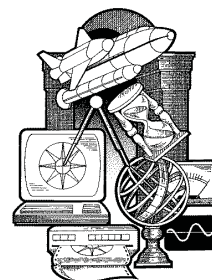


## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ**



**И.К. РУДАК**

---

### **АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

---

Необходимым условием успешного функционирования любого предприятия является эффективное управление человеческими ресурсами. По мнению большинства теоретиков и практиков в области менеджмента, чем лучше та или иная организация работает с «человеческим капиталом», тем большую прибыль она получает. Это особенно актуально в настоящее время, когда предприятия испытывают финансовые затруднения. Проблема выживаемости в жестких условиях конкурентной борьбы и ограниченности ресурсов во многом должна решаться за счет резервов, использование которых не требует больших затрат.

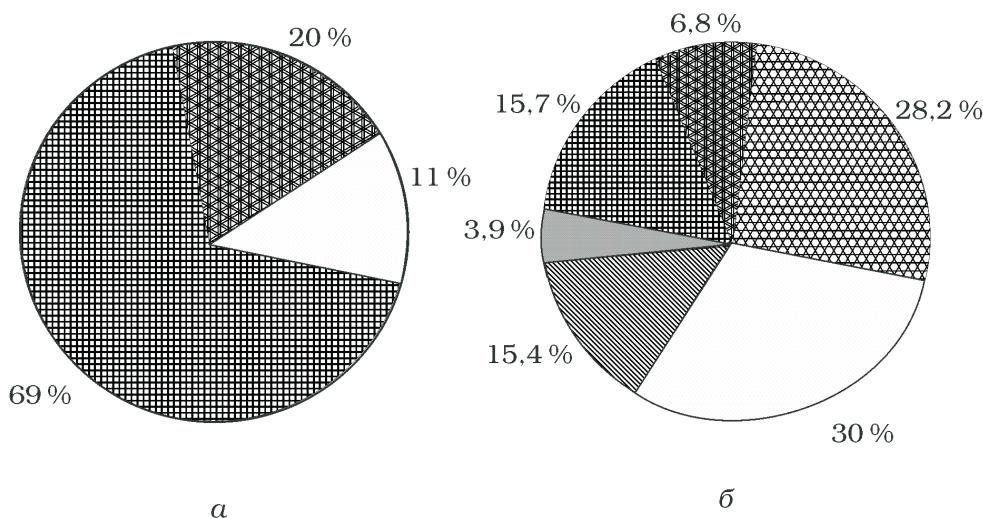
Система управления персоналом способствует выявлению резервов роста производительности труда, определению путей эффективного использования персонала и рабочего времени, устранению простоев и непроизводительных затрат, повышению трудовой и производственной дисциплины, сокращению текучести кадров, материальному и моральному стимулированию труда.

Анализ системы управления персоналом на ведущих предприятиях Республики Беларусь показал, что труд работников отдела кадров малопрестижен прежде всего из-за отсутствия требуемой квалификации в области управления персоналом и доминирующего характера учетных функций в кадровой работе. Профессионально-квалификационный состав работников кадровых служб субъектов хозяйствования Республики Беларусь представлен на рисунке. В целом несовершенство организации работы кадровых служб наряду с потребностью в современных и эффективных подразделениях по работе с персоналом, а так же имеющийся отрыв теории от фактического состояния служб требует пересмотра места и роли системы управления персоналом в управлении предприятием [1, 71—74].

Исследование работы кадровых служб 50 субъектов хозяйствования Республики Беларусь позволило сделать следующий вывод: во многих организациях Республики Беларусь не уделяется должного внимания адаптации новых сотрудников на предприятии. Следствием этого является объективный научный интерес к поиску инструментария, позволяющего объективно оценить проблемные вопросы функционирования системы управления персоналом.

