

УДК 005.95

¹*Л.А. Афанасьева, ²И.Г. Ершова*

¹Курский государственный университет, г. Курск, email: Ala1909@yandex.ru

²Юго-Западный государственный университет, г. Курск, email: ershovairgen@yandex.ru

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ ПРОГРАММ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ

Ключевые слова: менеджмент, управление персоналом, технологии управления человеческими ресурсами.

В статье авторы уделяют внимание проблеме экономических и социальных задач управления человеческими ресурсами, а именно исследуются основные подходы в менеджменте в области анализа системы адаптации персонала в компании. В статье проводится компаративный анализ основных подходов к проблеме адаптации персонала, где указывается, что процесс управления персоналом на предприятии опирается на целый комплекс научных принципов, следование которым позволяет организовать эффективный кадровый менеджмент. Авторы указывают, что основная масса авторов в качестве важнейшего элемента адаптации выступает обязательность достижения целевых установок и решения возникающих трудностей. В статье рассмотрены различные трактовки понятия «Система адаптации», а также более детально рассмотрен процесс формирования механизма адаптации персонала в организациях. Авторы указывают, что рассмотренные процессы формирования адаптационных мероприятий, должны быть основаны на определенных сроках реализации, позволяющих не формально определять специалистов для адаптации к программе в организации, а более точно работать с человеческими ресурсами и более точно определять ее целевые показатели и направления.

¹*L.A. Afanasieva, ²I.G. Ershova*

¹Kursk State University, Kursk, email: Ala1909@yandex.ru

²Southwest State University, Kursk, email: ershovairgen@yandex.ru

THEORETICAL ASPECTS OF IMPROVING THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM BASED ON THE IMPLEMENTATION OF LABOR ADAPTATION PROGRAMS

Keywords: management, personnel management, human resource management technologies.

In the article, the authors pay attention to the problem of economic and social tasks of human resource management, namely, the main approaches in management in the field of analysis of the personnel adaptation system in the company are being investigated. The article provides a comparative analysis of the main approaches to the problem of personnel adaptation, which indicates that the personnel management process at the enterprise is based on a whole set of scientific principles, following which allows you to organize effective personnel management. The authors point out that the bulk of the authors as the most important element of adaptation is the obligation to achieve targets and solve emerging difficulties. The article discusses various interpretations of the concept of "Adaptation system", as well as the process of forming the mechanism of personnel adaptation in organizations is considered in more detail. The authors point out that the considered processes of formation of adaptation measures should be based on certain deadlines for implementation, allowing not to formally identify specialists for adaptation to the program in the organization, but to work more precisely with human resources and more accurately determine its targets and directions.

Адаптация специалистов в компании – это контролируемая процедура интеграции человека в сферу деятельности организации, а также в ее основные функции и организационно-кадровые процессы. Говоря об адаптации в бизнесе, то именно здесь она выступает как инструмент управления персоналом. Можно выделить две стороны данного

процесса: одна выглядит, как формирование впечатления о потенциале сотрудника, а вторая – как процесс сплочивания сотрудника и окружения. Постепенно меняются индивидуальные потребности специалистов, а также ожидания от них у организаций.

В то же время руководство и сотрудники кадровых служб организаций и уч-

реждений очень слабо осознают особую важность адаптации работников, и разработка специальных программ и методик адаптации для таких работников с учетом всех современных требований и положительного опыта является более целесообразным и необходимым.

Цель исследования

Целью исследования – провести теоретический анализ основных подходов в управлении персоналом в области анализа системы адаптации персонала в компании и разработка основных направлений и путей совершенствования.

Материал и методы исследования

При написании статьи использовались аналитические и статистические методы анализа, которые позволяют достаточно объективно рассмотреть существующий массив информации и наиболее полно представить реальное состояние изучаемой проблемы.

Результаты исследования и их обсуждение

В научной литературе можно встретить примеры различного толкования понятия «управление персоналом». Так, одни считают, что: «Управление персоналом организации представляет собой «целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации» [8, с. 101].

Схожего мнения и **Ю.Г. Одегов**, который считает, что «управление персоналом – это целенаправленная деятельность по разработке концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации» [7, с.88].

