

**Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организации высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет заочного обучения
Кафедра Менеджмента
Программа высшего образования
Направление «Управление персоналом»**

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:
к.э.н., доцент Балановская А.В

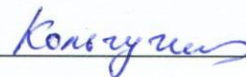


**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
«ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ
КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»**

Выполнил:
Перепелкина Е.М., ЗУП-12



Научный руководитель:
Кольчугина Е.В., к.пс.н., доцент



Самара
2017

Оглавление

Введение.....	3
1. Теоретическое обоснование адаптации молодых специалистов в коммерческой организации.....	6
1.1. Изучение феномена «адаптация» в социальной и психологической литературе.....	6
1.2. Адаптация молодых специалистов в коммерческих учреждениях.....	21
2. Экспериментальное исследование и разработка управленческой модели по адаптации молодых специалистов на примере ООО «МОДА».....	39
2.1. Анализ и оценка профессиональной адаптации молодого специалиста на примере ООО «МОДА».....	39
2.2. Модель управленческой деятельности по адаптации молодых специалистов ООО «МОДА».....	52
Заключение	67
Список литературы	71
Приложения.....	75
Приложение 1. Методика диагностики социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймона	
Приложение 2. Опросник «Оценка профессиональной дезадаптации» (О.Н. Родиной)	
Приложение 3. Анкета «Молодой специалист»	
Приложение 4. Положение об адаптации персонала ООО «МОДА»	
Приложение 5. Памятка новому сотруднику ООО «МОДА»	

Введение

Адаптация персонала выступает важным составным элементом системы подготовки и выступает необходимым звеном кадрового менеджмента. Анализ множества исследований по данной теме показал, что важность мероприятий по адаптации и профориентации работников организаций в нашей стране долгое время не достаточно серьезно воспринималась кадровыми службами. Важно отметить, что до сих пор многие коммерческие и государственные организации не имеют даже базовых программ адаптации. В свою очередь, существует внушительный зарубежный опыт использования адаптационных техник, который только в последнее время стали перенимать некоторые крупные организации нашей страны.

Важно отметить, что феномен адаптации молодых специалистов еще недостаточно изучен в России. Однако она заслуживает того, чтобы ею занимались. Персонал - это настоящая ценность организации, и ему должно оказываться соответствующее внимание. В нынешней российской практике это - наиболее уязвимое место, поэтому вопросы, связанные с управлением персоналом вообще и адаптацией сотрудников в частности никогда не потеряет своей актуальности, так как адаптация молодых специалистов оказывает значительное влияние на деятельность любой организации.

Изученность тематики исследования в отечественной и зарубежной специальной литературе по управлению персоналом вопросы управления адаптацией персонала, как правило, излагаются весьма обобщенно. Однако стоит отметить, что в научной литературе существует множество различных подходов к проблеме адаптации, с точки зрения социологии, психологии, менеджмента и др.

Актуальность данной работы в том, что молодые специалисты являются наибольшей группой «риска» на рынке труда. Поэтому эффективная их адаптация является одним из важнейших условий функционирования компании, грамотный подход к адаптационным техникам должны

содействовать быстрым структурным сдвигам в занятости при одновременном поддержании безработицы на возможно низком уровне.

Объектом изучения данной выпускной квалификационной работы является процесс адаптации молодых специалистов в коммерческой организации.

Предметом изучения данной работы является управленческая деятельность по адаптации молодых специалистов в ООО «МОДА».

В свою очередь, целью выпускной квалификационной работы является разработка модели управленческой деятельности позволяющей эффективно адаптировать молодых специалистов в ООО «МОДА».

Для достижения данной цели были определены следующие задачи:

1. Проанализировать специализированную литературу по адаптации молодых специалистов.
2. Рассмотреть факторы, влияющие на адаптацию и показатели адаптации.
3. Изучить опыт управленческой деятельности по адаптации молодых специалистов в ООО «МОДА».
4. Изучить особенности и трудности адаптации молодых специалистов ООО «МОДА».

Для достижения поставленной цели и решения задач был использован комплекс методов исследования:

- анализ источников научной литературы;
- изучение нормативно-правовых документов и опыта работы;
- эмпирические методы, такие как «Опросник социально-психологической адаптации личности (СПА) К.Роджерса, Р.Даймонда, анкетный опрос «Молодой специалист», «Опросник для оценки проявлений дезадаптации О.Н. Родина»);
- методы количественного и качественного анализа полученных данных.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы

заключается в применении рекомендованных мероприятий на базе ООО «МОДА».

Неотъемлемыми составляющими в структуре выпускной квалификационной работы являются: титульный лист; содержание; введение; основная часть, состоящая из двух глав и параграфов; заключение; список использованной литературы и необходимые приложения. Первая глава отображает теоретические основы по адаптации молодых специалистов, вторая содержит в себе анализ социально-психологического исследования и разработку модели управленческой деятельности по адаптации молодых специалистов на примере ООО «МОДА».

1. Теоретическое обоснование адаптации молодых специалистов в коммерческой организации

1.1. Изучение феномена «адаптация» в социальной и психологической литературе

Сотрудники являются основной составляющей каждого современного предприятия, поскольку именно персонал обеспечивает его конкурентоспособность и финансовые показатели. Роль персонала при достижении поставленных организацией целей, качество производимой продукции и оказываемых услуг зависят во многом от того, как эффективно осуществляется работа по подбору сотрудников. Однако необходимо отметить, что для осуществления целей, которые ставит перед собой организация, важен не только правильный подбор сотрудников, но так же требуется обратить достаточно внимания вопросам, которые касаются адаптации новых сотрудников.

Способы вовлечения нового персонала в работу организации могут значительно улучшить творческий потенциал уже работающих сотрудников, а так же активизировать их участие в корпоративной культуре организации. Процесс адаптации новых сотрудников может показать руководителю подразделения или предприятия в целом уровень внутренней интеграции коллектива и его сплоченность, степень его развития. Увольнение сотрудника из-за того, что он не смог освоить новую работу или влиться в уже сложившийся коллектив, приведет к дополнительным финансовым затратам и поиску нового сотрудника, а также сведет на нет предыдущие результаты отбора. Для грамотной реализации стратегии работы и развития предприятия, важно как можно более эффективно использовать потенциал персонала, создавать требуемые условия для их эффективной работы. И процесс адаптации новых сотрудников организации является одним из самых главных шагов в этом направлении.

Что касается непосредственно дефиниции адаптации, то в научной литературе данное понятие определяется как процесс знакомства сотрудника с новой организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами организационной культуры новой компании. Впервые термин «адаптация» возник в среде биологических наук, ввел данный термин в научный оборот в 1865 году немецкий физиолог Г. Ауберт, где он означал приспособление разнообразных живых организмов или систем к различным воздействиям внешней среды. Далее вопросы адаптации изучали такие учёные в области биологии как И. П. Павлов, Ч. Дарвин, М.С. Сеченов, Ж. Б. Ламарка, И. И. Шмальгаузен [6].

Другими исследователями понятие адаптации рассматривается в социальном контексте: Т. Парсонс определяет процесс адаптации как усвоение социальных ролей, П. Делор - как форму защитного приспособления личности к социальным требованиям, Г. Селье - как способ выхода из стрессовой ситуации. Адаптация в контексте управления персоналом среди российских авторов рассматривается Т. Ю. Базаровым, А. П. Егоршиным, С. В. Ивановой, Т. О. Соломанидиной, А.Я. Кибановым, Д. А. Ашировым. В их работах выделяются две точки зрения на вопрос адаптации сотрудников. Во-первых, процесс адаптации определяется как явление приспособления сотрудника к факторам внешней и внутренней среды, а во-вторых, как неотъемлемая часть развития сотрудников. Среди зарубежных авторов оригинальной является позиция Э. Шейна. Ученый связывает процесс адаптации с потребностью освоения корпоративной культуры организации новым сотрудником, восприятия им новых норм и правил. При этом как уже говорилось ранее, адаптация - это составляющая кадровой политики, которая не должна быть связана только с периодом приема на работу персонала, можно определить значительные факторы, которые приводят к необходимости применять процедуры адаптации во время всего времени работы того или иного сотрудника.

В.Р. Веснин в своих работах определение адаптации рассматривает с точки зрения приспособления нового работника к содержанию и условию трудовой деятельности, к условиям окружающей социальной среды [11]. В рамках этого феномена осуществляется знакомство с трудовым коллективом и новыми трудовыми обязанностями, происходит восприятие стандартов поведения, ассимиляция - окончательная адаптация к окружающей среде и, в конечном итоге, идентификация - отождествление своих личностных интересов и целей с целями коллектива или предприятия. Профессиональная адаптация заключается в процессах: приспособления сотрудника к профессии, усвоения профессиональных навыков и умений, в развитии определенных профессиональных качеств, формирования положительного взгляда сотрудника на свою профессию [12].

Широкое распространение в зарубежной психологии приобрело необихевиористское определение адаптации, которое присутствует, например, в трудах Г. Айзенка и его последователей. Понятие адаптации с их точки зрения имеет двоякое определение:

1) как состояние, при котором нужды индивидуума, с одной стороны, и требования среды – с другой полностью удовлетворены. Это состояние необходимо рассматривать как гармонию между индивидуумом и социальной средой или природой;

2) как процесс, в результате которого данная гармония достигается.

А.П. Егоршин в своих трудах дает другую дефиницию понятию адаптация персонала - это процесс приспособления сотрудников к меняющимся обстоятельствам внешней и внутренней среды предприятия. Адаптация сотрудника - это приспособление работника к своему рабочему месту и трудовому коллективу.

С экономической точки зрения понятие трудовой адаптации рассматривается как планомерное, обоюдное приспособление сотрудника и предприятия, учитывая новые для работника профессиональные, социальные и организационно-экономические условия трудовой деятельности [34].

И так, проанализировав зарубежные и отечественные подходы ученых к дефиниции адаптация, в данную выпускную квалификационную работу за рабочее берем определение А.Я. Кибанова, по мнению которого адаптация-это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда [18].

В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная - включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

Процесс взаимного приспособления, или адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе. Поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной трудовой организации, усваивает новые для него социальные роли, ценности, нормы, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами организации (трудового коллектива), тем самым подчиняя свое поведение служебным предписаниям данного предприятия или учреждения. А.Я. Кибанов в своей работе говорит о том, что приступая к работе, работник имеет определенные цели, потребности, ценности, нормы, установки поведения и предъявляет определенные требования к предприятию (содержание труда, условия труда, уровень оплаты труда) [18].

Вновь поступивший на работу сотрудник включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа

управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации: к условиям труда и его мотивации [25].

Организация со своей стороны обладает своими целями и задачами, и соответственно предъявляет определенные требования к новому сотруднику (образование, квалификация, производительность, дисциплина). Предприятие требует, чтобы сотрудник соблюдал определенные правила, социальные нормы и сложившиеся традиции в организации. Предъявляемые к сотруднику требования как правило отражаются в соответствующих ролевых предписаниях (должностных инструкциях).

Помимо профессиональной роли сотрудник в организации исполняет и другие социальные роли (коллега, подчиненный или руководитель, член профсоюза и т.д.). Процесс адаптации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе [28].

Определяют две группы показателей, на основании которых можно судить степени адаптации сотрудников к конкретным условиям труда.

Первая группа показателей относится к объективным показателям, которые характеризуют действительное поведение сотрудника в профессиональной среде и конкретные показатели труда: эффективность труда, восприятие социальной информации и ее практическая реализация, рост активности, удовлетворенность разнообразными аспектами профессиональной деятельности.

Вторая группа показателей определяют субъективные показатели, которые характеризуют социальное состояние сотрудников. Данные показатели определяются на основании анкетирования для того, чтобы оценить, например,

на сколько тот или иной сотрудник удовлетворен различными сферами трудовой деятельности, оценить желание сотрудников продолжать работать в организации и т.д.

В различных трудовых группах можно наблюдать различающиеся сроки адаптации (длительностью от нескольких недель до нескольких месяцев). У руководящего состава, учитывая специфику их работы, сроки адаптации должны быть значительно короче, чем у подчиненных. При этом требуется особое внимание уделять процессу адаптации молодых сотрудников. Молодые сотрудники, как отдельная категория трудовых ресурсов, требуют особой заботы и внимания со стороны администрации предприятия.

Как правило, адаптация в профессиональной среде определяется как явления вовлечения сотрудника в трудовую деятельность в пределах определенной профессии, вовлечения сотрудника в производственную среду, восприятия им требуемых правил труда и достижения требуемой эффективности. Но адаптация – это не только получение и восприятие профессиональных навыков. Адаптация подразумевает также и восприятие новым сотрудником социальных норм поведения, которые действуют в организации, развитие таких взаимоотношений между новым работником и остальным коллективом, которые будут способствовать обеспечению эффективного труда, удовлетворению материальных, бытовых и духовных потребностей сотрудника с одной стороны и коллектива с другой.

