты адаптации влияют факторы производственной среды, оказывающие на нее как прямое, так и косвенное влияние. Активное воздействие на данные факторы предопределяется в первую очередь производственными возможностями организации, ее деловой философией. В то же время в процессе управления адаптацией необходимо учитывать пол, возраст, образование, стаж, психофизиологические особенности и другие субъективные характеристики работника. Большое значение имеют различия на новом и прежнем месте работы, особенности в освоении получаемой профессии и специальности. Все эти факторы влияют на стабилизацию трудового коллектива.

Технология процесса адаптации включает анализ ожиданий прибывших в организацию кадров (выяснение мотивов поступления каждого работника), прием «новичков» и прогноз их стабильности (уяснение того, насколько долго они могут «задержаться» в организации), интегра-

цию работника в коллектив; оценку нового сотрудника непосредственным руководителем, играющую важную роль в осуществлении программы адаптации, решение возникающих проблем, включая устранение причин конфликтов, систематизацию материалов о ходе адаптации и ознакомление с ними администрации предприятия, а также линейных руководителей.

Критерии адаптации управленческого персонала следующие: выполнение работником своих должностных обязанностей, степень и сложность осуществляемых им функций, производимое впечатление, стремление к служебному росту (развитию деловой карьеры), количество и качество выполнения задания подчиненного коллектива, вклад руководителя в работу того или иного структурного подразделения (в повышение эффективности труда отдельных исполнителей) и т. п.

К критериям адаптации работников, занятых производством продукции, относятся выполнение норм и сменно-суточных заданий, овладение рабочим местом (оборудованием, операциями и т. п.), качество работы (допустимый процент брака), способность влиться в коллектив бригады и установить дружеские отношения с коллегами, соблюдение трудовой дисциплины и т. д. [1].

Информационную базу исследования составляют публикации, затрагивающие проблему вхождения нового работника в трудовой коллектив, приспособления человека к социальным нормам поведения, сложившимся на предприятии (в организации) АПК.

Адаптационный процесс связан с определенными трудностями. В связи с этим особое внимание должно уделяться процедуре введения в должность вновь принятого работника, что позволит ускорить процесс его включения во внутриорганизационные отношения и значительно активизировать потенциал остальных сотрудников.

Большое значение имеет изучение особенностей каждого элемента адаптации работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда с применением методов системного и сравнительного анализа.

Задача управления адаптацией персонала заключается в нахождении оптимального баланса между нормами и ценностями нового сотрудника и коллектива, снижении негативных моментов, влияющих на данный процесс, что, в свою очередь, предполагает систематизацию различных факторов, предопределяющих сроки его протекания.

Успешному приспособлению «новичка» к изменяющейся среде (предметно-вещественной и социальной) способствует использование различных средств: организационных, технических, социально-психологических и т. д.

Основа управления трудовой адаптацией – индивидуальный подход к каждому работнику, рассмотрение адаптации с различных сторон и разработка мероприятий, направленных на эффективное взаимодействие сотрудника и предприятия. Так, одной из мер по сокращению периода приспособления персонала к содержанию и характеру труда, социальному окружению является профессиональный отбор кадров.

Адаптация – процесс взаимного приспособления работника и предприятия (организации), предполагающий изменение условий трудовой деятельности, определение «новичком» своей роли и статуса в коллективе.

В ходе адаптации преследуются следующие цели:

– экономия затрат (быстрая интеграция работника в производственную и социальную среду позволит ему выполнять свои обязанности с полной отдачей и минимальными издержками, что, в свою очередь, ведет к уменьшению времени (временных затрат) на реализацию программ по адаптации кадров);

– сокращение текучести рабочей силы (осознание новым сотрудником своего статуса в коллективе, реализация индивидуальных возможностей личности, заинтересованность в достижении целей предприятия способствуют уменьшению числа увольнений);

– снижение неопределенности, психологической напряженности и уровня стресса у вновь принятого персонала, развитие позитивного отношения к работе, рост трудовой отдачи;

– формирование имиджа предприятия (организации).