---

*Инна Константиновна РУДАК, кандидат экономических наук, доцент кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета.*



Профессионально-квалификационный состав работников кадровых служб субъектов хозяйствования Республики Беларусь:

- а* — виды образования: ■ — высшее гуманитарное;  
 ■ — высшее техническое; □ — незаконченное высшее, среднее, среднеспециальное; *б* — виды высшего гуманитарного образования: □ — экономическое; ■ — психологическое;  
 ■ — социологическое; ■ — педагогическое; ■ — иное; ■ — юридическое

Недостаточно разработанный инструментарий по адаптации новых работников влияет на их организационное поведение, что в последующем приводит к повышению стартовых издержек за счет увеличения сроков достижения новым сотрудником установленных стандартов выполнения работ, к возникновению у нового члена коллектива чувства неудовлетворенности работой, к повышению тревожности и неуверенности и, как следствие, к увеличению текучести кадров. Все это объясняет актуальность проводимого исследования.

Значимость адаптации персонала для организации обуславливается рядом факторов:

- сокращением времени, которое затрачивается на достижение оптимального уровня производительности труда;
- получением необходимой информации от новичка для рекрутинга, а также об эффективных приемах, применяемых в работе на предыдущем месте работы;
- формированием благоприятного имиджа организации (за счет отзывов, высказываемых новичком в своем окружении);
- формированием мотивационных установок в организационном поведении новичка, способствующих повышению эффективности использования персонала.

Человеческий капитал предприятий является доминирующей составляющей любого производства. Динамизм и изменчивость организационной среды предприятий создают необходимость коммуникаций с партнерами, потребителями, сотрудниками. Процесс адаптации нового сотрудника в организации представляет собой вхождение работника в организацию, включающее усвоение работником норм и правил, по которым функционирует организация, принятие установленных норм взаимоотношений, овладение системой профессиональных знаний и навы-

ков, необходимых при выполнении должностных обязанностей, и их эффективное применение на практике [2].

Индивид, пришедший на работу в организацию, вынужден соглашаться с рядом ограничений своей деятельности, диктуемых регламентом, стандартами и корпоративным поведением.

В процессе формирования механизма адаптации нового работника в организации следует учитывать и фактор приспособляемости его к трудовому коллективу и рабочему месту. Время, необходимое новому работнику для достижения устойчивой производительности, в практике организации производства называют периодом вработываемости [3]. Следует полагать, что работник считается адаптируемым в том случае, когда, с одной стороны, по своим профессиональным и личностным качествам он соответствует базовым ценностям организации, а с другой — запросам микросреды.

Частично решить проблему адаптации работника на предприятии позволит использование «Ориентационного пакета». Ее содержание включает: информацию о миссии и основных целях предприятия; о становлении и реальном положении дел на предприятии, так называемую декларацию прав работников (принципы, правила и нормы, обеспечивающие отличительные особенности и существование организации как единого организма); характеристику поощрений и запретов; обязанности, которые должен будет взять на себя человек, выполняя определенную роль на предприятии; оценку результатов труда; описание условий труда; социальные блага и гарантии.

«Ориентационный пакет» позволит:

- сформировать основное мнение об организации;
- проинформировать новичка о деятельности и возможностях субъекта хозяйствования;
- осознать работнику его роль в трудовом процессе;
- сориентировать работника о перспективах его карьерного роста;
- проинформировать работника о требованиях, нормах поведения, традициях, которые соблюдаются всеми сотрудниками данного предприятия, что позволит минимизировать конфликты в коллективе;
- сформировать позитивный имидж предприятия (наличие логотипа предприятия, миссии, фирменных цветов будет способствовать возникновению положительных эмоций у новичка).

Кроме представленного «Ориентационного пакета» в организационно-методический инструментарий по проведению мониторинга и оценки адаптации на предприятии могут входить «Дневник новичка», «Итоговая анкета по адаптации», «Положение об адаптации персонала на предприятии», а также методика оценки уровня адаптации нового работника на предприятии.

В дневнике нового работника следует указать данные о новичке, его непосредственном руководителе и наставнике (Ф.И.О. и должность адаптируемого сотрудника, Ф.И.О. непосредственного руководителя и наставника), включить информацию об адаптационных и обучающих мероприятиях новичка (обучающее мероприятие, срок проведения, количество часов, Ф.И.О. ответственного, критерии оценки, оценка наставника и руководителя, комментарий).