Климашин И.А в своих работах определяет, что грамотно проведенный процесс адаптации на предприятии приводит к следующим результатам:

— у нового сотрудника снижается степень озабоченности и неопределенности, снижается тревожность и чувство неуверенности, появляется чувство удовлетворения от работы. Данные явления обусловлены страхом неудач и дезориентацией в трудовой обстановке. Психологическая помощь, которая оказывается работнику, должна помочь преодолеть подобные страхи и неуверенность в себе;

— сокращаются начальные издержки, которые возникают в начале трудовой деятельности, за счет сокращения времени, когда новый сотрудник сможет достигнуть установленных стандартов выполнения обязанностей. Новый сотрудник далеко не всегда близко знаком с процессом той работы, которая будет ему поручена. Низкая эффективность его трудовой деятельности по сравнению с более опытными сотрудниками неизбежно влечет к более высоким затратам со стороны предприятия. Успешный процесс адаптации позволяет новому сотруднику быстрее овладеть требуемыми стандартами работы;

— сокращается текучесть кадров, поскольку если новые сотрудники испытывают отрицательные эмоции на работе, чувствуют себя ненужными и невостребованными, то реакцией на это может быть увольнение. Текучесть кадров – это неизбежный процесс, но есть ошибочный взгляд, что если текучесть кадров руководящего состава ниже, чем текучесть рядовых сотрудников, - это не является существенной кадровым затруднением и соответственно не скажется на деятельности организации;

— происходит экономия времени коллег и вышестоящего руководства. Для того, чтобы сотрудник, который проходит процесс адаптации, мог исполнять, возложенные на него обязанности, в процессе работы ему необходимо помогать;

— развивается позитивное отношение к работе, возникает чувство удовлетворенности от работы [38].

Формирование у сотрудников положительного мнения по отношению к организации, рост профессиональных показателей неразрывно связаны с успешным процессом адаптации. При приеме на работу, у сотрудника существуют свои понятия о том, что и каким образом должно происходить при вступлении в новый коллектив и овладении трудовыми обязанностями. Однако и организация – это уже сформировавшийся коллектив, у которого есть свои цели, задачи, система ценностей и свои принципы взаимоотношений.

Успешный процесс адаптации приводит к оптимальному приспособлению организации и нового члена коллектива друг к другу.

Адаптация персонала необходима для облегчения вступления новых работников в организацию. На практике более 90% тех, кто увольняется из организации во время первого года или даже квартала своей работы, принимают данное решение в течение первой недели работы в новой организации. Как правило, новый член коллектива имеет дело с большим количеством трудностей, которые возникают из-за отсутствия той или иной информации (порядок работы, место расположения, особенности коллег и т.д.). Для уменьшения количества трудностей для нового сотрудника, которые возникают в начале работы, необходимо проводить специальную процедуру введения нового сотрудника в организацию.

В работах А. Панькова [21] отражаются ориентировочные сроки вхождения сотрудников в организацию, когда от них можно требовать 100 % результат:

- исполнители 1 - 1,5 месяца;
- специалисты 1,5 - 3 месяца;
- руководители среднего звена 3 - 6 месяцев;
- топ-менеджеры 8 - 12 месяцев.

При этом, чем крупнее предприятие, тем дольше срок вхождения.

К методам адаптации относят день новичка, методы погружения, разработка специальных справочников, тренинги и семинары, деловые игры, экскурсии, личная беседа, организация знакомства с коллективом, презентация организации, обучение, дистанционное обучение, ознакомление нового сотрудника с нормативно-правовой базой организации.

Используются также и менее распространенные методы адаптации:

- budding (назначается опытный сотрудник, который отвечает за обучение нового сотрудника и обратную связь, но который работает в отличие от наставника на принципах равноправия сторон);

— jobshadowing (новый сотрудник становится «тенью» более опытного сотрудника в реальной рабочей обстановке);

— secondment («прикомандирование» сотрудников на определенное время в другую структуру) [27].

Выделяют факторы, которые оказывают влияние на процесс адаптации, а так же различные ее виды. Виды адаптации персонала могут быть сгруппированы по отдельным критериям классификации, которые представлены в таблице 1:

Критерии классификации	Виды адаптации
Отношение субъект-объект	Активная - новый сотрудник организации оказывает воздействие на окружающую среду, стремится ее изменить (включая и те нормы, ценности, правила, традиции, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить).
	Пассивная - новый сотрудник организации не оказывает подобного воздействия.
Воздействие на работника	Прогрессивная – вид адаптации, когда на сотрудника оказывается благоприятное воздействие.
	Регрессивная - адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).
Отношению сотрудника к компании	Конформизм – новый сотрудник полностью принимает ценности и нормы компании, готов соответствовать правилам игры (такие работники составляют в коллективе основную массу).
	Мимикрия - новый сотрудник соблюдает второстепенные нормы при неприятии основных (как правило данные сотрудники составляют группу риска, члены которой готовы в любой момент расстаться с организацией).
	Адаптивный индивидуализм - новый сотрудник принимает основные нормы и ценности компании при неприятии второстепенных (таким образом человек сохраняет определенную степень индивидуальности, но при этом хорошо работает в коллективе).
	Отрицание - сотрудник выражает активное несогласие с ценностями фирмы, его ожидания находятся в непримиримом противоречии с реальностью (обычно он увольняется в первые же месяцы).
Уровень адаптации	Первичная адаптация - приспособление молодых сотрудников, которые не имеют профессионального опыта(выпускники учебных заведений различного уровня).
	Вторичная адаптация - приспособление сотрудников, которые имеют профессиональный опыт (происходит при смене объекта деятельности или при изменении профессиональной роли).

Таблица 1 - Классификация адаптации персонала по различным критериям

Волина В. проводит классификацию адаптации сотрудников в соответствии со следующими критериям и механизмами [12]:

1. Уровень адаптации:

Первичная адаптация, то есть адаптация молодых сотрудников, которые не имеют профессионального опыта (выпускники учебных заведений различного уровня).

Первичная адаптация преследует следующие цели:

- включить молодежь в трудовую деятельность;
- распределить рабочую силу;
- социализировать молодых сотрудников;
- компенсировать утечку сотрудников;
- произвести профотбор и ориентацию.

Вторичная, когда происходит адаптация сотрудников, которые имеют профессиональный опыт (это происходит при смене объекта деятельности или при изменении профессиональной роли).

Вторичная адаптация преследует следующие цели:

- перераспределить кадры;
- привести в соответствие профессиональные качества работников и требования рабочих мест;
- дальнейшая социализация и профессионализация;
- повысить уровень сплоченности и стабильности внутри коллектива;
- усовершенствовать производственный климат.

2. Воздействие на работников:

- прогрессивная - вид адаптации, когда на сотрудника оказывается благоприятное воздействие;
- регрессивная - адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

3. По отношениям субъект-объект:

— активная - когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

— пассивная - когда он не стремится к такому воздействию и изменению [12].

Вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя).

Цели вторичной адаптации:

— перераспределение кадров;

— приведение в соответствие качеств работников требованиям рабочих мест;

— дальнейшая социализация и профессионализация;

— повышение уровня стабильности и сплоченности коллектива;

— совершенствование производственного климата.

4. По отношению сотрудника к организации систему адаптации делят:

— конформизм, полное принятие ценностей и норм организации, готовность подчиняться правилам игры. Такие работники составляют в коллективе основную массу;

— мимикрия, соблюдение второстепенных норм при неприятии основных характерно для потенциальной группы риска, члены которой готовы в любой момент расстаться с фирмой;

— адаптивный индивидуализм - характеризуется согласием с основными нормами и ценностями организации при неприятии второстепенных. Сотрудник сохраняет некую индивидуальность, но по-своему неплохо работает в коллективе;

— отрицание, сотрудник выражает активное несогласие с ценностями фирмы, его ожидания находятся в непримиримом противоречии с реальностью. Обычно он увольняется в первые же месяцы.

Задача сотрудников отдела кадров заключается в интеграции новичка по второму или четвертому типу, вычислении сотрудников, скрывающих неприятие основных норм организации при демонстрации внешней лояльности. Первый вариант возникает вследствие ошибки кадровой службы на стадии отбора и должен быть, как можно быстрее исправлен.

Также различают производственную и непроизводственную адаптации. Наиболее наглядно непроизводственную и производственные виды адаптации можно представить в виде схемы, приведенной А.Я. Кибановым (рис. 1).

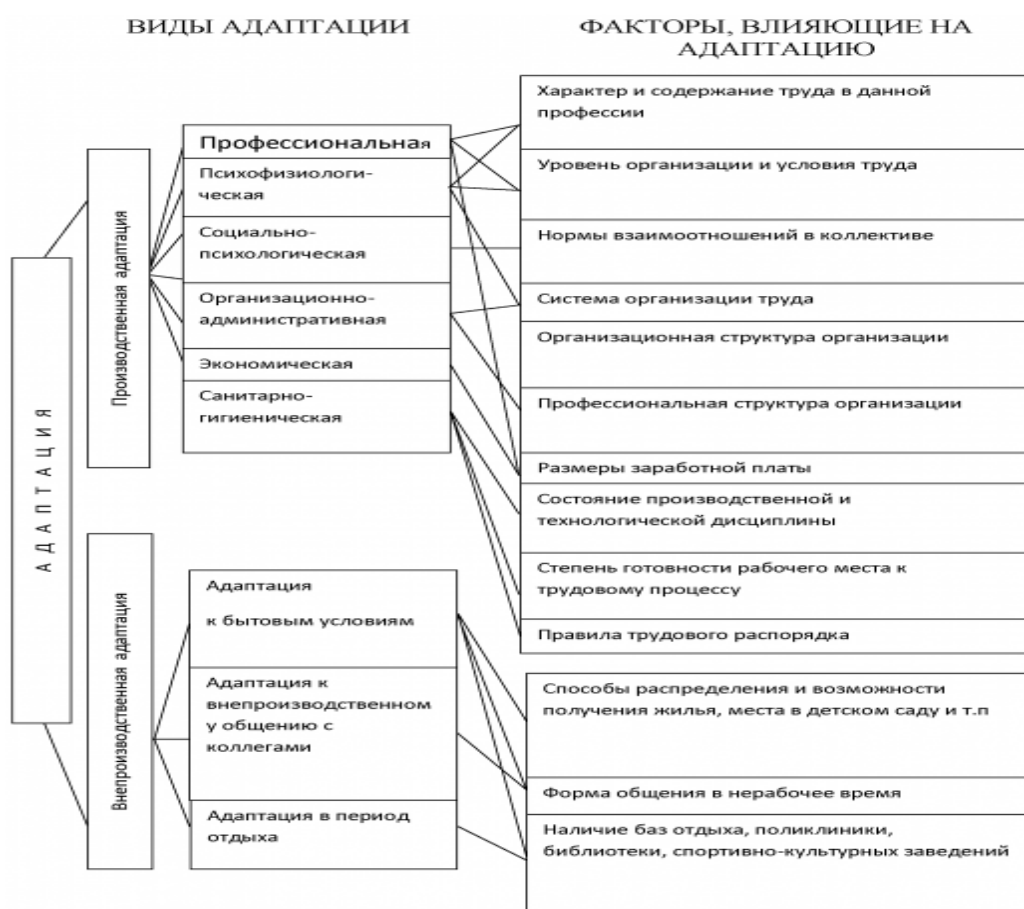


Рисунок 1 - Виды адаптации и влияющие на неё факторы

Проанализируем представленные на рисунке виды адаптации:

1. Профессиональная адаптация определяется уровнем профессиональных навыков и умений, развитием определенных специфических для данной профессии качеств личности, формированием стабильного

положительного отношения сотрудника к своей профессии. Профессиональная адаптация оказывает влияние на получение профессиональных навыков, мастерства, умений, которые будут достаточны для требуемого качества выполняемых трудовых обязанностей.

2. Социально-психологическая адаптация связана с тем, что новый сотрудник становится участником системы взаимоотношений внутри коллектива, сталкиваясь со сложившимися традициями, нормами и правилами, ценностями. Социально-психологическая адаптация состоит в принятии социально-психологических особенностей компании, позитивном взаимодействии с его членами. Этот процесс является интеграцией нового сотрудника в систему взаимоотношений трудового коллектива с определенными традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В процессе адаптации сотрудник изучает специфику своей компании, ее нормы, ценности, систему деловых и личных взаимоотношений в коллективе, социально-психологическую позицию тех или иных членов группы в общей структуре взаимоотношений. При этом вся новая полученная информация не воспринимается пассивно, а обязательно сопоставляется с прошлым социальным опытом сотрудника, с его ценностными ориентациями и оценивается им. Если полученная информация соответствует прошлому опыту сотрудника, системе его ценностей, то она соответственно получает позитивную оценку, новый сотрудник начинает воспринимать коллективные нормы и ценности и постепенно происходит процесс идентификации личности с трудовой организацией. В процессе социально-психологической адаптации сотрудник входит в реальную жизнь компании, начинает принимать в ней активное участие, у него сформировываются положительные отношения с новыми коллегами, руководством, администрацией.

3. Общественно-организационная адаптация определяет восприятие организационной структуры компании (коллектива), системы управления и обслуживания производственного процесса, режима труда и отдыха и т. д.

4. Культурно-бытовая адаптация — это восприятие новым сотрудником специфики бытовых отношений и сложившихся традиций свободного времяпрепровождения в компании. Характер культурно-бытовой адаптации зависит от уровня культуры компании и общего развития сотрудников предприятия. Эффективно и без осложнений проходит процесс культурно-бытовой адаптации в тех компаниях, где сотрудников связывают не только трудовые отношения, но и когда сотрудники совместно проводят свободное от работы время, используя его в том числе и для разнообразного личностного роста.