Различают три подхода к управлению трудовой адаптацией: оптический, армейский и партнерский (таблица 1).

Первый подход исключает обучение новых работников. Руководство предпочитает присмотреться к сотруднику (взгляд «со стороны») и установить, насколько он соответствует предъявляемым к нему требованиям. Лишь после этого имеет место вопрос об обсуждении с ним размера заработной платы и возлагаемых на него обязанностей [2].

Таблица 1 – Подходы к управлению трудовой адаптацией

Подход к управлению адаптацией персонала	Характеристика подхода
1. Оптический	Взгляд на работника «со стороны»
2. Армейский	Наблюдение за вновь принятым работником в течение испытательного срока
3. Партнерский	Оказание помощи «новичку» с учетом его интересов, желаний и способностей
Примечание – Составлено автором на основании источника [2].	

Второй (армейский) подход базируется на наблюдении за работником в течение испытательного срока, когда перед ним ставятся трудные и ответственные задачи. Большинство сотрудников покидает организацию (увольняется) именно в этот период в связи с различиями во взглядах с другими работниками, низкой оплатой труда, усложнением его содержания и характера, нежеланием приспособиться к стилю управления и т. п. В то же время у сотрудников, зачисленных в штат, имеет место негативное отношение к работе, что довольно часто ведет к конфликтам в коллективе. Для предотвращения такой ситуации персонал должен четко знать, что хочет от него руководство, которое в любой момент способно оказать поддержку и создать возможности для обучения.

Третий (партнерский) подход предусматривает наставничество (оказание помощи «новичкам» с учетом их интересов, желаний и способностей, определение сильных и слабых сторон того или иного работника, знакомство его с организацией, содействие ему в построении карьеры и т. д.). При этом наставник (опытный и, как правило, более старший работник) несет ответственность за должностное продвижение и развитие вновь принятых кадров. Данный подход связан с обучением новых сотрудников.

К этапам трудовой адаптации относятся следующие (таблица 2):

- оценка уровня подготовленности кадров, от которого зависит срок прохождения адаптации (данный период будет минимальным для более опытных и подготовленных работников, которые быстрее приспосабливаются к производственным особенностям данного предприятия и практически беспрепятственно включаются в коммуникативные сети);

- ориентация, или ознакомление (получение «новичком» общего представления об организации, изучение своих обязанностей и требований администрации);

- действенная адаптация, или приспособление (проявление активных усилий сотрудника в работе, оказание ему поддержки, заявление о себе как личности, налаживание отношений с коллегами, осознание своей роли и статуса в коллективе; данный период может длиться от месяца до года);

- функционирование, или идентификация «новичка» с коллективом (постепенное решение (преодоление) производственных и межличностных проблем, освоение требований, предъявляемых к своему рабочему месту, выполнение своих должностных обязанностей; этот этап, как правило, наступает после 1–1,5 лет работы);

- оценка работника после прохождения испытательного срока, или аттестация (решение об окончании данного срока и дальнейшем обучении «новичка» принимается после освоения последним требований, установленных к работе; оценивается не только вновь принятый на работу сотрудник, но и его наставник).

Таблица 2 – Этапы трудовой адаптации

Этап адаптации персонала	Характеристика этапа
1. Оценка уровня подготовленности кадров	Выявление способностей эффективно выполнять порученную «новичку» работу
2. Ориентация (ознакомление)	Получение вновь принятым работником общего представления об организации
3. Действенная адаптация (приспособление)	Проявление активных усилий нового сотрудника в работе, заявление о себе как личности, налаживание отношений с коллегами и т. п.
4. Функционирование (идентификация «новичка» с коллективом)	Постепенное решение (преодоление) производственных и межличностных проблем
5. Оценка работника после прохождения испытательного срока (аттестация)	Освоение «новичком» установленных требований, на основании чего принимается решение об окончании испытательного срока и дальнейшем обучении данного сотрудника
Примечание – Составлено автором на основании источников [1–5].	