Е. Б. Моргунов определяет под управлением персоналом «совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих максимальное использование его интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций для достижения целей организации» [6, с.360].

Следовательно, в современных экономических условиях «региональная инновационная деятельность является сложным диверсифицированным процессом, сочетающим в себе многообразие взаимозависимых и взаимодополняемых внешних и внутренних факторов» [3, с. 81]

Таким образом, процесс управления персоналом на предприятии опирается на целый комплекс научных принципов, следование которым позволяет организовать эффективный кадровый менеджмент.

В условиях современного рынка труда роль адаптации значительно возрастает. Термин «адаптация относится к процессу, посредством которого работник адаптируется к условиям труда, в том числе к социальной среде внутри организации, в которой он будет работать» [11, с.90].

Изучение различных исследований позволяет отметить ряд тенденций, а также выявить сущность исследуемого определения. Адаптация работника представляет собой:

- овладение знаниями, умениями, общепризнанными стандартами и функциями, квалифицированными навыками;
- обеспечение процесса образования отношения к выбранной специальности, которое характеризуется положительными аспектами;
- вливание в обновленную сферу профессионального направления, в концепцию внутригрупповых отношений;
- максимально быстрая адаптация к условиям осуществления деятельности в субъекте хозяйствования;
- процедура формирования квалификационных познаний.

Что касается мнения современных исследователей, то следует сказать, что одним из направлений являются взгляды, когда исследуемый термин связывается с максимально быстрым получением необходимых умений, навыков и знаний, а также овладение стандартами. По их мнению, в течение непосредственно адаптационного процесса реализуется так называемое объединение «умений, навыков и знаний профессионального плана в деятельность профессионального характера, а также постоянное динамическое развитие уже имеющихся

умений, навыком и знаний, а также способность адаптироваться к ситуациям, которые постоянно меняются» [4, с.187].

Другие авторы, представляет адаптацию в качестве «процедуры овладения целым комплексом знаний, умений и навыков, необходимых для абсолютного изучения специальности, а также выполнения предъявляемых условий» [8, с.177].

Также имеется и второе направление, основные представители которого придерживаются мнения о том, что в основе адаптационной системе лежит некоторых подход общепсихологического направления, который, так или иначе обладает способностью образовывать позитивное отношение к той специальности, которая была выбрана индивидом. Подобного рода мнение отражено в трудах Н. К. Марковой, думающей, что адаптация выступает как важная и крайне необходимая составляющая трудовой деятельности в части мотивационного элемента.

Помимо уже перечисленного, следует выделить и еще одно направление, представители которого считают, что адаптация выступает как обширное понятие, которое содержит в себе не только психологический компонент, но также и компонент социального направления, которые способствует тому, что работник вливается в обновленную среду социального плана. Такое направление подразумевает связь нового работника с членами коллектива в организации, овладение им общественными общепризнанными мерами, а также условиями данной социальной категории, в которых осуществляется адаптационная процедура [1, с.216].

В контексте изложенного ряд известных ученых указывает и подмечает, что адаптация – это не что иное, как постепенное вхождение работника в новый коллектив, а также освоение им необходимых для реализации рабочего процесса ролей [9, с.77].

Помимо уже перечисленного, такие специалисты, как **А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская** в термин «адаптация» включает такие элементы как постепенное освоение новым молодым работником определенного рода способностей, формирование определенной совокупности нормативных и ценностных установок, вхождение в существующий механизм отношений различного рода,

которые так или иначе образуются в среде профессионального плана.

В трудах **Ю. Г. Одегова** под термином «адаптация» предлагается интерпретировать некоторый процесс, когда происходит максимально активное приспособление к среде социального плана, а, помимо всего прочего, обладание конкретными навыками [7, с.136]. Как представляется, для второго определения характерно описание общего процесса адаптации, тогда как первое содержит в себе задачи и этапы адаптационной системы.