5. Психофизиологическая адаптация - определяет приспособление сотрудника к специфическому, часто отличающемуся от привычного, режиму труда и отдыха.

В следующих ситуациях требуется уделять повышенное внимание процессу психофизиологической адаптации:

1. В случае, если работа подразумевает длительные командировки — для большинства сотрудников это является дополнительным стрессом;

2. Когда работа включает сменный график. Новому сотруднику будет тяжело работать в смену или менять рабочее время с 8 часов на 12, если ранее он никогда не работал по ночам.

3. Если работа подразумевает ненормированный рабочий день. Если на предыдущей работе у человека был четко сформированный нормированный график, то к ненормированному рабочему дню адаптироваться будет трудно;

4. Если в организации нестандартный график работы. В определенных организациях предлагается график работы с 8 до 17, в других — с 11 до 20;

5. Проектная работа — в этом случае нужно быть готовым к пиковым нагрузкам, которые могут возникнуть перед сдачей проекта;

6. Работа в режиме домашнего офиса (homeoffice). Такой вариант работы получает все большую популярность в мире и в том числе и в России: организации нанимают на работу сотрудников, например проектировщиков или

веб-дизайнеров, из других городов, при этом не требуется создавать дополнительные подразделения или филиалы.

6. Во время организационно – административной адаптации происходит знакомство сотрудника со спецификой организации управления на предприятии, расположением своего подразделения и должности в общей структуре организации. В процессе данной адаптации новый сотрудник должен понять собственную роль в общей организационной структуре. В организационно – административной адаптации выделяют также такую важную деталь адаптации, как готовность сотрудника воспринимать и реализовывать нововведений (технические или организационные).

7. В процессе экономической адаптации новый сотрудник знакомится с экономической стороной управления компанией, принципами финансовой мотивации, адаптируется к новым для себя условиям оплаты труда и различным дополнительным выплатам. В трудах Ромашова О.В. и Сорокиной М.Е. [1] говорится, что к факторам трудовой адаптации относятся условия, которые оказывают влияние на процесс, время, скорость и итоговые результаты адаптации. Среди данных факторов выделяют объективные и субъективные. Объективные (в трудовой организации — это факторы, которые связанные с производственным процессом) — факторы, на которые сотрудник не может оказывать существенного влияния:

- уровень организации труда;
- санитарно-гигиенические условия трудовой деятельности;
- расположение организации;
- отраслевая специализация и т.д.

К субъективным факторам относятся те факторы, на которые сотрудник может оказывать влияние или которые непосредственно с ним связаны:

- социально-демографические характеристики работника (пол, возраст, образование, квалификация, стаж работы, социальное положение и т.д.);
- социально-психологические (уровень ожиданий, степень готовности к труду, практичность, способность быстро ориентироваться в

производственной ситуации и принимать правильные решения, способность самоконтроля в стрессовой ситуации, способность правильно распределять свои силы, коммуникабельность и т.д.);

— социологические (уровень профессионального интереса, финансовая и моральная заинтересованность в эффективном и качественном труде).

Можно сделать вывод, что субъективный показатель успешной трудовой адаптации – это степень удовлетворенности сотрудника трудом и морально-психологическим климатом внутри организации. Это означает, что все виды адаптации прошли положительно. При этом в процессе производственной адаптации важную роль играет личностный потенциал работника. В процессе адаптации требуется применять прошлый опыт и делать выводы на будущее, в этом случае адаптация будет происходить с максимальной эффективностью.

Таким образом, можно сделать следующие выводы по данному разделу. Адаптация – это одно из основных направлений в работе с персоналом компании, так как именно во время адаптации можно разрешить основные проблемы, которые возникают у сотрудников в начале их трудовой деятельности. В результате грамотной адаптации происходят:

- уменьшение издержек предприятия;
- вхождение работника в рабочий коллектив;
- уменьшение степени тревожности и неуверенности в себе;
- уменьшение текучести кадров.

1.2. Адаптация молодых специалистов в коммерческих организациях

Для коммерческих организаций в современной экономической ситуации вопрос адаптации молодых специалистов стоит особенно остро и актуально, так как грамотно проведенная адаптация должна помочь сформировать мотивационную сферу, помочь новым сотрудникам воспринять себя и свое окружение в новой среде, освоить новые социальные роли, приспособиться к специфическим условиям труда в компании. Процесс вхождения молодых

сотрудников в структуру новых производственных и социальных отношений, трудовой коллектив, восприятия особенностей и условий труда – это процесс длительный и непростой. Производственная активность компании, уровень полученной прибыли, достижение поставленных целей и развитие социальной активности молодых работников – все эти факторы зависят от того, насколько грамотно был проведен процесс адаптации.

В постсоветский период во время разрушения прежней институциональной системы общества и замещения систем норм и ценностей, которые были ориентиром для многих поколений нашей страны, вопрос адаптации молодых сотрудников не воспринимался как существенный. Кроме того во время довольно длительного спада в темпах развития экономики, произошло резкое снижение спроса на рынке труда на молодых сотрудников. Изменения социально-экономической структуры российского общества, которые начали происходить с середины 90-х гг. XX в. привели к необходимости введения принципиально новых кадровых подходов и решений, особенно касающихся направления работы с молодыми сотрудниками.

На текущий момент так и нет точного определения и конкретных критериев, на основании которых сотрудников можно относить к категории "молодые специалисты". Размытыми являются возрастной рубеж и трудовой стаж, которые бы позволяли отнести того или иного сотрудника к категории "молодой", а также степень образования, которая бы позволяла определять сотрудника как "специалист". До того, как был принят действующий Трудовой кодекс, к категории "молодой специалист" относились выпускники образовательных учреждений среднего и высшего профессионального образования. В действующем Трудовом кодексе определение «молодой специалист» отсутствует, современное российское законодательство также не определяет по каким критериям в каких границах можно определить подобный статус сотрудника.

Многократно предпринимались попытки дать четкое определение понятию «молодой специалист», но на федеральном уровне этого так и не произошло, а региональные власти разных субъектов РФ дают определение этому понятию с учётом местной специфики и возможностей. Соответственно на данный момент статус молодого специалиста является довольно абстрактным. В Трудовом кодексе статус выпускников профессиональных учебных заведений рассмотрен только в вопросах их освобождения от испытаний при приеме на работу (статья 70 ТК РФ).

Но все же довольно очевидно, что понятие "молодой специалист" по возрастным рамкам должно совпадать с понятием "молодежь", к которой, в рамках доктрины, концепции и стратегии государственной молодежной политики, относятся лица в возрасте от 14 до 30 лет. Поэтому на молодых специалистов распространяется государственная молодежная политика, проводимая в РФ, которая "представляет собой целенаправленную деятельность органов государственной власти, общественных объединений и иных социальных институтов, направленную на решение проблем молодежи во всех сферах ее жизнедеятельности". А одним из ее положений является "становление у молодых граждан положительной трудовой мотивации, высокой деловой активности, успешного владения основными принципами профессионализации, навыков эффективного поведения на рынке труда" [34].

Так как социально-демографическая группа, которая относится по возрастным рамкам к молодежи, крайне неоднородна и включает в себя людей, отличающихся по уровню образования, образу жизни, жизненным целям и стремлениям, то целесообразно относить молодых специалистов к особой категории трудовых ресурсов, в виду имеющихся характерных особенностей:

— молодые специалисты менее защищены с точки зрения трудоустройства, так как для работодателей важнее опыт и практика, чем теоретические знания;

— процесс их адаптации более сложен и трудоемок из-за того, что большинство молодых специалистов не имеют опыта трудовой деятельности,

не приспособлены к интенсивному труду, к необходимости принятия самостоятельных решений, к необходимости нести ответственность за свои действия и т. д.;

— для молодых специалистов свойственно отличие между тем, что они ожидают и той трудовой практикой, которую они имеют; зачастую они имеют довольно высокий уровень (или даже необоснованно завышенный) профессиональных ожиданий, который был сформирован во время обучения, часто не могут реализовать себя на работе уровня исполнителя, которую предлагают работодатели сотруднику, не имеющему требуемого опыта;

— для молодых специалистов характерен малый уровень финансового достатка, который обеспечивает их трудовая деятельность, то есть наблюдается довольно ощутимая разница в размере трудовой оплаты опытного профессионала (даже с учетом, если он имеет менее хорошее образование) и молодого специалиста (обладающий соответствующим образованием, но не имеющего практический трудовой опыт) всегда на стороне первого;

— у молодых специалистов в силу их возраста как правило в начале трудовой карьеры происходит изменение семейного статуса (они вступают в брак, у них появляются дети), соответственно молодым специалистам необходимы социальные льготы и услуги, которые порой не так актуальны для работников другой возрастной категории (гибкий график, летние месяцы для отдыха, детский сад, спортивные клубы и т.д.).

Молодые специалисты в качестве отдельной категории трудовых ресурсов значительно потеряли свои преимущества, которыми они обладали в советское время, после того, как была исключена централизованная государственная система по распределению выпускников на места работы.

Проанализировав теоретические, нормативно-правовые и практические аспекты текущего состояния данного вопроса, можно сделать вывод, что на данный момент ни с теоретической, ни с практической точки зрения, нет конкретных признаков и критериев, на основании которых сотрудников можно относить в категорию «молодой специалист».

В работах А. В. Вечерина., Е. А. Климова, А. В. Маслова, Н. В. Волковой, И. Н. Попова-Черкасова и Ж. Р. Дмитриевой с теоретической точки зрения термин «молодой специалист» анализируется в качестве отдельной категории трудовых ресурсов. В их работах дается определение возрастных рамок молодых специалистов (в пределах 20 – 29 лет), стажевого ценза, который способен ограничивать отнесение сотрудников к подобной категории. В работах Волковой Н. В. молодыми специалистами считаются сотрудники лишь «в течение трех лет после окончания учреждения профессионального образования» [14]. В других работах, которые посвящены проблемам трудовой адаптации молодых сотрудников, даются дополнительные критерии и факторы, на основании которых раскрывается определение термина «молодой специалист»:

- производственная адаптация находится на начальном уровне;
- не завершено трудовое самоопределение;
- после завершения обучения трудоустройство должно произойти в течении 12 месяцев.

Больше всего различий и споров в научной среде вызывает параметр требуемого уровня образования, на основании которого молодых сотрудников можно будет относить в категорию «специалист». Как правило в научных работах молодыми специалистами считают работников, которые имеют среднее специальное или высшее образование. Но в своих работах Ж. Р. Дмитриева рассматривает в качестве молодых специалистов, только тех работников, которые закончили высшее учебное заведение, а А. В. Вечерин, в свою очередь, к молодым специалистам относит и тех, кто имеет лишь начальное профессиональное образование [27].

В таблице 2 приведены специфические социальные и возрастные особенности молодых специалистов:

- молодым специалистам свойственна работа исполнительского характера, соответственно это менее творческая работа;

— для молодых специалистов характерен невысокий уровень материального достатка, так как начинать профессиональную деятельность им необходимо с нижнего уровня карьерной лестницы. Это неизбежно приводит к пониженному уровню потребления, в том числе и касательно удовлетворения текущих потребностей;

— молодые специалисты относятся к более возрастной группе молодежи, соответственно для них характерны большая рациональность в действиях и меньшая внушаемость, но тем не менее в сравнении с другими более возрастными коллегами они обладают меньшим опытом практической трудовой деятельности;

— для молодых специалистов свойственен повышенный уровень мобильности, передовых знаний и профессиональной подготовки, в силу чего они являются для компаний большой ценностью, способной в обозримом будущем принести много пользы для организации.

Особенности	Описание
Исполнительская роль на начальном этапе трудовой деятельности	Молодым специалистам свойственна работа исполнительского характера, соответственно это менее творческая работа, так как они не обладают требуемым опытом и им необходимо исполнять четко сформулированные задачи
Пониженный уровень материального достатка (размер оплаты труда) по сравнению с более опытными коллегами	Молодым специалистам приходится иметь дело с маленьким уровнем финансового достатка, поскольку начинать трудовую деятельность им необходимо с нижнего уровня карьерной лестницы. Это неизбежно приводит к пониженному уровню потребления, в том числе и касательно удовлетворения текущих потребностей
По сравнению с более младшей возрастной группой молодежи, имеют более зрелое отношение к профессиональной деятельности	Молодые специалисты относятся к более возрастной группе молодежи, соответственно для них характерны большая рациональность в действиях и меньшая внушаемость, но тем не менее в сравнении с другими более возрастными коллегами они обладают меньшим опытом практической трудовой деятельности

Таблица 2 - Особенности трудовой деятельности молодых специалистов

Продолжение таблицы 2

Низкий уровень или отсутствие трудового опыта практической деятельности	После окончания обучения (или в последние годы учебы) молодые специалисты только совершают свои первые шаги в профессиональной деятельности, в силу чего они не обладают необходимыми практическим навыками, но при обладают передовыми знаниями и профессиональной подготовкой
Повышенный уровень мобильности	Молодые специалисты как правило еще не имеют семейных дел и детей, соответственно они обладают возможностью уезжать в длительные командировки и принимать участие в корпоративной жизни организации
Обладают передовыми знаниями и профессиональной подготовки	Для молодых специалистов свойственен повышенный уровень передовых знаний и профессиональной подготовки, в силу чего они являются для компаний большой ценностью, способной в обозримом будущем принести много пользы для организации.