Выделяют следующие формы трудовой адаптации, характеристика которых представлена в таблице 3.

Таблица 3 – **Формы трудовой адаптации**

Форма адаптации персонала	Характеристика формы
1. Испытательный срок (3–6 месяцев)	Определение соответствия работника занимаемой должности
2. Адаптация специалистов, особенно молодых кадров (до трех лет)	Приобретение практического опыта и идентификация сотрудника в новом профессиональном окружении
3. Программа введения в должность руководящего работника, рассчитанная на год	Изучение соответствующей документации и стратегии организации
4. Наставничество и консультирование как форма руководства процессом адаптации	Оказание помощи работнику со стороны опытных руководителей, обладающих педагогическими способностями
5. Развитие человеческих ресурсов (человеческого капитала) с целью совершенствования личности на протяжении всей трудовой деятельности	Заинтересованность организации в сознательном, экономически мыслящем и активно действующем персонале
Примечание – Составлено автором на основании источника [1].	

В зависимости от приобретенного (накопленного) опыта работы различают два направления адаптации: первичную и вторичную адаптацию (таблица 4). Первичную проходят выпускники учебных заведений и лица не всегда молодого возраста (в силу различных причин), начинающие свой трудовой путь в организации АПК. Такие работники не имеют практического опыта. Вторичная адаптация связана со сменой места работы (изменением сферы, объекта и предмета деятельности) или с переходом сотрудника на другой (вышестоящий) иерархический уровень (например, с занятием руководящей должности), что характерно для персонала, имеющего (накопившего) профессиональный опыт. Сложность процесса адаптации состоит в том, что при смене рабочего места человек не только приспосабливается к новым условиям труда, установлению деловых и личных взаимоотношений в коллективе, но и может изменить профессию, вид деятельности. Это вызывает соответствующие организационные и психологические трудности.

Таблица 4 – **Направления трудовой адаптации**

Направление адаптации персонала	Содержание направления
Первичная адаптация	Начало трудового пути работника в организации (индивидуум впервые включается в трудовую деятельность)
Вторичная адаптация	Смена места работы или переход сотрудника на другой (вышестоящий) уровень иерархии (индивидуум имеет опыт работы)
Примечание – Составлено автором на основании источников [3; 4; 6].	

В случае понижения сотрудника в должности можно говорить о реадаптации, связанной с его переходом на более низкий иерархический уровень.

По воздействию на среду выделяют активную (сотрудник пытается изменить сложившиеся в коллективе нормы, ценности, правила поведения и т. п.) и пассивную (работник не оказывает на нее никакого влияния) адаптацию (таблица 5).

Таблица 5 – **Виды трудовой адаптации (по воздействию на среду)**

Виды адаптации персонала	Характеристика вида
1. Активная	Работник стремится воздействовать на среду
2. Пассивная	Сотрудник не прилагает никаких усилий к изменению среды
Примечание – Составлено автором на основании источников [4; 7].	

В общем виде трудовую адаптацию можно разделить на производственную (профессиональную, психофизиологическую, социально-психологическую, организационно-административную, экономическую, социально-гигиеническую) и внепроизводственную (адаптацию к бытовым условиям, общению с коллегами вне производства и адаптацию в период отдыха) [6].

Управление адаптацией персонала связано с изучением определенных факторов (условий), влияющих на ее сроки, темпы и результаты. При этом необходимо разработать соответствующие программы и методы с учетом определения работников и подразделений, участвующих в данном процессе, его поэтапного контроля, выявление возможностей, сильных и слабых сторон вновь принятых на работу кадров.

Объективные факторы трудовой адаптации включают такие составляющие (компоненты) производственной среды, как содержание и характер труда, формы его организации, качество материально-технического обеспечения, система внедрения инноваций и т. д. В состав личностных (субъективных) факторов входят социально-демографические (пол, возраст, семейное положение, инициативность), социальные (образование, стаж работы, статус), психологические (уровень притязаний, восприятие самого себя, готовность к восприятию нового, стереотипы) и мотивационные (интерес к работе, материальная заинтересованность, установка на продолжение образования и профессиональный рост) [4; 7].

