

УДК - 005.7

*Куренкова В. Д.*

*Бакалавр, Управление персоналом*

*Томский Государственный Университет*

*Г. Томск, Россия*

## **ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ВТОРИЧНОЙ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА**

*Аннотация.* Статья посвящена проблеме вторичной адаптации персонала в организации. В ней описывается отличие данного процесса от процесса первичной адаптации. Рассмотрены методы, аспекты и этапы вторичной адаптации. Обоснована значимость управления процессом вторичной адаптации персонала.

*Ключевые слова:* Адаптация, первичная адаптация, вторичная адаптация, организация, методы адаптации, инструменты адаптации.

*Kurenkova V. D.*

*Bachelor's degree, Human resource management*

*Tomsk State University*

*Tomsk, Russia*

## **FRAMEWORK FOR THE MANAGEMENT OF A SECONDARY ADAPTATION OF THE PERSONNEL**

*Abstract.* The article is devoted to the problem of secondary adaptation of personnel in the organization. The article describes the difference between this process and the process of primary adaptation. The paper considers methods and stages of secondary adaptation of personnel.

*Key words:* Adaptation, adaptation to the primary, secondary adaptation, organization, methods of adaptation, the adaptation tools.

Актуальность темы вторичной адаптации персонала заключается в том, что на сегодняшний день на российском рынке труда достаточно проблематично найти высококвалифицированного сотрудника, в котором организация была бы уверена и смогла бы доверить ему работу на высокой должности. Поэтому многие организации предпочитают назначать на высокие должности проверенных специалистов из своей компании, или привлекать на работу специалистов, имеющих опыт работы на аналогичной должности в другой организации. Вторичная адаптация призвана помочь сотрудникам, уже имеющим опыт работы, приспособиться к новой должности и/или к новой организации, и эта задача не более легкая, чем первичная адаптация молодого сотрудника. Вторичная адаптация позволяет повысить эффективность труда сотрудников, а так же, предусматривая приспособление к социальным нормам поведения на новой должности, помогает удовлетворить материально-бытовые и духовные потребности как сотрудника, проходящего адаптацию, так и коллектива, в котором ему предстоит работать.

Дадим определение вторичной адаптации. Вторичная адаптация персонала в организации – процесс активного приспособления сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности, к новой для них роли в организации, к новым формам и способам предметной деятельности, нормам и ценностям новой социальной среды, а так же к сложившимся формам социального взаимодействия в данной среде.

Первичная адаптация - адаптацию лиц, не имеющих трудового опыта, то есть когда человек впервые включается в трудовую деятельность.

По сути, первичная и вторичная адаптации во многом схожи. Их различие лишь в том, на кого они направлены: первичная - на молодых

сотрудников без опыта работы, а вторичная – на сотрудников с опытом работы при смене должности или организации, в которой они работают.

Справедливо говорить, что цели вторичной адаптации персонала в организации соответствуют и целям первичной адаптации.

Цели вторичной адаптации:

1. Уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
2. Снижение неопределенности у новых работников;
3. Сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе, то они могут отреагировать на это увольнением;
4. Экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
5. Развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Эффективность вторичной адаптации персонала в организации определяется по следующим показателям:

- Процент достижения поставленных ключевых показателей продуктивности сотрудником в установленные сроки или досрочно;
- Процент перевыполнения установленных ключевых показателей продуктивности сотрудником в установленные сроки или досрочно;
- Отсутствие замены сотрудника в период до 2 лет работы на новой должности;
- Отсутствие увольнения с компании по собственному желанию сотрудника в период работы на новой должности до 2 лет;

- Переход на аналогичную или выше позицию в связи с перевыполнением ключевых показателей продуктивности в период работы на новой должности до 2 лет.

- Высокий социальный статус индивида в данной среде, а также его удовлетворенность этой средой в целом (например, удовлетворенность работой и ее условиями, вознаграждением, организацией и т.д.).

Исходя из факторов, влияющих на процесс адаптации сотрудника в коллективе, выделяют следующие аспекты адаптации:

- Организационная адаптация. Она основана на понимании принятом сотрудником своего нового статуса в организации и существующего механизма управления. Сюда относится краткий экскурс по истории организации, знакомство с должностной инструкцией и представление непосредственному начальнику.