Успешная производственная адаптация молодых сотрудников крайне важна для компании, так как то, как быстро, качественно и с какими результатами она завершиться, определяет результаты будущей профессиональной деятельности сотрудников, влияет на степень стабильности их работы, активность, трудовую дисциплину и т.д.

Адаптация молодых сотрудников важна не только для их личностного и профессионального роста, она неизбежно влияет на показатели деятельности и на производительность всей компании в целом в силу следующих причин:

- сокращаются потери рабочего времени;
- уменьшаются дополнительные издержки, которые связаны с обучением сотрудников;
- сокращается текучесть кадров;

К основным причинам, которые оказывают влияние на процесс адаптации молодых специалистов, можно отнести:

- полученная в учебном заведении специальность должна соответствовать работе, на которую претендует молодой сотрудник;
- с должным вниманием необходимо относиться к социально – бытовому аспекту работы;

— должны быть созданы условия для карьерного и профессионального роста, творческого развития;

— к вопросам организации профессиональной деятельности необходимо подходить с научной точки зрения, используя современные подходы и достижения;

— трудовая деятельность должна быть как можно более творческой и разнообразной;

— должен быть организован досуг сотрудников в свободное от работы время (корпоративный отдых);

— внутри рабочего коллектива должна быть создана благоприятная атмосфера.

Опираясь на исходные данные сотрудников (должность, начальный уровень подготовки, специализация, имеющийся опыт и т.д.) в каждом конкретном случае должны находить применение определенные наборы адаптационных мероприятий. До того, чтобы грамотно подобрать правильные адаптационные инструменты необходимо проанализировать молодых сотрудников и сделать выводы об уровне его подготовки. Лучшим решением для успешной адаптации будет дифференцировать сотрудников по определенным параметрам и критериям и соответственно разнообразить их адаптационные мероприятия.

Адаптационный процесс разделяют на четыре основных этапа [24]:

1. Анализ. На первом этапе необходимо проанализировать уровень подготовки нового сотрудника и подобрать для него оптимальную программу мероприятий по адаптации. В том случае, если новый сотрудник обладает не только требуемой профессиональной подготовкой, а еще обладает и практическими навыками о опытом трудовой деятельности на подобной должности в другой организации, то время и содержание его адаптационных мероприятий будет гораздо меньше. Но в любом случае требуется понимать и иметь в виду, что даже при таких исходных данных, новичок скорее всего будет иметь дело с рядом проблем:

- в новой компании могут применяться незнакомые для него подходы к решению казалось бы не новых для него задач;
- иная организационная структура предприятия;
- применение новых технологий;
- другие параметры внешней инфраструктуры;
- новый коллектив и т.д.

То есть так или иначе новый сотрудник неизбежно оказывается в новой для себя обстановке. Адаптационные мероприятия должны включать ознакомление с производственной спецификой предприятия, погружение в систему коммуникативных сетей, знакомство с коллективом, традициями, нормами и правилами компании [22].

2. Ориентация. На втором этапе необходимо переходить к практическому ознакомлению новичка с профессиональными задачами и рядом требований, которые предъявляет к нему компания. Важный акцент должен делаться на адаптацию нового сотрудника к условиям компании. За данную работу отвечают не только руководители и администраторы того подразделения, где будет работать новый сотрудник, но и специалисты подразделения, которое занимается непосредственно управлением персоналом. Распределение обязанностей между ними представлено в таблице 3:

Задачи и состав адаптационных мероприятий	Обязанности	
	Руководитель	Менеджер по персоналу
Разработка мероприятий по ориентации	осуществляет	ассистент
Знакомство нового сотрудника с компанией, ее нормами, правилами и традициями, историей, кадровой политикой		осуществляет
Постановка производственных задач	осуществляет	
Внедрение сотрудника в рабочий коллектив	осуществляет	
Инициация оказания помощи в работе от более опытных коллег	осуществляет	

Таблица 3- Распределение обязанностей

3. Действенная адаптация. На третьем этапе происходит приспособление нового сотрудника к своей роли в трудовом процессе, что во

многим связано с его интеграцией в межличностные отношения с другими сотрудниками. В течение этого периода адаптации новый сотрудник должен иметь возможности проявлять активное участие в разнообразных сферах жизни трудового коллектива, испытывать и апробировать приобретенную информацию о компании. На данном этапе новому сотруднику особенно важна помощь и поддержка со стороны коллег и руководства, должна осуществляться постоянная совместная оценка эффективности его работы и специфики общения с трудовым коллективом.

4. Функционирование. На четвертом и заключительном этапе завершаются адаптационные мероприятия, происходит процесс планомерного преодоления трудностей производственного и личностного характера, происходит переход к стабильной трудовой деятельности. Если процесс адаптации пустить на самотек и не управлять им искусственно, то данный этап наступит лишь после нескольких лет работы. В случае же управления и регулирования адаптационным процессом, переход к эффективному функционированию во многих случаях должен произойти через 2-3 месяца работы. Подобное сокращение адаптации новых сотрудников приводит к значительным экономическим выгодам для компании, в особенности в том случае, когда происходит набор большого количества сотрудников [19].

Устранение и смягчение отрицательных моментов, которые возникают, когда новые сотрудники приспосабливаются к специфическим параметрам новой для себя внешней и внутренней среды компании – это главная цель регулирования адаптационными мероприятиями.

Эффективное регулирование адаптацией подразумевает разработку грамотного алгоритма последовательности используемых мероприятий, выделение требуемого способа и метода воздействия, определение критериев качественного и количественного характера, которые дадут возможность держать под контролем весь процесс адаптации новых сотрудников.

Для грамотного регулирования адаптационными мероприятиями необходима проработка трех основных моментов:

- системная ориентация управлением адаптационными мероприятиями;
- структура управлением адаптационными мероприятиями;
- информационный аспект данных мероприятий.

Для разрешения вопросов организационного характера, которые возникают при системной ориентации управления адаптационными мероприятиями существует ряд решений.

Решения организационного характера:

1. Должно осуществляться проведение таких мероприятий, как семинары, курсы, касающиеся разнообразных вопросов адаптационных мероприятий;
2. Должны организовываться личностные беседы руководства и администрации компании с новыми сотрудниками;
3. Сотрудники, которые получают повышение на руководящие должности, должны проходить специализированные курсы и семинары по управлению персоналом;
4. Если в компании вводятся определенные нововведения с персоналом должна быть проведена организационно-подготовительная работа;
5. Для того, чтобы наставничество могло использоваться как эффективная мера при адаптации новых сотрудников должны организовываться и проводиться соответствующие семинары, касающиеся вопросов по подготовке наставников;
6. Для новых сотрудников должен быть использован принцип планомерного усложнения задач, которые он будет получать в процессе трудовой деятельности.
7. Для налаживания контакта новичка с коллегами новые сотрудники должны получать краткосрочные общественные задачи;
8. Новым сотрудникам должны поручаться задачи, касающиеся организационных аспектов в работе органов управления (производственное совещание, совет директоров и т.д.);
9. В компании должна планомерно осуществляться работа по подготовке кадрового резерва из числа собственных сотрудников.

10. В компании должны проводиться и организовываться специальные мероприятия для сплочения коллектива, укрепления и развития командного духа (организация досуга, проведение ролевых игр и т.п.).

Во время проведения всех мероприятий требуется осуществление постоянного контроля и мониторинга полученных результатов, выявление ошибок и упущений, которые были допущены. При этом не лишним будет разработать принципы и правила вознаграждения сотрудников, если они успешно будут справляться с поставленными задачами.

Разработка принципов, касающихся организации трудовой деятельности, которые способны создать дополнительный стимул для сотрудников и облегчить процесс адаптации также является одним из приоритетных направлений в адаптационной политике компании. Для реализации поставленных целей требуется[47]:

1. Проводить организацию целевых групп по направлениям, создавать творческие бригады, изменять их состав, время и направление деятельности;

2. Анализировать и определять допустимый или требуемый уровень свободы, касающийся режима трудового дня, необходимо применять аккордный принцип деятельности;

3. Определить требуемую степень дублирования поставленных задач между различными отделами для того, чтобы ввести систему конкурса и соревнования;

4. Внедрить систему гласности, касающейся итогов трудовой деятельности (личностные и групповые достижения);

5. Обеспечивать возможность каждого сотрудника принимать участие в управленческой деятельности (коллективная разработка решений, групповой принцип при разработке стратегии развития, возможность замещать вышестоящее руководство);

6. Применять творческий подход при принятии решений;

7. Обеспечить обратную связь между коллегами и руководством для того, чтобы иметь возможность обсуждать полученные результаты, возникающие проблемы и пути их решения.

Структура по работе с новыми сотрудниками должна соответствовать определенному набору критериев:

1. В адаптационных мероприятиях должны принимать участие все новые сотрудники компании, не зависимо от занимаемой должности;

2. Адаптационные мероприятия, не смотря на наличие общей направленности и политики должны иметь персонализацию, то есть к разным сотрудникам должен применяться индивидуальный подход;

3. Программа реализации процесса адаптации сотрудников должна контролироваться высшим руководством организации для того, чтобы была возможность оперативного вмешательства и быстрого разрешения возникающих конфликтных ситуаций;

4. Не смотря на разветвленную структуру адаптационных мероприятий процесс адаптации для новых сотрудников должен быть прост;

5. Новый сотрудник должен иметь возможность получать правдивую и актуальную информацию об организации, ее истории, о трудовом коллективе и т.д.;

6. Структура адаптационных мероприятий должна предусматривать эмоциональную форму воздействия на нового сотрудника.

Грамотно разработанная система по управлению адаптацией должна:

- охватывать все аспекты адаптационных мероприятий;
- принимать во внимание этапность данного процесса;
- путем постоянного анализа и мониторинга своевременно выявлять проблемные моменты, мешающие процессу адаптации;
- оперативно устранять выявленные негативные факторы;
- брать на себя требуемые функции управления.

Вопросы адаптационных мероприятий рассматриваются специалистами многих направлений: инспектором отдела кадров, линейными руководителями

рядовыми коллегами по работе. Главной задачей является реализация всех мероприятий по адаптации как можно более эффективно, безболезненно для новых сотрудников и за наикротчайшее время.

Системная организация подобных мероприятий для новых сотрудников, грамотное планирование и работа с учетом будущих перспектив составляют базовую основу для:

- увеличения производственной активности;
- роста квалификации сотрудников;
- повышения профессиональных качеств;
- эффективного процесса адаптации;

Одной из самых больших трудностей, с которой может столкнуться молодой специалист на начальном этапе своей трудовой карьеры – это некомпетентность первого руководителя, который не будет принимать должного участия в процессе адаптации, не будет оказывать профессиональную помощь в работе, обучении, более того может даже существенно мешать работе нового сотрудника.

Адаптационные мероприятия включают в себя шесть этапов [30].

1. На первом этапе новый сотрудник получает общую информацию о компании, ее традициях, правилах, рабочем коллективе. В дальнейшем от своего руководителя или наставника он получает более подробную информацию, более тесно знакомится со своими коллегами, изучает свое рабочее место, становится формальным участником трудового коллектива.

2. На втором этапе происходит процесс расширения круга знакомых, новый сотрудник более тесно знакомится с теми коллегами, с которыми у него совпадают интересы, с кем сразу наладились хорошие трудовые отношения. На данном этапе новый сотрудник должен воспринимать трудовую деятельность и то, что с ней связано (корпоративную культуру, своих коллег) в основном с положительной точки зрения, так как он еще не принимал участие в конфронтации с кем-либо по рабочим моментам, коллеги относятся к нему доброжелательно.

3. На третьем этапе новый сотрудник уже проникается и понимает настроениями и общими тенденциями, которые наблюдаются в трудовом коллективе. На данном этапе, проработав в компании определенное время, новый сотрудник неизбежно принимает участие в конфликтных ситуациях, которые связаны с трудовыми обязанностями, и если по мнению окружающих новичок проявил себя достойно, то он начинает завоевывать определенный авторитет среди своих коллег, с ним начинают считаться.

4. На четвертом этапе новый сотрудник начинает принимать активное участие в корпоративной жизни общества, стремится реализовывать предлагаемые нововведения, сам в свою очередь также старается генерировать и предлагать свежие идеи. У сотрудника на данном этапе должна творческая активность, которая будет способствовать его дальнейшему профессиональному росту [38].

5. На пятом этапе новый сотрудник начинает отождествлять себя с трудовым коллективом, к общим успехам и неудачам он начинает относиться как к своим личным. Сотрудник начинает брать на себя больше ответственности, принимает активное участие в общих собраниях, начинает активнее отстаивать свои точки зрения. Коллеги начинают считаться с его позицией.

6. На шестом этапе новый сотрудник показывает большие успехи на профессиональном поприще, добивается успеха в решении конкретных производственных задач, проявляя себя с лучшей стороны (активный, уравновешенный, со здравым смыслом). Сотрудник получает назначение на ответственную вышестоящую должность.