Представители четвертого направления в структуре адаптации акцентируют внимание на организационной составляющей, которая предполагает адаптацию к организационным условиям рабочего процесса. В современной реальности «названные аспекты адаптации (профессиональный, социальный, психологический, психофизиологический) непосредственно взаимосвязаны. Они проходят в один промежуток времени, с одним и тем же субъектом деятельности, имеют определенную зависимость друг от друга. Однако каждый из них содержит свое особенное наполнение, обладает собственной системой, характеризуется собственными признаками» [10, с.188].

Представители выделенного пятого направления адаптацию рассматривают как процедуру формирования у работника таких свойств, как динамизм, предприимчивость, профессионализм и «самостоятельность; совершенствование квалификационных качеств. Результаты высоких квалификационных качеств подразумевают полноценную адаптацию к производственной сфере» [10, с.188].

Подводя итоги, следует отметить, что основная масса авторов в качестве важнейшего элемента адаптации выступает обязательность достижения целевых установок и решения возникающих трудностей.

Основная цель всех адаптационных мероприятий специалистов организации – помочь работникам максимально быстро, а также результативно начать осуществлять деятельность работнику.

В таблице 1 представлены условия, определяющие необходимость и возможность осуществления адаптации работника в организации.

Таблица 1

Условия, определяющие необходимость и возможность осуществления адаптации работника в организации

Необходимость	Возможность
Необходимость снижения прямых и косвенных затрат, связанных с длительным периодом адаптации работника	Формирование проектов и технологий адаптации персонала в организации
Обязательность введения работника в коллективную среду организации	Принятие руководителями организаций необходимости капитальных вложений в формирование кадрового потенциала
Необходимость создания позитивных отношений с медицинской организацией у работника, повышение уровня его лояльности и управляемости	Экономия ресурсов за счет сокращения времени адаптации персонала к новому рабочему месту
Необходимость поддержания стиля организации в процессе работы	Обоснованность участия молодых работников в совместной работе с работодателем в области управления и реализацией на занимаемой должности

Условия, оказывающие большое влияние на адаптацию работника, отражают как индивидуальные свойства его личности, так и характеристики группы, в которую он войдет. Это, прежде всего, общие, социально-демографические общественно-значимые свойства работника (возраст, семейное положение, пол), ориентация на профессию, выбор сферы деятельности работника, в том числе рабочего места. Субъективное содержание также принимает на себя условия, а также концепцию межличностных отношений, формирующихся в организации (во внешней и неофициальной степени), но и ситуацию морально-эмоционального климата [2 с. 76].

С учетом существующих точек зрения сущность адаптации работника в организации можно установить, как постоянную своеобразную процедуру адаптации к регулярно или время от времени меняющимся обстоятельствам работы, которая, во-первых, сопряжена с диагностикой степени адаптируемости к осуществлению определенных мероприятий, является предельно оптимальной с точки зрения вхождения его в общий коллектив. Во-вторых, данная процедура позволяет молодому специалисту быстро и эффективно получить необходимые знания, умения и навыки, свидетельствующие о переходе его компетенций в наиболее значимую степень сформированности. В-третьих, для кого-то харак-

терно градационное усложнение решаемых работником вопросов и повышение уровня его ответственности.

Исследования показали, что адаптация работника в организациях, как правило, состоит из следующих этапов.

На первом этапе анализируется уровень готовности нового сотрудника. Анализ уровня готовности новых сотрудников необходим для разработки плана адаптации работника.

На втором этапе адаптации осуществляется знакомство. Работник знакомится с обязанностями, возложенными на него организациями, требованиями, с местными внутренними документами, существующими традициями коллектива и т.д.

Третий этап адаптации персонала характеризуется выполнением практических задач. Молодые специалисты переходят от изучения документов к практике.

Основной организационной задачей адаптационной работы специалистов организаций является устранение причин, неизбежно возникающих при адаптации работников к новым условиям внешней и внутренней среды, а также снижение негативных аспектов. На этом должны быть сосредоточены практические усилия организаций по оптимизации адаптационных процессов специалистов, которые должны базироваться на современных технологиях.