Петрович М. В. личностные факторы подразделяет на внутренние (особенности характера, уровень притязаний и система целей, структура мотивации, опыт работы, степень профессиональной подготовки, уровень общей культуры и т. д.) и внешние (реноме и профессиональный послужной список работника, личное и семейное материальное благополучие, сложившееся общественное мнение о сотруднике, характеристика с прежнего места работы, советы друзей, знакомых, консультантов и т. д.) [5].

Кибанов А. Я. к факторам, влияющим на производственную адаптацию, относит содержание и характер труда, его условия и уровень организации, нормы взаимоотношений в коллективе, структуру управления предприятием, профессиональную структуру коллектива, размеры заработной платы, состояние производственной и технологической дисциплины, степень готовности рабочего места, правила внутреннего трудового распорядка и т. п. Факторами, определяющими внепроизводственную адаптацию, являются: способы распределения и возможности получения жилья, места в детском саду и т. п.; формы общения в нерабочее время; наличие баз отдыха, поликлиник, библиотек, спортивно-культурных заведений [6].

Эффективность адаптации работников на предприятиях АПК определяется такими условиями, как особенности организации производства и труда, гибкость системы обучения, уровень профессиональной ориентации кадров, востребование той или иной профессии (специальности), объективность деловой оценки персонала и т. п.

Огромное влияние на адаптацию сотрудников оказывает морально-психологический климат в коллективе, который складывается под воздействием внутренних (особенности личности, стиль работы руководителя, конкретные ситуации на производстве и т. п.) и внешних (например, условия труда и жизни, обстановка в семье) факторов. Благоприятный морально-психологический климат – важнейшее условие развития творческой активности персонала, укрепления коллективных связей, повышения производительности труда.

Проявление той или иной стороны производственной адаптации определяется конкретной ситуацией. В этом и состоит особенность управления данным процессом.

Профессиональная адаптация – совершенствование трудовых способностей человека, его умение выполнять порученную ему работу, что предполагает получение дополнительных знаний, приобретение необходимых навыков. Она характеризуется освоением новой профессии, приспособлением к современным условиям трудовой деятельности, увеличением возможностей развития работника и формированием качеств личности, без чего невозможно достичь поставленные перед организациями АПК цели.

Психофизиологическая адаптация связана с изменениями функционального состояния сотрудника, его приспособлением к физическим и психическим нагрузкам. При этом важно учитывать уровень монотонности труда, режим работы, удобство рабочего места, шум, вибрацию и другие факторы, влияющие на организм человека. В ходе такой адаптации важно достичь меньшей утомляемости кадров.

Одним из показателей, отражающих эффективность психофизиологической адаптации, являются энергозатраты работника, уровень которых служит критерием тяжести и напряженности труда. При этом целесообразно оценить состояние системы кровообращения, органов дыхания, сердечно-сосудистой системы и т. п. Большое значение имеет степень утомляемости, уровень нервных перегрузок, скорость восстановления работоспособности человека, особенно занятого физическим трудом.

Социально-психологическая адаптация – приспособление работника к новому социуму (традициям и нормам поведения, ценностным ориентациям, стилю управления, межличностным коммуникациям), т. е. его способность «влияться» в коллектив (так называемая интеграция в социальную среду и активное взаимодействие с ней). Включаясь в такую систему взаимоотношений, «новичок» оказывает на нее определенное влияние, что проявляется в соответствии поведения личности нормам, сложившимся в коллективе, характере взаимоотношений с коллегами и вышестоящим персоналом, удовлетворенности занимаемым положением, реализации жизненных целей и т. д. Другими словами, происходит процесс идентификации личности с коллективом (группой) в процессе совместной работы и неформального общения.

Организационная (организационно-административная) адаптация – усвоение «новичком» роли и соответствующего статуса своего рабочего места и подразделения в общей структуре предприятия. Данный вид адаптации включает также понимание особенностей сложившегося механизма управления предприятием.