В итоговую анкету по адаптации необходимо включить вопросы, связанные с оценкой основных видов адаптации новичка: профессиональной (процесс освоения профессиональной деятельности), организационной (освоение работником комплекса организационных требований), социально-психологической (адаптация к трудовому социуму) и психофизиологи-

ческой (приспособление организма человека к новым психологическим и физическим нагрузкам). Пример итоговой анкеты по адаптации персонала приведен ниже.

#### Итоговая анкета по адаптации персонала\*

Вопрос	Ответ
В какой сфере работает предприятие?	
На какую клиентскую группу ориентировано предприятие?	
Какую продукцию предлагает предприятие (перечислите)?	
Чем предприятие «_____» отличается от других подобных предприятий на рынке?	
В чем заключаются основные функции вашего отдела?	
Перечислите ваши основные должностные обязанности.	
Каковы критерии оценки вашей работы?	
Какими документами регламентируется политика управления персоналом?	
При каких условиях оплачивается больничный лист?	
Сколько дней оплачиваемого отпуска предоставляет предприятие?	
При каких условиях выплачивается компенсация за неиспользованный отпуск?	
Каким образом можно на предприятии повысить квалификацию, обучиться?	
Что вы знаете о корпоративной жизни предприятия? В каких мероприятиях вы хотели бы принять участие?	
Каким вы видите свое будущее на предприятии?	
Какие еще мероприятия, на ваш взгляд, необходимо проводить для новых сотрудников, чтобы они быстрее освоились на предприятии?	
...	

Следует отметить, что разработка методического инструментария является только базой для успешной адаптации. Кроме методических разработок руководителю следует позаботиться об обратной связи с новым работником [4]. Формами общения могут быть беседа, проведение «круглых столов» и др.

Сложность управления адаптацией персонала состоит в том, что четких и измеряемых ее проявлений практически нет: воздействия на эффективность функционирования предприятия, социально-экономические показатели происходят опосредованно. Однако основными критериями оценки адаптации нового работника могут выступить следующие:

- объем знаний и навыков, необходимых для работы;
- поведение, соответствующее установленным требованиям;
- отношения с членами коллектива.

Постоянное общение HR-менеджера с адаптантом, непосредственным руководителем и членами коллектива позволит получить ценную информацию о процессе адаптации. С целью систематизации полученной информации следует разработать форму опросного листа, позволяющего сделать вывод о степени адаптированности работника в новом окружении [4].

Пример опросного листа приведен в таблице.

---

\*Анкету должен заполнить сотрудник в конце адаптационного периода. Если он не может ответить на какой-либо вопрос или ответил неправильно, то непосредственный руководитель и / или наставник обязан предоставить сотруднику необходимую информацию. Содержание анкеты корректируется каждым предприятием индивидуально.

### Предлагаемый вариант опросного листа адаптации нового работника

Отрицательные критерии адаптации сотрудника	Оценка поведения адаптанта*					Положительные критерии адаптации сотрудника
	«1»	«2»	«3»	«4»	«5»	
Психологическое напряжение Страх и неуверенность в поведении работника Отсутствие необходимого объема знаний, навыков (ошибки в работе, медлительность) Поведение не соответствует установленным нормам, требованиям организации Отсутствие желания профессионально совершенствоваться Не установлены дружеские связи с членами коллектива Отмечаются конфликты с коллективом ...						Психологический комфорт Спокойствие и уверенность в поведении работника Наличие необходимого объема знаний, навыков (отсутствие ошибок в работе, оперативность в выполнении заданий) Поведение полностью соответствует установленным нормам, требованиям организации Выражено желание совершенствоваться в профессии  Установлены дружеские связи с членами коллектива  Ровные отношения с коллективом

Итоговый показатель, характеризующий адаптацию сотрудника ( $L_{AD}$ ), можно рассчитать по среднеарифметической величине как сумму всех чисел в данном наборе, деленную на их количество:

$$L_{AD} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_i,$$

где  $n$  — количество оцениваемых критериев;  $a_i$  — оценка по  $i$ -му критерию.