- Социально-психологическая адаптация. Она заключается в принятии сотрудником новых норм взаимоотношений, приспособление к новой социальной среде. К процессам, относящимся к этому виду адаптации, можно отнести знакомство с миссией компании, с коллегами, нормами и традициями коллектива.

- Профессиональная адаптация. Она состоит в постепенном совершенствовании профессиональных и коммуникативных навыков, доведения их до определенного уровня, соответствующего новым требованиям.

- Психофизиологическая адаптация. Связана с приспособлением сотрудником к новому режиму труда и отдыха, принятому в данной организации для данной должности.

Зная аспекты адаптации, можно гораздо эффективнее выстроить процесс адаптации в организации, как первичной, так и вторичной. Для этого необходимо определить, какие методы и инструменты будут

помогать эффективно адаптировать ваших сотрудников, в вашей организации, по каждому аспекту.

Все существующие на сегодняшний день методы осуществления вторичной адаптации персонала можно разделить на три основные группы.

Название группы	Общая характеристика
Экономические методы	обеспечивают предоставление льгот в первые месяцы работы в виде понижения: <ul style="list-style-type: none"><li>• норм выработки для рабочих;</li><li>• требований для специалистов и управленческих работников</li></ul>
Организационно-административные	устанавливают контроль хода адаптации работника и применение корректирующих действий
Социально-психологические методы	вовлекают работника в различные связи и взаимодействия в коллективе, способствуют более быстрому введению в должность

Таблица 1

Все существующие методы адаптации персонала учитывают такие факторы, как должность сотрудника, его профессиональный уровень, сферу деятельности организации.

При разработке программы вторичной адаптации персонала в организации удобным помощником будет такой инструмент, как матрица адаптации, которая подразумевает ответ на четыре вопроса:

1. Кого адаптируем?
2. Когда это происходит?
3. Как адаптируем?
4. Кто ответственен за процесс адаптации.

Если в программу адаптации организации внедрен этот инструмент, то не придется слушать разговоры о том, что эта программа подходит не

всем сотрудникам, что некоторые вообще обходятся без внимания в процессе адаптации. Ее применение позволяет формировать перечень адаптационных инструментов для нового сотрудника в зависимости от его должности, упорядочить действия и инструменты адаптации, а так же повысить эффективность системы.

Таким образом, для эффективного управления вторичной адаптации персонала необходимо, в первую очередь, изучить условия, в которых будет проходить адаптация сотрудника, затем выбрать методы и инструменты, которые позволят эффективнее управлять вторичной адаптацией; обеспечить процесс реализации вторичной адаптации всеми необходимыми ресурсами; обеспечить должную квалификацию и мотивацию исполнителей, отвечающих за реализацию процесса адаптации (например, наставников); обеспечить наличие в организации документов, в которых зафиксированы правила, предписания, регламенты, по которым реализуется процесс адаптации; необходимо проводить периодическую оценку технологии адаптации и вносить коррективы по итогам оценки; нужно обеспечить программу вторичной адаптации персонала поддержкой со стороны высшего руководства, что предполагает не только прямой заказ данного направления работы со стороны руководства, но также и реальную помощь, и периодический контроль над достигнутыми результатами; необходимо обеспечить высокий уровень сотрудничества и заинтересованности со стороны работников, на которых направлен процесс вторичной адаптации.

#### **Использованные источники**

1. Зайцева Е. Персонал в холдинге: культивируем и выравниваем – [б.м.]:Консультант, 2012. - стр. 81-84.
2. Сульдина Г. А. Управление персоналом в системе государственного и муниципального управления. - Казань : Казанский

государственный университет им. В.И.Ульянова – Ленина, 2004. – 231 с.

3. Кизюн Ю. Н. Вторичная адаптация персонала. // Сборник материалов VI всероссийской , 59-1 научно-практической конференции молодых ученых с международным участием - Кемерово : Кузбасский государственный технический университет им. Т. Ф. Горбачева, 2014.
4. Олехнович М.О. Адаптация нового сотрудника. - Санкт-Петербург : Решение, 2012. – 30 с.
5. Крутцова М. Н. Упрвление адаптацией персонала. - Вологда : Легия, 2010. – 125с.