Экономическая адаптация – восприятие работником изменений условий оплаты труда, в процессе которого происходит оценка соотношения уровней заработной платы сотрудников организации, размера материальных компенсаций и своевременности выплат. Иначе говоря, такая адаптация предполагает использование экономических стимулов и мотивов.

Санитарно-гигиеническая адаптация предусматривает ознакомление сотрудника с правилами внутреннего трудового распорядка и требованиями, предъявляемыми к рабочему месту, производственному процессу, техники безопасности и т. п.

Методы адаптации необходимо рассматривать в качестве мероприятий, нацеленных на то, чтобы новый работник как можно скорее «влился» в коллектив, качественно и своевременно выполнял поставленные перед ним задачи, не испытывал страха, напряжения и неуверенности, т. е. чувствовал себя комфортно.

Методами психофизиологической адаптации являются: организация рабочего места и производственного процесса; неформализованное сопровождение «новичка» на всех этапах трудовой деятельности, его ознакомление со спецификой работы и взаимоотношений; проведение инструктажа в подразделении (разъяснение и демонстрация приемов труда).

Методы социально-психологической адаптации предусматривают ознакомление сотрудника с традициями предприятия, нормами и правилами, представление его коллегам, участие в тренинге (в том числе направленном на командообразование) и ролевых играх, привлечение «новичка» к общественной работе и приглашение к участию во внерабочих мероприятиях.

Методы организационной адаптации включают ознакомление работника с историей предприятия, клиентами и партнерами, разъяснение персоналу особенностей организационной структуры управления, корпоративный PR.

Методы экономической адаптации следующие: разъяснение персоналу особенностей начисления заработной платы, ознакомление его с положениями и стандартами о мотивационных программах предприятия, снижение на определенный период требований к «новичку», выполняющему порученную ему работу.

Основные методы трудовой адаптации показаны в таблице 6.

Таблица 6 – Основные методы трудовой адаптации

Метод адаптации персонала	Описание метода
1. Наставничество	Передача знаний и навыков молодым сотрудникам (надежный, проверенный и эффективный способ профессиональной адаптации работника, поскольку практический опыт имеет большое значение в подготовке новых кадров); наставник закрепляется за «новичком» приказом, получая за это денежное вознаграждение
2. Тимбилдинг (командообразование)	Создание командного духа с целью сплочения работников, гармонизации отношений между ними, обеспечения здорового морально-психологического климата в коллективе, что, в конечном счете, позволит достичь определенной результативности труда и повысить эффективность деятельности предприятия в целом
3. Коучинг	Осознание новым сотрудником своих потребностей и мотивов, формулирование целей, реализация внутреннего потенциала, возможностей и способностей, умение находить выход из сложившейся ситуации под руководством опытного наставника; инновационный метод, раскрывающий профессиональные способности работника

Окончание таблицы 6

Метод адаптации персонала	Описание метода
4. Корпоративный PR	Построение модели внутренней коммуникации, способствующей обмену информацией в процессе совместной деятельности, а также осуществление изменений во мнениях, отношениях и поведении сотрудников для поддержания имиджа организации
5. Welcom-тренинг	Знакомство «новичка» с коллегами по работе, проведение обзорных экскурсий, изучение учебных видеоматериалов, презентаций; данные мероприятия позволяют работнику адаптироваться к условиям предприятия в сравнительно короткий период и без особых проблем «влииться» в коллектив
6. Книга сотрудника (корпоративная брошюра)	Небольшой справочник, где собрана информация об организации, включая должностные инструкции
7. Адаптационный лист (дневник нового работника)	В так называемом плане стажировки указываются задачи персонала в течение испытательного срока, мероприятия по адаптации, перечень обязательных заданий и результат их выполнения
8. Тестирование «новичков»	Выявление профессиональных знаний, мотивации, характера и индивидуальных особенностей работника
9. Анкетирование	Письменный опрос в форме анкеты, предназначенный для получения информации о предыдущем опыте работы «новичка», его профессиональной пригодности, увлечениях и интересах
10. Интервьюирование	Целенаправленный опрос, проводимый интервьюером с целью оценки деловых и личных качеств нового сотрудника, выявления его заинтересованности в работе, определения степени самостоятельности в принятии решений и ответственности за результаты своего труда
Примечание – Составлено автором на основании источников [3–10].	