В научных работах особое место занимает такой метод адаптации молодых специалистов как наставничество. При данном методе адаптации более опытный и старший сотрудник контролирует работу своего менее опытного коллеги, помогает ему в текущей работе, дает подсказки, обучает. Данный метод проявил себя как один из лучших и эффективных методов адаптации молодых специалистов. Наиболее это актуально для коммерческих

организаций, где более опытный работник может передать новому сотруднику те знания, тонкости профессии и опыт, которые он получил за время своей работы [17].

Наставничество в качестве основного инструмента адаптационных мероприятий применяется довольно часто, так как эффективность его давно доказана на практике и во многих компаниях данный метод адаптации стал уже традиционным. Наставничество несомненно является наиболее эффективным методом, с помощью которого можно передать знания, навыки и опыт от более опытных сотрудников новым сотрудникам организации. Конечно, к наставникам предъявляются определенные требования. Во-первых, сотрудники, которые будут являться наставниками для новичков, обязаны быть достойным примером. Во-вторых, они должны уметь обучать новых сотрудников или по крайней мере иметь такое желание. Умения можно развивать в обучающих программах по наставничеству. А мотивацию к развитию молодых стимулировать через демонстрацию позиции компании к наставничеству как стратегически ценному явлению [15; 36].

При работе с новыми кадрами наставничество носит характер постоянного метода обучения сотрудников непосредственно на рабочем месте.

Обучение новых сотрудников в процессе наставничества, происходит неотрывно от рабочего процесса, при этом для обучения применяются действительные задачи из практической работы, с которой сталкивается и которую должен непосредственно выполнять молодой сотрудник. Данные задачи он решает под надзором более опытного коллеги (наставника). Наставникам приходится иметь дело с молодыми специалистами, которые сильно отличаются друг от друга по многим параметрам (образование, профессиональная подготовка и т.д.). Один молодой специалист может обладать отличной теоретической подготовкой и при этом обладать профессиональными навыками и опытом (которые он, например, получил, работая на последних курсах обучения), а другой может обладать худшими теоретическими знаниями при полном отсутствии профессионального опыта.

Работники с солидным профессиональным опытом, попадая в новую организацию, также работают с наставником, но им помогают лишь адаптироваться на новом рабочем месте, оценить специфику и особенности работы компании, и освоиться в корпоративной культуре компании.

Наставничество как метод адаптации и обучения персонала решает важнейшие задачи, в их числе:

- является эффективным способом передачи знаний и умений от высококвалифицированных работников вновь принятым на работу сотрудникам;

- способствует более быстрому освоению новичком сложившихся в коллективе корпоративных ценностей и командного духа;

- повышает мотивацию самого наставника к выполнению возложенных на него обязанностей по обучению новых работников, т.к. в лице вышестоящего начальства удостоился за личные и профессиональные заслуги звания наставника, что также укрепляет и его авторитет в коллективе.

Эффективным наставником может быть только профессионал более высокого уровня. Наставником должен быть человек с достаточным уровнем эмоционального интеллекта, способный осознавать свои эмоции и эмоции окружающих, управлять ими, умеющий выстраивать продуктивное взаимодействие с другими людьми.

Наставник, за выполнение возложенных на него функций, получает ряд привилегий со стороны вышестоящего руководства. Кроме этого, наставник получает материальное вознаграждение в виде надбавки к зарплате за добросовестное выполнение возложенных на него функций, а хорошо зарекомендовавшие себя наставники со временем будут включены в резерв управленческого состава компании.

Итак, подводя итоги можно выделить следующие основные моменты. В целях снижения возможных негативных последствий возникающих при адаптации молодого специалиста, необходимо грамотно и эффективно управлять этим процессом, с помощью специально разработанной системы

мероприятий по управлению адаптацией персонала, которая должна носить строго индивидуальный характер для каждого нового работника. Одним из основных инструментов адаптации является наставничество, суть которого заключается в контроле и помощи со стороны опытного работника в работе нового сотрудника.

Процесс адаптации можно считать завершенным лишь в том случае, если производственным успехам молодого специалиста сопутствуют хорошие отношения в коллективе организации. Критерием оценки такой адаптации служит чувство удовлетворенности работой. В этом случае различные производственные помехи не будут влиять на ритмичность выполняемой работы, что само по себе – гарантия стабилизации кадров. Зная темп различных этапов адаптации, организациям легко установить, на каком этапе находится в данный момент молодой специалист, задержался ли он на этом этапе по сравнению с нормой или прошел его быстрее. Если адаптация проходит успешно, то достигается стабилизация коллектива, означающая, что работник нашел свое место в нем, стал его органической частью.

2. Экспериментальное исследование и разработка управленческой модели по адаптации молодых специалистов на примере ООО «МОДА»

2.1. Анализ и оценка профессиональной адаптации молодого специалиста на примере ООО «МОДА»

Обзор научно практических источников показал, что вопрос адаптации молодых специалистов является особо важным. В сфере адаптации персонала происходит множество ошибок, и каждая сфера деятельности требует специфической программы адаптации. В связи с этим, нами было проведено социально-психологическое исследование на базе ООО «МОДА». Рассмотрим полученные результаты более подробно.

Социально-психологическая адаптация – сложный, длительный, а иногда и болезненный процесс, связанный с изменением внутреннего мира человека. Он обусловлен отказом от привычного образа жизни, связан с преодолением различных профессиональных затруднений. Молодой специалист вынужден мобилизовать волю, энергию, сдерживать эмоции. При этом ломаются прежние представления, стереотипы деятельности, формируются новые навыки, умения, изменяется поведение. Первые годы после окончания ВУЗа являются тем испытательным сроком, который определяет позиции молодого специалиста и его дальнейший процесс адаптации в организации.

ООО «МОДА» - предприятие частной формы собственности, было образовано 08.11.2013 г. и зарегистрировано в ИФНС России по Ленинскому району г Самара. Место нахождения (юридический и почтовый адрес) Общества: нежилое помещение № 32, секция 2.15. на 2 (втором) этаже Торгового центра «Инкуб», расположенного по адресу: 443013, город Самара, Ленинский район, улица Коммунистическая/Московская, д. 90/1, Литер Б.

Общество с ограниченной ответственностью «МОДА» является юридическим лицом, созданным на неограниченный срок. Правовое положение

Общества определяется законодательством РФ, учредительным договором и уставом предприятия.

Целью деятельности ООО «МОДА» является извлечение прибыли. Общество создается в целях удовлетворения потребностей предприятий и граждан в производимой им продукции, товаров народного потребления, оказываемых услуг.

В уставе организации отражены следующие виды деятельности:

- Предоставление посреднических услуг при покупке, продаже и аренде недвижимого имущества;
- Розничная торговля обувью;
- Розничная торговля одеждой;
- Розничная торговля аксессуарами одежды: перчатками, галстуками, шарфами, ремнями, подтяжками и т.п.
- Осуществление других видов деятельности, не противоречащих законодательству Российской Федерации.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с законодательством РФ. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется специальными федеральными законами, Общество может заниматься только при получении специального разрешения (лицензии, патента). Если условиями предоставления специального разрешения на занятие определенным видом деятельности предусмотрено требование о занятии такой деятельностью как исключительной, то Общество в течение срока действия специального разрешения (лицензии, патента) не вправе осуществлять иные виды деятельности, за исключением видов деятельности, предусмотренных специальным разрешением (лицензией, патентом) и им сопутствующих.

Общество осуществляет внешнеэкономическую деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Прибыль ООО «МОДА» использует для достижения целей деятельности, обеспечение производственного и социального развития предприятия,

повышение заработной платы его работников, уплату налогов, сборов и иных обязательных платежей. Директором ООО «МОДА» является Осипова Анна Николаевна.

ООО «МОДА» молодая, развивающаяся организация, по структуре персонала организация подразделяется на основных рабочих (менеджеры), руководителей (директор, заместитель директора, главный бухгалтер, администратор) и младший обслуживающий персонал (уборщица). Роль кадровика выполняет администратор организации.

Списочная численность персонала организации по состоянию на 20 мая 2017 года 29 человек.

Иерархия должностей, в которой высший руководитель (директор ООО «МОДА») связан с каждым из нижестоящих сотрудников единственной цепочкой подчинения, показывает линейную организационную структуру. В основе линейной организационной структуры лежит принцип единоначалия, в соответствии с которым каждый сотрудник ООО «МОДА» имеет только одного непосредственного руководителя.

Процесс управления персоналом организации ООО «МОДА» представляет собой совокупность приемов, методов, технологий, процедур работы с кадрами. В систему управления персоналом включаются следующие элементы кадровой работы: кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, найм, адаптация, обучение, карьера, оценка, мотивация, нормирование труда.

ООО «МОДА» нацелена на реализацию функций управления персоналом и включает в себя подсистему линейного руководства организации, о чем свидетельствует линейная организационная структура.

В рамках такой системы происходит учет взаимосвязей между отдельными аспектами управления персоналом, который выражается в разработке конечных целей управления персоналом организации, в определении путей их достижения, а также в создании соответствующего

механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование и организацию управления персоналом организации.

Важно отметить, что в рассматриваемой нами организации не существует документа, регулирующего процесс адаптации молодых сотрудников. В свою очередь, процесс адаптации работника в организации, занимающейся коммерческой деятельностью, один из самых важных в его деятельности момент. Работа в сфере продаж требует от сотрудника помимо квалификации и знаний в данной сфере, эмоциональную устойчивость, коммуникабельность, умение убеждать и располагать к себе покупателя, а так же спокойно выходить из конфликтных ситуаций.

Закрепление молодых работников в кадровом составе сегодня можно считать стратегической задачей для каждой современной организации. Наиболее острыми проблемами, связанными с молодыми специалистами, поступающими на работу в различные организации, являются: должностной рост, социальная защита, профессиональное развитие, профессиональная социализация в производственной среде, адаптация в среде работников организации. Все это, так или иначе, связано с процессами формирования ценностных систем молодых работников, интериоризации в их личностном сознании ценностей своей организации, а в целом – современных ценностей российского общества, частью которого является коллектив каждой российской организации.

Поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной трудовой организации, усваивает новые для него социальные роли, ценности, нормы, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами организации (трудового коллектива), тем самым, подчиняя свое поведение служебным предписаниям данной организации. Однако при поступлении на работу человек уже имеет определенные цели и ценностные ориентации поведения, в соответствии с которыми формирует свои требования к организации, а она, исходя из своих целей и задач, предъявляет свои

требования к работнику, к его трудовому поведению это отражается в трудовом договоре и должностной инструкции.

Нами было проведено исследование, направленное на изучение особенностей социально-психологической адаптации молодых сотрудников ООО «МОДА», морально – психологического климата в данной организации, а так же на выявление недостатков и слабых сторон процесса адаптации в организации. Респондентами исследования выступали сотрудники ООО «МОДА» в возрасте от 20 до 30 лет, проработавшие в организации не более двух лет. Всего в исследовании приняло участие 18 человек (5 мужчин и 13 женщин).

Для диагностики социально-психологической адаптации в организации ООО «МОДА» использовалась методика К. Роджерса и Р. Даймонда. Разработанный учеными личностный опросник предназначен для изучения особенностей социально-психологической адаптации и связанных с этим черт личности. Распределение идет по шести основным интегральным показателям.

Использование данной методики выступает превентивной мерой для внедрения будущих адаптационных мероприятий для новых сотрудников. Степень дезадаптации уже работающих сотрудников позволит нам понять насколько специфика организации влияет на психологическое самочувствие сотрудников и всего коллектива в целом.

Рассмотрим и проанализируем полученные данные (табл. 4).

При сравнении полученных результатов в нашем исследовании и статистических норм выявлены показатели, как превышающие норму (адаптивность – 136; принятие себя – 46; принятие других – 24; эмоциональный дискомфорт – 27), так и имеющие значения ниже нормы (лживость – 14; непринятие себя – 11; непринятие других – 13; внешний контроль – 15).

Показатели	Среднее значение	Нормы
Адаптивность	136	68-136
Деадаптивность	70	68-136
Лживость	14	18-36
Принятие себя	46	22-42
Непринятие себя	11	14-28
Принятие других	24	12-24
Непринятие других	13	14-28
Эмоциональный комфорт	10	14-28
Эмоциональный дискомфорт	27	14-28
Внутренний контроль	47	26-52
Внешний контроль	15	18-36
Доминирование	11	6-12
Ведомость	17	12-24
Эскапизм (уход от проблем)	15	10-20

Таблица 4 - Социально-психологическая адаптация сотрудников

На основании полученных данных социально-психологической адаптации в нашей экспериментальной группе можно дать ей следующую характеристику: по интегральному показателю (адаптация) - (70%), группа характеризуется как имеющая повышенные адаптивные способности, то есть в данной группе опрашиваемых сотрудников в большей степени присутствуют респонденты с высокими и нормальными адаптивными способностями. Однако важно обратить внимание на то, что высоких интегральных показателях сотрудники чувствуют эмоциональный дискомфорт (73%) (рис. 2). Так же большинство респондентов этой группы имеют высокий интегральный показатель самопринятия, принятие других, интернальность, доминирование.