Алгоритм адаптации персонала предполагает формирование соответствующей методики, выявление способов воздействия на процесс адаптации, качественных числовых характеристик, позволяющих контролировать процедуру адаптации нового сотрудника. К основным задачам, которые требуется регулировать такими методами, относятся: снижение негативных результатов от работы неадаптированного сотрудника; регулирование социальной сферы организации; координация работы абсолютно всех сотрудников, участвующих в мероприятиях, способствующих развитию нового сотрудника.

Система адаптации работника – это совокупность операций, действий и отношений, которые создают административное разрешение в области адаптации нового молодого сотрудника, также являются принятыми принципами, способствующими чрезвычайно быстрому и эффективному его вхождению в новейшее положение, а также привыканию к новым обстоятельствам работы в организации с соответствующими затратами.

Процесс формирования механизма адаптации персонала в организациях можно разделить на следующие этапы:

1) Начальный этап адаптации персонала, к которому относятся:

- детальный анализ факторов, формирующихся в сфере адаптации персонала в организациях;
- выявление необходимости развития (модернизации) адаптационных механизмов;
- разработка общих принципов адаптации персонала к условиям новой деятельности организаций;
- определение приоритетных целей;
- разработка критериев оценки эффективности реализации адаптационных механизмов.

2) Организационный этап адаптации работника, включающий:

- определение круга лиц, участвующих в процессе разработки и реализации адаптационных механизмов, распределение обязанностей;
- определение ресурсов, выделяемых на разработку адаптационных механизмов;

– определение объема мероприятий, необходимых молодым специалистам для понимания и принятия существующих норм и правил деятельности организаций;

– организация и поддержка информационных и файловых систем.

3) Этап развития адаптационных механизмов специалистов, в том числе:

- определение специалистов в качестве целевых групп;
- определение стадий адаптации;
- разработка элементов механизма развития, отбор наиболее привлекательных элементов;
- планирование и распределение адаптационных мероприятий на каждом этапе.

4) Этап анализа соответствия требованиям;

5) Заключительный этап адаптации персонала в организациях, в том числе:

- принятие адаптационных механизмов;
- осуществление мер контроля за реализацией.

Выводы

Таким образом, рассмотренные процессы формирования адаптационных мероприятий, основанные на определенных сроках реализации, позволяют формально определить специалистов для адаптации к программе в организации и определить ее целевое направление.

Без понимания видов и этапов адаптации невозможно совершенствование процесса адаптации персонала в организациях.

Существует несколько видов адаптации персонала в организациях. Наиболее практичным применением является адаптационная группировка в области производства и не производства.

Административно-организационная адаптация – освоение работником отличительных особенностей координационной адаптации управления, представления зоны и важности собственного положения в едином понятии более полно и координационной фактуры. Значимым и «своеобразным направлением административно-организационной адаптации является подготовка работника к восприятию и внедрению инноваций (технологического или координационного характера).

Экономическая адаптация – означение с финансовой структурой управления медицинской системой, понятием материального стимулирования, а также адаптация к обстоятельствам оплаты собственного труда и различных выплат.

Гигиенически-санитарная адаптация – владение работником условиями труда, производственными и научно-техническими выдержками, законами правил труда, общими гигиеническими мерами» [10, с.188].

Каждый из перечисленных видов адаптации характеризуется системой объективных и субъективных показателей, анализ которых позволяет сделать вывод о пригодности работника, детализируя трудности реализации необходимого корректирующего решения по поводу происходящих событий.

В исследовании **Новикова Н. А.** отмечено, что представления новичков об изменениях в ходе трудовой деятельности организаций обусловлены субъективной интерпретацией культуры организации в период начальной социализации. В результате более успешно осуществляется процесс первичной адаптации, при котором представления специалистов имеют большую согласованность между ожиданиями организации и реальной картиной жизни. Поэтому для государственной организации характерна стабильность ожиданий сотрудников от организационной трудовой деятельности и элементов организационной культуры, в то время как для коммерческой организации в основном в процессе адаптации персонала фиксируется корректировка этих представлений, что может повлиять на нестабильность коллектива.

Рассматривая понятие человеческого капитала в узком смысле, можно говорить о том, что образование является одной из форм человеческого капитала.