Среди методов профессиональной адаптации целесообразно выделить следующие: обучение на рабочем месте и вне его, самообучение, подробное описание работы, установление испытательного срока руководящим кадрам разного ранга (таблица 7).

Таблица 7 – Методы профессиональной адаптации

Метод профессиональной адаптации персонала	Описание метода
1. Обучение на рабочем месте	Направленное приобретение опыта (систематическое планирование обучения работника по индивидуальной программе), производственный инструктаж, использование сотрудника в качестве ассистента (стажера), смена рабочего места (ротация) и т. д.)
2. Обучение вне рабочего места	Чтение лекций, организация программированных курсов обучения, проведение конференций, семинаров и деловых игр, решение производственно-экономических задач с помощью моделей и т. п.
3. Самообучение	Самостоятельное приобретение знаний сотрудниками, включая предоставление им администрацией организации обучающих программ, учебников, практических пособий и других вспомогательных средств
4. Подробное описание работы	Содержание (состав и объем трудовых функций, действий работника) и параметры (количество операций или задач, выполняемых сотрудником, степень его самостоятельности в принятии решений и т. д.) работы
5. Установление испытательного срока руководящим работникам разного ранга для оценки их профессионального уровня (метод погружения)	Выявление деловых качеств, необходимых руководителям в профессиональной деятельности, включая способность самостоятельно принимать решения
Примечание – Составлена автором на основании источников [6; 7].	

К зарубежным методам адаптации персонала, кроме метода погружения, относятся [8]:

– *buddying* (установление между «новичком» и сотрудниками организации (коллегами по работе) дружеских (приятельских) отношений; отсутствие иерархии говорит о том, что работники тесно взаимосвязаны и взаимодействуют друг с другом);

– *job shadowing* (прикрепление «новичка» к высококвалифицированному специалисту для обсуждения с ним различных производственных ситуаций и приобретения практического опыта);

– *tell-show-do* (рациональное построение отношений между опытным сотрудником и «новичком» путем объяснения обучаемому последовательности выполнения того или иного задания с демонстрацией необходимых приемов работы; такой метод предполагает получение ответов на поставленные наставником вопросы для уяснения задачи вновь принятыми кадрами, выполняющими работу самостоятельно).

Для адаптации персонала большое значение имеет использование экономических, организационно-распорядительных и социально-психологических методов управления.

Экономические методы обеспечивают предоставление льгот в первые месяцы работы (понижение норм выработки для работников, занятых производством продукции, а также требований, предъявляемых к специалистам и управленческому персоналу), организационно-распорядительные устанавливают контроль процесса адаптации и применение корректирующих действий, социально-психологические вовлекают кадры в различные связи и взаимодействия в коллективе, способствуют более быстрому введению нового сотрудника в должность [7].

Создание на предприятиях АПК службы адаптации кадров зависит от численности работников, организационной структуры управления, системы менеджмента персонала, направленности руководства на решение социальных задач и т. п.

Эффект от деятельности службы адаптации проявляется в снижении текучести кадров и уровня брака, сокращении числа поломок оборудования и инструмента, уменьшении случаев нарушения трудовой дисциплины и т. д. [4].

Для оценки результатов адаптации на предприятиях АПК целесообразно использовать объективные показатели (например, систематическое выполнение норм труда, качество работы, профессиональную устойчивость, рост квалификации кадров, их активность в различных сферах деятельности, уровень трудовой дисциплины).