Значение уровня адаптации может колебаться от «1» (абсолютно не адаптирован) до «5» (полностью адаптирован в новом окружении). При показателе от «5» до «4,6» можно говорить о высоком уровне адаптированности работника; от «4,59» до «3,2» — о среднем уровне адаптированности; менее «3,19» — о низком уровне адаптированности работника.

На успешность адаптации персонала влияют следующие факторы:

- профессиональные (должностные обязанности, стаж работы, масштаб руководства и др.);
- организационно-управленческие (организационная структура управления предприятием, условия труда, информированность и др.);
- экономические (система оплаты труда и материального стимулирования);
- социально-психологические (корпоративная культура, психологическая атмосфера в коллективе, стиль руководства и др.);
- личностные (субъективные характеристики адаптанта — интересы, ценности, мотивы и др.).

Для совершенствования процесса адаптации следует особое внимание уделять не только разработке соответствующего методического обеспечения, но и организационным вопросам:

целесообразно выделить специализированное структурное подразделение, которое занималось бы вопросами адаптации на предприятии. В случае если организация небольшая, то данная работа должна курироваться HR-менеджером;

\*Оценка критериев адаптации должна проводиться HR-менеджером, непосредственным руководителем новичка, а также членами коллектива адаптанта.

следует постоянно поддерживать уровень квалификации специалистов, занимающихся вопросами адаптации на предприятии;

необходимо стремиться к децентрализации процесса адаптации в организации.

Таким образом, с целью управления процессом адаптации на предприятии необходимо:

1) активизировать работу по взаимодействию централизованных структурных подразделений (отделов кадров, кадровых служб) и руководителей всех уровней управления в части адаптации персонала;

2) разрабатывать и внедрять различные формы методического инструментария, позволяющего отслеживать уровень адаптации работников.

Рассматриваемый в статье методический инструментарий призван минимизировать стартовые издержки за счет сокращения сроков достижения новым сотрудником установленных стандартов выполнения работ; вызвать у нового члена коллектива чувство удовлетворенности работой и, как следствие, способствовать снижению текучести кадров.

### Литература

1. Рудак, И.К. Предложения по совершенствованию программ подготовки, повышению квалификации и переподготовке кадров в области управления персоналом / И.К. Рудак, Б. Войзниш // Актуальные проблемы бизнес-образования: материалы VI Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 25 апр. 2007 г. / Белорус. гос. ун-т; редкол.: В.В. Апанасович [и др.]. — Минск, 2007.

2. Беяцкый, Н.П. Управление персоналом: учеб. пособие / Н.П. Беяцкый. — Минск: Современ. шк., 2008.

3. Фитц-Енц, Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / Я. Фитц-Енц; пер. с англ. М.С. Меньшикова, Ю.П. Леонова; под общ. ред. В.И. Ярных. — М.: Вершина, 2005.

4. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала: современные системы и технологии. Настольная книга кадровой службы / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. — М.: Финансы и статистика, 2004.

*Статья поступила  
в редакцию 24.12.2009 г.*

**С.А. ВОЛОШЕНЮК**

## **СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ЧЕРТЫ СПОРТИВНОГО МАРКЕТИНГА**

Существуют различные направления маркетинга: маркетинг услуг, международный маркетинг, интернет-маркетинг, b2b маркетинг и др. Каждое из них имеет отличительные особенности, для которых необходимо адаптировать комплекс маркетинга.

Специалисты указывают, что спортивный маркетинг — это частный случай, имея в виду тот факт, что имеются теоретические и практические аспекты маркетинга, характерные исключительно для спорта. В сравнении с классической теорией он эффективнее реализует принципы маркетинга в спорте.

В таблице приведен ряд факторов, вследствие которых классический подход к маркетингу товаров и услуг необходимо корректировать.

---

*Сергей Александрович ВОЛОШЕНЮК, аспирант ГНУ «Институт экономики НАН Беларуси».*