Исследования показывают, что важнейшую роль в успешной адаптации персонала играет правильная организация системы профессиональной ориентации и практической подготовки. В организациях функция системы адаптации зависит главным образом от целесообразности экономических и социальных факторов. Поэтому методическое ру-

ководство стало инструментом реализации кадровой политики организаций и структурным элементом управления персоналом.

Нынешняя задача коучинга заключается не только в том, чтобы помочь адаптироваться новым сотрудникам в компании. По сути, менеджмент – это процедура, которая входит во все нюансы работы организации, без исключения, в этом числе и профессиональной. Что касается специалистов, то в данном случае руководство совершенствует процедуру их взаимодействия с высококлассной общественной средой организации. Руководство организаций совершенствует и выравнивает профессиональные движения, представляет в собственность инструкции по принятию управленческих заключений в профессиональной сфере организаций.

На всех этапах адаптации возможно влияние менеджмента на ее процесс. Контролируемый процесс адаптации часто приводит к прогрессивным результатам, а пассивная адаптация оставляет возможности, полные регрессивных результатов. Поэтому важно управлять адаптацией специалистов – процессом, который положительно влияет на факторы, определяющие ее развитие и снижающие неблагоприятные последствия.

Фазы адаптации определяются как условные интервалы, каждый из которых означает принятие мер по включению работника в медицинскую организацию и ее персонал. Адаптация имеет следующие этапы: оценка уровня подготовки работника; направление; эффективное направление; эксплуатация.

Таким образом, подводя итог, хочется отметить, что в современных условиях в рамках системы управления адаптацией специалистов в организациях необходимо учитывать и более подробно анализировать следующие составляющие адаптационных процессов: психофизиологическую, санитарно-гигиеническую, профессиональную, психосоциальную, организационную, экономическую и культурную адаптацию.

Основными механизмами управления адаптационными мероприятиями в организации должны стать: создание информационного обеспечения адаптационного процесса, разработка адапта-

ционной модели поведения сотрудников, распределение аспектов реализации адаптации во времени; определение показателей эффективности для каждого этапа адаптационного процесса; интеграция политики управления адаптацией

специалистов в стратегическое концептуальное развитие организаций, постоянный мониторинг системной адаптации персонала и использование разработанных методов диагностики и анализа процесса адаптации.

Библиографический список

1. Васенев С.Л. Механизм выбора направления совершенствования кадровой политики организаций // *Управленческий учет*. 2021. № 4-2. С. 216-222.
2. Кондратьева М.Н., Свирина Д.Д. Кадровая политика как основа экономической безопасности компании // *Экономика и управление: научно-практический журнал*. 2021. № 5(161). С. 76-80.
3. Коптева Ж.Ю., Афанасьева Л.А., Афанасьев А.А. Оптимизация кадровой политики предприятия путем внедрения инновационных персонал-технологий // *Современный ученый*. 2017. № 2. С. 79-82.
4. Кузьмич Н.П., Якимович М.Ф. Влияние кадровой политики на эффективность деятельности предприятий // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2021. № 1-1(71). С. 187-189.
5. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. *Эффективный менеджмент: учеб. пособие для вузов*. М.: Высшая школа, 2018. 555 с.
6. Моргунов Е.Б. *Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для академического бакалавриата*. – 3-е изд., пер. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2018. 424 с.
7. Одегов Ю.Г., Павлова В.В., Петропавловская А.В. *Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов*. – 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2021. 575 с.
8. Симоненко Е.С., Ершова И.Г. Роль образования в развитии человеческого капитала в условиях цифровой трансформации // *Регион: системы, экономика, управление*. 2021. № 4 (55). С. 97-102.
9. Литвинюк А.А. и др. *Управление персоналом: учебник и практикум для прикладного бакалавриата* / под ред. А. А. Литвинюка. – 2-е издание, переработанное и дополненное. М.: Издательство Юрайт, 2019. 498 с.
10. Максимцев И.А. и др. *Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов* / под редакцией И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2021. 467 с.
11. Фотина Л.В. и др. *Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник для вузов* / под общей редакцией Л. В. Фотиной. М.: Издательство Юрайт, 2021. 478 с.