К субъективным показателям адаптации относятся потенциальная текучесть кадров (их желание или нежелание работать на данном предприятии), уровень удовлетворенности трудом, понимание сотрудником своей роли в решении проблем организации и т. д. Данные показатели отражают отношение того или иного работника к профессии и специальности, коллективу и руководству организации в целом.

Важным количественным параметром оценки уровня эффективности адаптационного мероприятия является его стоимость в расчете на одного работника (затраты времени наставника, непосредственного руководителя, службы управления персоналом, стоимость раздаточных материалов и т. п.) [5].

На предприятиях АПК механизм управления адаптацией недостаточно отработан. Это требует структурного закрепления функций управления адаптацией (выделения соответствующего подразделения в системе менеджмента персонала и распределения необходимых специалистов по производственным подразделениям, развития наставничества), совершенствование технологии данного процесса и организации его информационного обеспечения.

К разработке мероприятий, возлагаемых на подразделение по управлению адаптацией (развитие у человека интереса к работе, установление деловых и личных контактов «новичка» с коллективом, приобретение им производственного опыта, повышение удовлетворенности трудом), должны привлекаться и функциональные службы.

Заключение

При привлечении работников на предприятие (в организацию) АПК возникает проблема управления их адаптацией. Адаптация персонала – постепенное включение «новичков» в производственный процесс, ознакомление работников, в том числе и переходящих на другую должность, с условиями и организацией труда. В свою очередь предприятие оказывает влияние на поведение кадров, от которых требуется высокое качество труда, исполнительность, ответственность и т. д. Иначе говоря, происходит взаимодействие работника и организации.

Адаптация – это не только овладение новым сотрудником определенной профессией и специальностью, осуществление трудовой деятельности, но и приспособление его к нормам поведения, сложившимся в коллективе, осознание своей организационной роли.

В практической деятельности предприятий (организаций) АПК применяются следующие подходы к управлению трудовой адаптацией: оптический (предъявление к вновь принятому работнику определенных требований, которым он должен соответствовать), армейский (наблюдение за «новичком» в течение испытательного срока) и партнерский (обучение сотрудника).

Как правило, присутствуют следующие этапы трудовой адаптации: оценка уровня подготовленности кадров (выявление способностей качественно выполнять порученную «новичку» рабо-

ту), ориентация (получение вновь принятым персоналом общего представления об организации, ознакомление с ее правилами), действенная адаптация (приспособление индивидуума к своему рабочему месту и социальному окружению), функционирование (идентификация «новичка» с коллективом), оценка работника после прохождения испытательного срока (аттестация).

Рекомендованы такие формы трудовой адаптации, как испытательный срок (3–6 месяцев); адаптация специалистов, особенно молодых кадров, в течение трех лет; программа введения в должность руководящего работника, рассчитанная на год; наставничество и консультирование как форма руководства данным процессом; совершенствование личности на протяжении всей трудовой деятельности (развитие человеческого капитала).

Оценка сотрудника по ряду критериев (выполнению норм, качеству работы, степени и сложности осуществляемых функций, соблюдению трудовой дисциплины и т. п.) позволяет получить информацию о его возможностях, сильных и слабых сторонах.

Оценка адаптированности персонала производится с использованием не только объективных показателей, связанных с успешным выполнением поставленных перед ним задач, активностью в различных сферах деятельности предприятия, но и субъективных (стремление сотрудника трудиться на данном предприятии (потенциальная текучесть кадров), общая удовлетворенность работой).

В связи с тем, что механизм управления адаптацией в АПК недостаточно отработан, на предприятиях (в организациях) требуется создание благоприятных условий для вновь принятого персонала с целью заинтересованности его в труде и приобретения опыта работы. Это предполагает оказание индивидууму помощи со стороны руководства и коллег, обсуждение с ним успехов и неудач (личных и профессиональных проблем), выделение ему достаточных ресурсов (в том числе и времени), поощрение свободного обмена идеями.

Следовательно, для предприятия (организации) важно, чтобы «новичок» в кратчайшие сроки установил деловые и личные контакты с коллективом, быстрее «влился» в общественную деятельность.