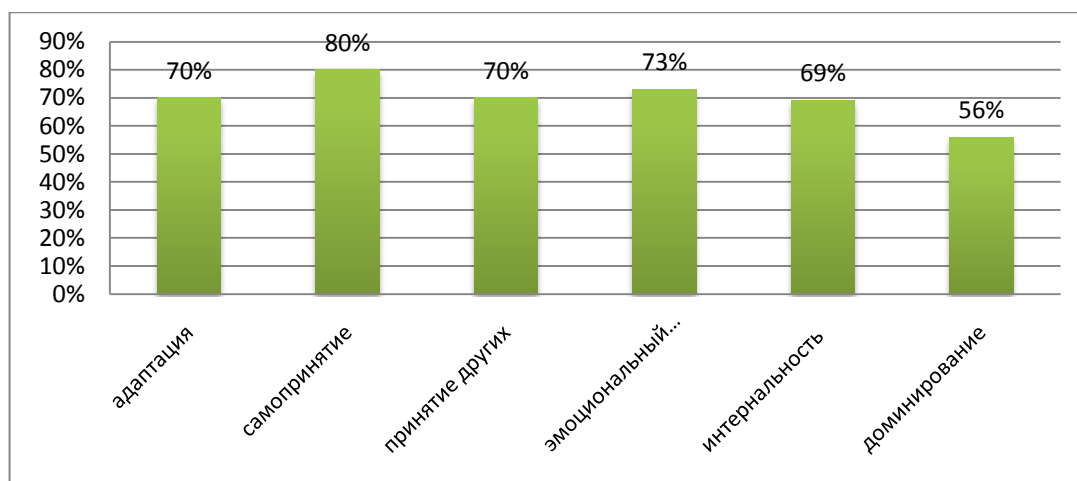


Рисунок 2 - Интегральные показатели

После получения высоких показателей по интегральному показателю «Эмоциональный дискомфорт», мы провели анкетный опрос молодых специалистов с целью выявления недостатков и слабых сторон процесса адаптации в организации. Анкета была разделена на два блока. Посредством первого блока анкеты мы выяснили, всю ли необходимую информацию получает специалист на начальных этапах вхождения в работу в данной организации и на данной должности, а так же респонденты дали оценку действия руководителя в период их адаптации.

В процессе адаптации не последнюю роль играет непосредственный руководитель молодого специалиста. На первоначальном этапе он должен оказывать помощь и поддержку сотруднику, что бы он безболезненно вошел в рабочий процесс. Руководитель должен не только подготовить всю информацию, но и коллектив. В ходе полученных результатов мы выяснили, как встретили сотрудника, и насколько предоставленная информация была понятна молодому специалисту.

В 45% случаев, данные для оценки утверждения не соответствовали действительности, респондентам процесс вхождения в компанию дался нелегко. По многим утверждениям у сотрудников стоит полное несоответствие реальности. Из этого можно сделать вывод, что руководитель не ответственно подошел ко встрече нового сотрудника, что отрицательно сказалось на

процессе адаптации. Данные утверждения в 30% частично соответствовали действительности (рис. 3). У 25% все описанные утверждения абсолютно соответствуют действительности, что говорит о том, что руководитель ответственно подошел к встрече нового сотрудника, всю информацию предоставили в полном объеме и у сотрудника не осталось ни каких вопросов.

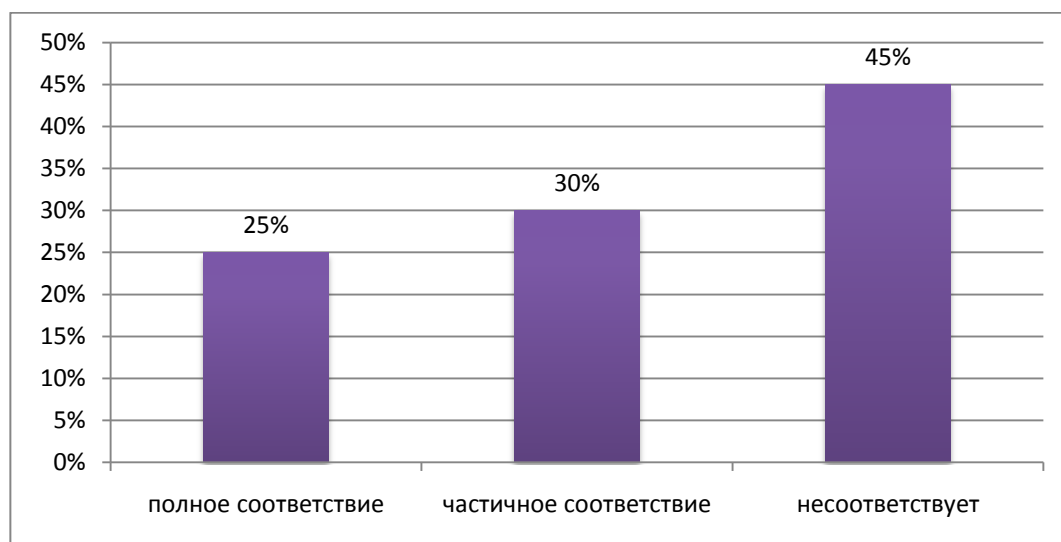


Рисунок 3 - Соответствие утверждений реальности

Взаимоотношения молодых специалистов с коллегами являются благоприятным фактором для адаптации, однако не всегда эти отношения могут складываться хорошо. В молодом коллективе, который только появился, хорошие взаимоотношения могут складываться постепенно. Для того что бы улучшить взаимоотношения в коллективе, компания должна приложить немало усилий, потому что от этого зависит дальнейшая работа всех отделов и компании в целом. Так по результатам проведенного нами анкетного опроса мы выяснили, что 80% опрошенных молодых специалистов не удовлетворены взаимоотношениями с коллегами, что говорит о том, что руководство ООО «МОДА» не достаточно уделило внимания данному аспекту.

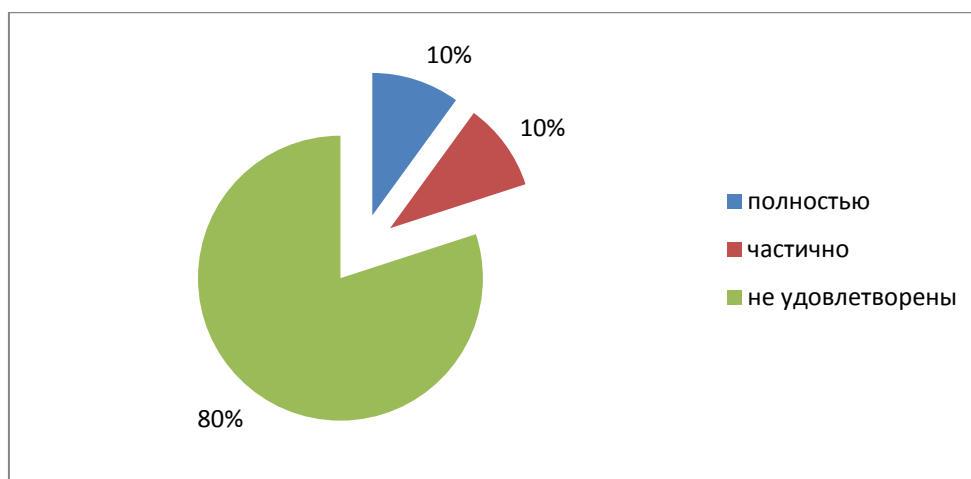


Рисунок 4 - Степень удовлетворенности взаимоотношениями с коллегами (по результатам анкетного опроса)

Таким образом, по результатам данного блока анкетного опроса мы можем сделать вывод о том, что процесс адаптации в большей степени зависит от руководителя, какие он приложит усилия для того что бы максимально облегчить вхождение молодого специалиста в рабочий коллектив и в организацию в целом.

Второй блок анкетного опроса был направлен на выявление удовлетворенности факторами морально – психологического климата в коллективе, что особо стало актуальным для нас после получения высоких показателей по интегральному показателю «Эмоциональный дискомфорт».

По результаты второго блока анкетного опроса были выявлены низкие показатели по нескольким пунктам, а именно:

1. взаимоотношения в коллективе (30%) ;
2. сплоченность (20%).

Данные показатели так же подтверждают, что при адаптации молодых сотрудников, организация не уделяет должного внимания командообразованию (табл. 5).

Критерии	Доволен(%)	Недоволен(%)
Взаимоотношениями в коллективе	30	70
Результатами своей работы	60	40
Отношением коллег к выполнению своих обязанностей	40	60
Регламентом работы	70	30
Сплоченностью коллектива	20	80
Организацией досуга	80	20
Предъявляемыми к Вам требованиями	60	40
Перспективами своего служебного роста	70	30
Равномерностью распределения нагрузки на сотрудников	50	50
Отношениями с непосредственным руководителем	60	40
Взаимодействием с другими отделами	40	60
Справедливостью морального и материального стимулирования	80	20
Обеспечением необходимой для работы техникой в полной мере	90	10
Возможностью общения в процессе работы	30	70
Бытовыми условиями труда	90	10
Размером заработной платы	80	20

Таблица 5 - Удовлетворенность факторами морально-психологического климата в коллективе

Таким образом, мы должны обратить внимание на то, что эффективная психическая адаптация напрямую зависит от организации микросоциального взаимодействия, так как с адаптацией напрямую связан анализ факторов определенной среды или окружения.

Существуют различные причины плохой адаптации сотрудника к условиям труда. Одними из основных причин, являются психологические и медицинские отклонения. При нарушении этих показателей снижается общая активность, пропадает мотивация к действиям. Человек становится пассивным, трудовая деятельность становится мучением и он не испытывает большого желания ходить на работу. Чтобы оценить соматические показатели, был применен опросник «Оценка профессиональной дезадаптации О.Н. Родиной». Цель применения данного опросника - оценка уровня психологической и физиологической профессиональной дезадаптации молодых сотрудников ООО «МОДА». Информация о степени дезадаптации сотрудников позволит нам в дальнейшем предусмотреть соответствующие мероприятия для профилактики раннего эмоционального выгорания и повышения эффективности процесса адаптации.

При проведении данного опроса мы получили следующие данные (табл.6).

Анализируя полученные данные, мы можем сделать вывод, что средний балл по циклу эмоциональные сдвиги (11), а сон-бодрствование (12) – это достаточно высокий показатель, который говорит нам о том, что человек испытывает сильные эмоциональные переживания, на этом фоне у него возникает нарушение сна. Всё это в комплексе отрицательно сказывается на общей активности и самое главное – на производительности труда. Результаты данного опросника так же подтверждают существенные проблемы и упущенный момент в нормализации эмоционального климата коллектива.

Признаки	Средний балл
Эмоциональные сдвиги	11
Особенности отдельных психологических процессов	5
Снижение общей активности	7
Ощущение усталости	9
Соматовегетативные нарушения	30

Таблица 6 - Признаки дезадаптации

Продолжение таблицы 6

Нарушение цикла «сон-бодрствование»	12
Особенности социального взаимодействия	15
Снижение мотивации к деятельности	5

Также опросник «Оценка профессиональной дезадаптации О.Н. Родиной» позволил оценить уровень дезадаптации молодых специалистов (рис. 5). При оценке уровня дезадаптации молодых специалистов мы выяснили, что у девяти респондентов выражен высокий уровень дезадаптации - для того, что бы не потерять этих сотрудников руководитель должен в ближайшее время отстранить их от работы и посоветовать срочно обратиться за психологической и медицинской помощью. Для шести сотрудников, с выраженным уровнем дезадаптации, требуется вмешательство специалистов, с проведением реадaptации. Под реадaptацией в данном случае понимается изменения стиля работы и формирование нового отношения к выполнению задач. В результате её проведения мы должны получить восстановление и формирование нужных для организации психических и умственных реакций сотрудника. Остальным сотрудникам, с умеренным и низким уровнем дезадаптации, не требуется какая-либо помощь, они хорошо адаптировались к условиям работы с полным усвоением полученной информации и без проблем решают поставленные задачи. И весь процесс адаптации у них проходит, без психологических и медицинских отклонений.