Выделяют два направления адаптации: первичную (приобщение вновь принятого работника к труду в рамках определенной профессии) и вторичную (смена места работы или переход сотрудника на вышестоящий уровень иерархии).

Реадаптация связана с переходом работника на более низкий иерархический уровень в связи с понижением в должности.

С учетом воздействия на среду адаптация бывает активной (концентрация усилий работника на изменение устаревших или несовершенных правил поведения, норм и ценностей, сложившихся в организации) и пассивной (принятие групповых норм и ценностей, с которыми сотрудник внутренне не согласен). Последняя может привести к регрессивному результату (например, к снижению трудовой дисциплины).

Проявление той или иной стороны производственной адаптации (профессиональной, психофизиологической, социально-психологической, организационно-административной, экономической и социально-гигиенической) может проявляться по-разному (в зависимости от конкретной ситуации). В этом и состоит особенность управления трудовой адаптацией. В то же время немаловажное значение на результаты деятельности персонала оказывает внепроизводственная адаптация (приспособление работника к бытовым условиям и общению с коллегами вне рабочей обстановке, организация досуга на предприятии).

Управление адаптацией предполагает изучение определенных факторов: производственных (объективных) и личностных (субъективных). При этом среди субъективных факторов целесообразно выделить социально-демографические, социальные, психологические и мотивационные.

Анализ вышеприведенных факторов способствует успешному приспособлению персонала к новым условиям трудовой деятельности, изменению собственного поведения в соответствии с требованиями производственной и социальной среды.

К методам адаптации персонала, т. е. к мероприятиям, позволяющим работнику быстрее «влииться» в коллектив, относятся: наставничество, тимбилдинг (командообразование), коучинг, корпоративный PR, welcom-тренинг, книга сотрудника (корпоративная брошюра), адаптационный лист (дневник «новичка»), тестирование, анкетирование, интервьюирование и т. п. При этом необходимо уделять большое внимание таким методам профессиональной адаптации, как обучение на рабочем месте и вне его, самообучение, подробное описание работы, установление испытательного срока руководящим кадрам разного ранга (метод погружения).

Список использованной литературы

1. **Егоршин, А. П.** Управление персоналом : учеб. для вузов / А. П. Егоршин. – 3-е изд. – Н. Новгород : Нижегород. ин-т менеджмента и бизнеса, 2001. – 720 с.
2. **Подходы** к управлению адаптацией персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://planfact.io/blog/posts/snachala-bolno-potom-priyatno-adaptaciya-novyh-sotrudnikov-3-podhoda>. – Дата доступа : 29.08.2022.
3. **Корчагина, А. С.** Управление персоналом. Ответы на экзаменационные билеты : учеб. пособие для вузов / А. С. Корчагина, М. С. Ключкова. – 2-е изд., стереотип. – М. : Экзамен, 2007. – 286 с.
4. **Маслов, Е. В.** Управление персоналом : учеб. пособие / Е. В. Маслов ; под ред. П. В. Шеметова. – 2-е изд., стереотип. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Новосибирская гос. акад. экономики и управления, 2000. – 312 с.
5. **Петрович, М. В.** Управление персоналом : учеб. пособие / М. В. Петрович. – Минск : Амалфея, 2013. – 512 с.
6. **Управление** персоналом организации : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
7. **Управление** адаптацией работников [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://yandex.by/images/search>. – Дата доступа : 12.09.2022.
8. **Методы** адаптации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://studmir.com/adaptacziya-personala-ponyatie-vidy-i-metody>. – Дата доступа : 30.09.2022.
9. **Управление** персоналом : учеб. пособие / С. И. Самыгин и др. ; под ред. С. И. Самыгина. – Ростов н/Д : Феникс, 2001. – 512 с.
10. **Описание** работы как инструмент управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://spravochnick.ru/upravlenie_personalom/opisanie_raboty_kak_instrument_upravleniya_personalom. – Дата доступа : 11.10.2022.

Получено 22.12.2022.