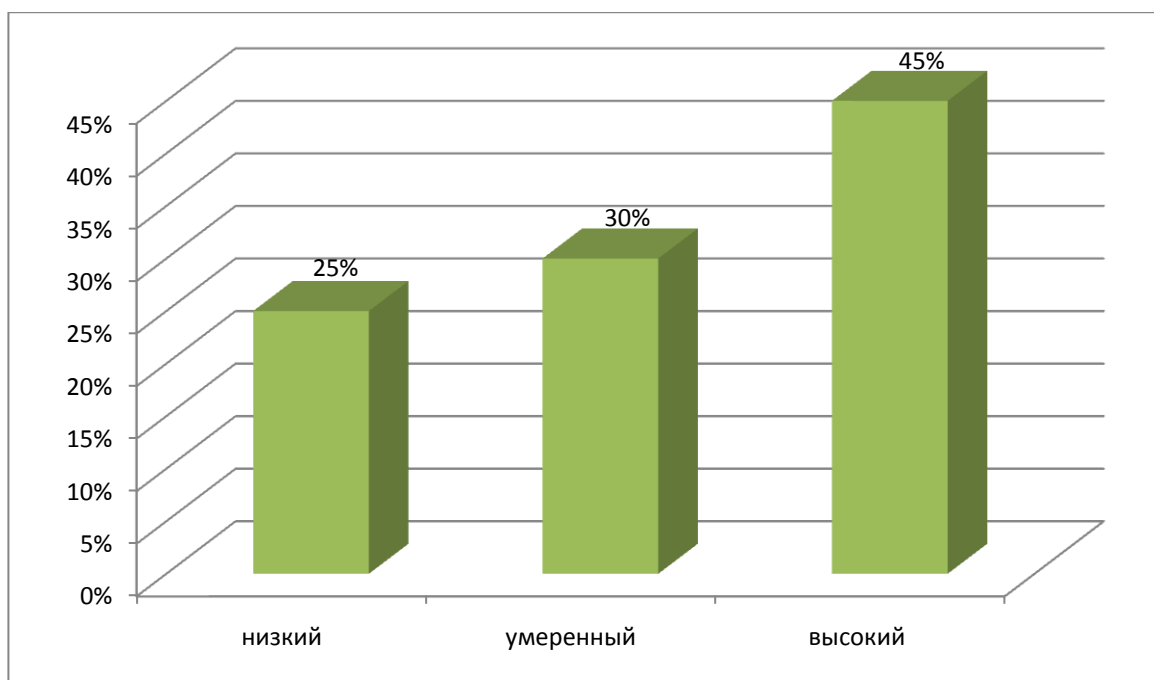


Рисунок 5- Оценка уровень дезадаптации молодых специалистов (по результатам проведения методики О. Н. Родиной)

Таким образом, из полученных данных мы видим, что при снижении психологических и медицинских показателей повышается уровень дезадаптации молодых специалистов. Отсутствие эмоциональной разгрузки, отсутствие возможности побыть в спокойной обстановке приводит сотрудников к состоянию полного недовольства данной работой, что в последствии может привести к увольнению и потере ценных кадров. В результате мы можем сделать вывод, что для того что бы в будущем предотвратить повышение уровня дезадаптации в ООО «МОДА», необходимо создать программу адаптации и сконцентрировать внимание на возникающих проблемах.

Таким образом, после проведения социально-психологического исследования, у многих молодых специалистов, были выявлены проблемы, которые нашли свое отражение, в таких составляющих как:

1. повышенный эмоциональный дискомфорт;
2. снижение общей активности молодых специалистов;
3. отсутствие помощи со стороны руководителя в организационных вопросах;

4. высокий процент уровня дезадаптации;
5. нарушение межличностных отношений в коллективе;
6. отсутствие сплоченной команды.

В связи с этим, полученные по итогам проведенного исследования результаты, позволили сделать выводы о необходимости разработки программы оптимизации работы по адаптации молодых специалистов на примере ООО «МОДА».

2.2. Модель управленческой деятельности по адаптации молодых специалистов ООО «МОДА»

Результаты проведения социально-психологического исследования и изучения опыта работы позволяет нам сказать, что управленческая деятельность по адаптации молодых специалистов в ООО «МОДА» ведется не в полной мере эффективно, у многих молодых специалистов, были выявлены проблемы, которые нашли свое отражение, в таких составляющих как: повышенный эмоциональный дискомфорт; снижение общей активности молодых специалистов; отсутствие помощи со стороны руководителя в организационных вопросах; высокий процент уровня дезадаптации; нарушение межличностных отношений в коллективе; отсутствие сплоченной команды.

Важно так же отметить, что в рассматриваемой нами организации не существует документа, регулирующего процесс адаптации молодых сотрудников. В свою очередь, процесс адаптации работника в организации, занимающейся коммерческой деятельностью, один из самых важных в его деятельности момент. Работа в сфере продаж требует от сотрудника помимо квалификации и знаний в данной сфере, эмоциональную устойчивость, коммуникабельность, умение убеждать и располагать к себе покупателя, а так же спокойно выходить из конфликтных ситуаций.

В связи с этим, полученные по итогам проведенного исследования результаты, позволили сделать выводы о необходимости разработки модели

управленческой деятельности по адаптации молодых специалистов ООО «МОДА», основой которой является план адаптационных мероприятий молодых специалистов организации.

При анализе системы профессиональной адаптации молодого специалиста в ООО «МОДА» было выявлено несколько недостатков и предложены возможные варианты их решения:

1. Адаптация проводится только тогда, когда непосредственный линейный руководитель считает их необходимыми.

Решение проблемы:

1.1 разработать План адаптационных мероприятий;

1.2 разработать Памятку для нового молодого специалиста.

2. Отсутствует Положение по профессиональной адаптации молодого специалиста.

Решение проблемы:

1.1 разработать положение по профессиональной адаптации новых сотрудников;

1.2 разработать должностную инструкцию для наставника по профессиональной адаптации молодого специалиста.

В свою очередь, План адаптационных мероприятий представляет собой памятку для сотрудников организации, в обязанности которых входит проведение адаптационных мероприятий, в случае ООО «МОДА» таким сотрудником является администратор. Данный план имеет стандартную структуру и согласно ему осуществляется процедура социальной адаптации для вновь принимаемых сотрудников.

Памятка нового сотрудника – это документ, разрабатываемый сотрудником отдела кадров. Он должен содержать приветствие и краткую полезную информацию об организации. Этот документ создан для облегчения процесса запоминания минимально необходимой информации, а также прививает основы корпоративной культуры организации, и в итоге облегчает процесс адаптации сотрудника в первый рабочий день. Для такого документа

очень важно не только предоставить полезную информацию сотруднику, но и создать у него впечатление собственной востребованности и ощущения команды, для которой важен каждый человек. Обязательно в документе указаны имена и контактные телефоны наставника и руководителя. Важная информация о графике работы, обеде и социальной программе, которая наиболее волнует сотрудников, выведена на передний план. Обязательно указаны личные данные новичка, что всегда особенно приятно и сразу же ассоциирует его с коллективом.

Внедрение модели управления адаптацией в предприятия представляет собой достаточно сложную задачу, но от нее зависит решение таких важных задач для организации, как уменьшение стартовых издержек, уменьшение текучести кадров; возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации – работодателя; вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды; снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником, которые и были выявлены при проведении социально-психологического исследования с молодыми сотрудниками ООО «МОДА».

Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным, экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников, развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Процесс адаптации призван решать вышеперечисленные проблемы. В связи с этим в ООО «МОДА» является актуальным определение сущности адаптации, изучение показателей оценки состояния работы по адаптации, разработка сценария адаптации.

Выделяют основные факторы, влияющие на адаптацию молодых специалистов (рис. 6).

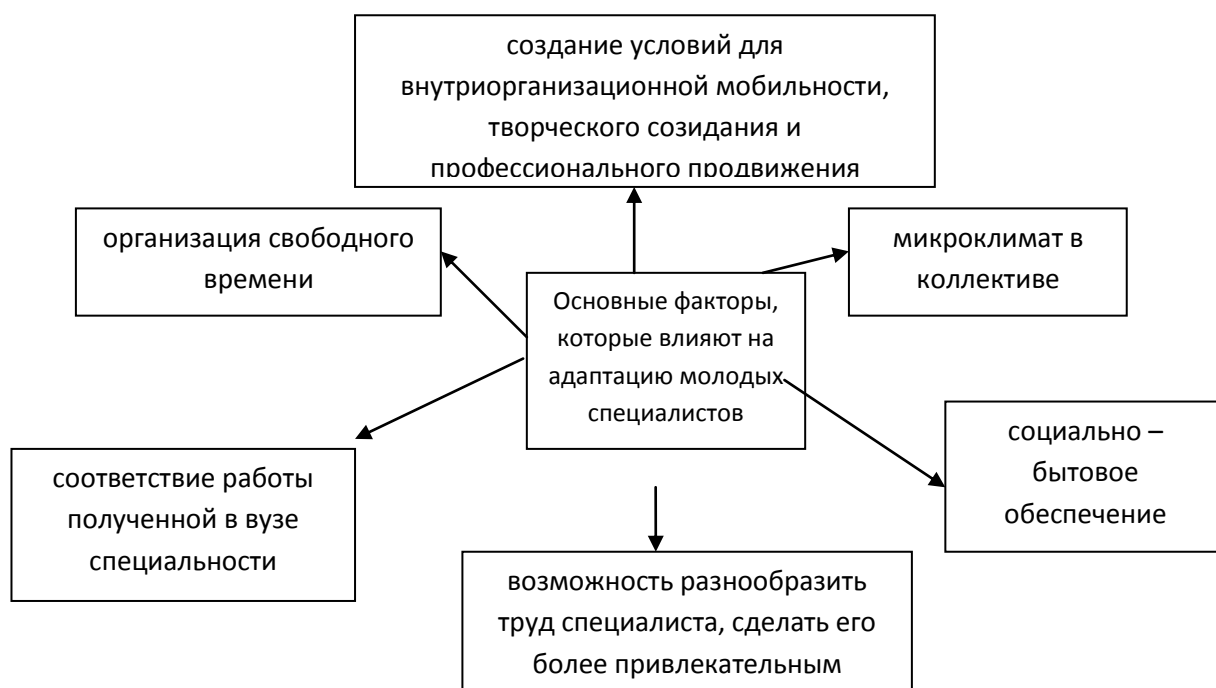


Рисунок 6 – Факторы, влияющие на процесс адаптации молодых специалистов

Для молодого специалиста в период адаптации большую опасность представляет некомпетентный первый руководитель, безразличный к его нуждам и потребностям и чинящий различные препятствия вместо помощи. Процесс адаптации молодых специалистов состоит из шести этапов:

Первый этап. Сотрудник по кадрам (в нашем случае администратор) информирует о коллективе в целом, о будущей работе. Более подробные сведения он получает от группы при знакомстве с будущим местом работы и формально принимается в коллектив. Посредниками в вопросах деловых отношений должен быть руководитель.

Второй этап. Расширяется круг знакомых, выбранных по общности интересов, с которыми устанавливаются нормальные деловые взаимоотношения. Приход на работу воспринимается положительно, так как коллектив в основном приятен. В конфликтных ситуациях молодой специалист себя еще не проявил, поэтому он «хорош» для коллектива. Ничем плохим он еще не отличился.

Третий этап. Молодой специалист быстро улавливает общее настроение, сам настроен благожелательно по отношению к коллективу. Положительное, с точки зрения коллектива, поведение в нескольких конфликтных ситуациях приводит к тому, что с ним считаются, он приобретает авторитет.

Четвертый этап. Молодой специалист принимает участие в общественной жизни, нововведениях, предлагает новые идеи. У него появляется определенный творческий накал в работе, способствующий дальнейшему продвижению.

Пятый этап. Все успехи и неудачи коллектива воспринимает как личные. Часто выступает на собраниях коллектива, где отстаивает свою точку зрения. С его мнением начинают считаться.

Шестой этап. Демонстрирует хорошую работу по специальности. Проявляет уравновешенность и здравый смысл при разборе конкретных производственных ситуаций. Его выдвигают на более ответственные должности.

Организации приходится тратить немало средств, чтобы подобрать способного специалиста, но его потеря обходится еще дороже. Если новый сотрудник хорошо проинструктирован, он будет испытывать доверие к руководителю, организации, усвоит их требования, будет комфортно себя чувствовать, эффективно и с желанием работать.

Для совершенствования процесса адаптации персонала в ООО «МОДА» была предложена разработка следующих мероприятий:

- 1) Положение об адаптации персонала ООО «МОДА» (Приложение 4);
- 2) Сценарий адаптации для персонала ООО «МОДА»;
- 3) Положение о наставничестве;
- 4) Должностная инструкция для наставника по адаптации персонала;
- 5) Подготовка персонала к внедрению проекта;
- 6) Памятка нового сотрудника ООО «МОДА» (Приложение 5).

В рамках нашей выпускной квалификационной работы мы разработали пример Положение об адаптации персонала ООО «МОДА» – это документ, в

котором осуществляется распределение ответственности в проведении адаптационных мероприятий между администратором, заместителем директора и непосредственного директора ООО «МОДА». В процессе введения в должность при исполнении индивидуального плана работы сотрудника на время адаптации может потребоваться обучение новичка, которое проводит наставник или контактное лицо, ответственное за подготовку данного сотрудника, что так же регламентировано в данном Положении. Каждый из вышеуказанных сотрудников отвечает за определенный этап адаптации молодого сотрудника в рамках своей компетенции. Общий контроль за процессом адаптации осуществляет директор, он же несет ответственность за соблюдение всех предусмотренных процедур адаптации (Приложение 4).

Сценарий адаптации персонала включает в себя следующие этапы:

Этап 1. Знакомство с производственными особенностями ООО «МОДА», включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, корпоративной этикой, правилами поведения т.д.

Этап 2. Практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Непосредственный руководитель проводит ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами, объясняет задачи и требования, предъявляемые к работе, вводит работника в рабочую группу, поощряет помощь новичкам со стороны опытных работников, в обязательном порядке производится инструктаж по технике безопасности и охране труда.

В ходе проведения процесса ориентации должны затрагиваться следующие вопросы:

1. Общее представление о организации:

- цели, приоритеты, проблемы;
- традиции, нормы, стандарты;
- предоставление услуг и их потребители;

- организация, структура, связи, поставщики продукции;
- информация о руководителях.

2. Политика организации:

- принципы кадровой политики;
- принципы подбора персонала;
- направления профессиональной подготовки и повышение квалификации;
- правила пользования телефоном внутри предприятия;
- правила использования различных режимов рабочего времени;
- правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

3. Оплата труда:

- нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников;
- оплата выходных, сверхурочных.

4. Дополнительные льготы:

- страхование, учет стажа работы;
- поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию;
- возможности обучения на работе;
- предоставление ученического отпуска сотрудникам, получающие высшее образование с сохранением средней заработной платы;

5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности:

- меры предосторожности;
- предупреждение о возможных опасностях на территории организации;
- правила противопожарной безопасности;
- правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

6. Работник и его отношения с администрацией:

- сроки и условия найма;
- назначения, перемещения, продвижения;
- испытательный срок;
- руководство работой;

- информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу;
- права и обязанности работника;
- права непосредственного руководителя;
- организации рабочих;
- руководство и оценка исполнения работы;
- дисциплина и взыскания, оформление жалоб;
- коммуникация: каналы коммуникации, распространение новых идей.

7. Экономические факторы:

- стоимость рабочей силы;
- стоимость оборудования;
- ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

Этап 3. Действенная адаптация. Для новых сотрудников с небольшим опытом работы в должности (или без опыта работы) назначается наставник, который планирует, сопровождает и оценивает работу нового сотрудника в период прохождения им испытательного срока. Наставник оценивает работу и передает отчет руководителю. Наставничество крайне эффективно: с одной стороны, оно облегчает для новых сотрудников процесс адаптации, а с другой – является фактором мотивации для самих наставников.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. При успешном прохождении испытательного срока, непосредственный руководитель устно информирует сотрудника о продолжении трудовых отношений. В случае, если в ходе прохождения испытательного срока выявляется несоответствие сотрудника должности, непосредственный руководитель оформляет служебную записку о несоответствии сотрудника. Служебная записка согласовывается с сотрудником по кадрам и визируется Директором. О неудовлетворительном итоге прохождения испытательного срока и нежелании продолжать трудовые отношения сотруднику сообщается до даты истечения испытательного срока в

письменной форме под роспись. После этого происходит процедура увольнения сотрудника.

5. Подготовка персонала к внедрению проекта.

Подготовка персонала к внедрению проекта предполагает создание позитивного образа мероприятий проекта у каждого работника, выработку понимания его значимости не только для вновь прибывающих работников, но и для всех работников организации ввиду того, что быстрая адаптация и низкий показатель текучести кадров способствуют росту производительности труда и эффективности производства. План подготовки персонала к внедрению проекта представлен в таблице 7.

Мероприятие	Ответственный исполнитель	Сроки
1) опрос работников на предмет их готовности к внедрению системы	Администратор	предваряет внедрение проекта
2) разработка и утверждение Сценария адаптации персонала	Администратор, заместитель директора	первая стадия внедрения проекта
3) разработка должностной инструкции специалиста по адаптации персонала	Администратор, заместитель директора	первая стадия внедрения проекта
4) повышение квалификации специалиста по кадрам и осуществление совмещения должностей (специалиста по кадрам и специалиста по адаптации персонала)	Администратор, заместитель директора	первая стадия внедрения проекта
5) учреждение наставничества, обучение наставников	Администратор, заместитель директора	первая стадия внедрения проекта
6) разъяснительная работа в организации	Специалист по адаптации	постоянно
7) создание корпоративной культуры труда	Администратор, заместитель директора, коллектив	постоянно
8) четкое формулирование и разъяснение коллективу целей организации (как долгосрочных, так и текущих)	Заместитель директора	постоянно
10) инструктирование работников	Администратор, заместитель директора	постоянно

Таблица 7 - План подготовки персонала ООО «МОДА» к внедрению проекта

План должен соответствовать по срокам и набору мероприятий графику внедрения проекта.

6. Памятка нового сотрудника ООО «МОДА».

Памятка нового сотрудника – это документ, разрабатываемый сотрудником по кадрам. Он должен содержать приветствие и краткую полезную информацию об организации. Данный документ создан для облегчения процесса запоминания минимально необходимой информации, а также прививает основы корпоративной культуры, и в итоге облегчает процесс адаптации сотрудника в первый рабочий день. Для такого документа очень важно не только предоставить полезную информацию сотруднику, но и создать у него впечатление собственной востребованности и ощущения команды, для которой важен каждый человек. Обязательно в документе указаны имена и контактные телефоны наставника и непосредственного руководителя. Важная информация о графике работы, обеде и социальной программе, которая наиболее волнует сотрудников, выведена на передний план. Обязательно указаны личные данные новичка, что всегда особенно приятно и сразу же ассоциирует его с коллективом.

Нами была разработана памятка новому сотруднику, предложенная на рассмотрение директору организации ООО «МОДА» (Приложение 5).

План адаптационных мероприятий ООО «МОДА» представляет собой алгоритм действий, выполняемые в ходе ознакомления с Организацией и согласно ему осуществляется работа сценария адаптации для вновь принимаемых сотрудников на должности инженера, мастера, юриста или диспетчера. Этот план согласовывается с Заместителем директора, администратором и утверждается Директором.

План адаптационных мероприятий условно разбит на 5 основных этапов:

I этап (первая неделя) – подготовительная фаза

II этап (вторая неделя) – начальный период

III этап (третья неделя) – период приспособления

IV этап (четвертая неделя) – завершение периода введения в должность

V этап (окончание 3-го месяца) - подведение итогов испытательного срока

Первый этап – подготовительный - длится неделю и включает в себя мероприятия по подготовке рабочего места сотрудника и поочередную подачу необходимой информации. Здесь важно выделить 4 временных отрезка:

1. Подготовка рабочего места до прихода нового сотрудника.
2. Первый рабочий день нового сотрудника
3. Первая рабочая неделя
4. Последний день рабочей недели

Важно так же отметить, при подготовке рабочего места до прихода нового сотрудника необходимо, прежде всего, убрать все личные вещи, принадлежавшие предыдущему сотруднику. Важным психологическим шагом является проявление внимания лично к новичку. Для этого можно положить на рабочее место ручку и записную книжку, а также подписать открытку от имени работников Организации. В необходимый набор документов на рабочем столе новичка обязательно входит Памятка новому сотруднику. Так же, очень ответственным моментом является определение и назначение наставника.

Следующий временной отрезок включает в себе первый рабочий день нового сотрудника. В этот день планируется взаимное представление коллегам, краткий экскурс в историю и специфику Организации, создание мотивации – возможности роста заработной платы, повышения квалификации, должностного роста. Происходит ознакомление с документами, регламентирующими рабочий процесс, и подписание должностной инструкции. Обобщенно изучается структура управления, перечень оказываемых услуг, объясняются условия работы – рабочий график, отпуска и выходные, традиции, элементы корпоративной культуры, основные процедуры, существующие в Организации.

Также в первый день происходит определение круга задач, которые должен будет решать сотрудник, объясняются функции других сотрудников в отделе, порядок взаимодействия с руководителем (приемные часы, круг

вопросов), принятые в организации методы планирования, отчетности и контроля, порядок взаимодействия с поставщиками и другими организациями.

В течение первой рабочей недели сотрудник изучает коллектив, круг покупателей товаров ООО «МОДА», перечень отделов, с которыми придется взаимодействовать в процессе работы, документы и особенности их оформления, сроки, возможные сложности производственного процесса, механизмы решения проблем. А также получает информацию о порядках и традициях Организации, о продолжительности рабочего дня, внешнем виде, перерыве на обед, организации питания, регламентированных перерывах на чай/кофе и отдых, пользовании телефоном в личных целях, политике Организации в отношении сверхурочных работ, днях и порядке выплаты зарплаты, телефоны сотрудников, дни рождения.

И, наконец, наступает заключительный временной отрезок первого этапа – это последний день рабочей недели. В этот день руководитель проводит беседы с новым сотрудником и его наставником, на основании которых происходит оценка итогов первой ознакомительной недели работы и доклад результатов Директору.

Второй, третий и четвертый этап включают в себя по неделе каждый и регламентируют профессиональную адаптацию и постепенное вливание нового сотрудника в социальный коллектив. Здесь уделяется особое внимание интеграции в межличностные отношения, акцентируется внимание на социально-психологических аспектах: вхождение в коллектив, выстраивание отношений с коллегами, восприятие новой информации, не совпадающей с предыдущим опытом, реакция на критические замечания и т.п., при необходимости оказывается помощь новому сотруднику в создании нормальных межличностных отношений.

На этих же этапах, в течение трех недель важно провести коммуникативные мероприятия, направленные на сплоченность коллектива организации. Коммуникативное направление подразумевает формирование

навыков эффективного взаимодействия в коллективе (рис. 7), которые могут быть полезны в адаптации молодых специалистов.

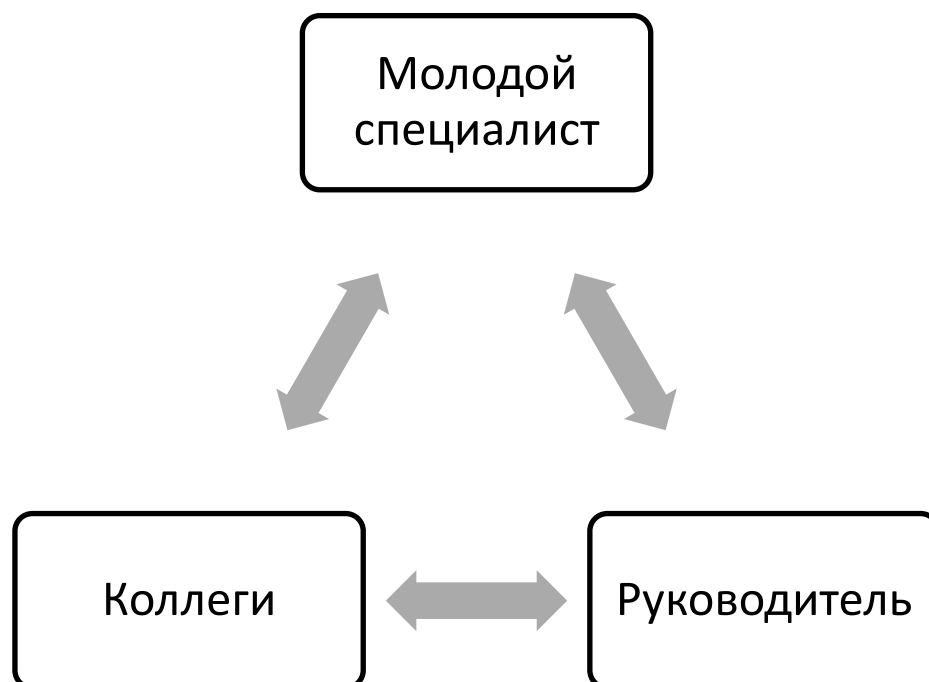


Рисунок 7 – Эффективное взаимодействие в коллективе

На этапе реализации данного направления ведущая роль возлагается на специалистов разноплановых компетенций: директора, наставника, администратора, возможно привлечение специалиста – тренинг-менеджера, непосредственно осуществляющего следующий ряд задач:

- формирование умения убеждать, слушать, работать в команде;
- развитие репертуара вербальных и невербальных средств общения;
- повышение мотивации к общению;
- обучение неконфликтным способам общения;
- сплочение коллектива и повышение уровня взаимопомощи.

С целью продуктивной реализации данного направления, предлагается проведение форм работ по адаптации молодых специалистов различных видов, любое выбранное мероприятие будет иметь цель и направленность. Рассмотрим несколько предлагаемых мероприятий:

1. Коммуникативное упражнение "Как дела?". Процедура группового психологического тренинга. Участники пробуют ответить на вопрос "Как дела?" разными способами. Упражнение можно использовать как в целях разминки, так и в целях развития коммуникативной гибкости. Проведение данного мероприятия возлагается на приглашенного тренинг-менеджера или администратора ООО «МОДА». Само упражнение заключается в том, что ведущий по очереди (по кругу) задает один и тот же вопрос участникам: "Как дела?" Задача каждого участника ответить на этот вопрос оригинально, то есть так, чтобы ответ не был похож ни на один из уже прозвучавших вариантов. Если ответ участника не оригинален, он выбывает из игры: встает со своего места и отходит в сторонку. Упражнение продолжается до тех пор, пока не останется один участник. Роль арбитра берет на себя ведущий. Если ответ дословно не повторяет другой ответ, но является его парафразом, или же близок по смыслу, это тоже считается повторением, и участник в таком случае выбывает.

2. Упражнение взаимопомощи "Веселые картинки". Процедура группового психологического тренинга. Участники пытаются оказать помощь друг другу с помощью групповых "веселых картинок". Данное упражнение направлено на то что бы молодой специалист понял, что если возникает проблема, то её можно решить с коллегами. Ему ни кто не откажет в помощи, тем самым улучшит эмоциональную обстановку в коллективе.

3. Дискуссионные занятия, выступают в качестве метода активного обучения, основанного на публичном обсуждении проблемы, непосредственно связанной с адаптацией молодого специалиста и проводимые в основном специалистами по адаптации, в сотрудничестве с тренинг-менеджером. Основная цель, которую ставят перед собой специалисты при проведении данной формы работы - выяснение и сопоставление различных точек зрения, нахождение правильного решения спорного вопроса. Используется для исследования процесса принятия решения группой, согласия при решении

групповой задачи, а также информирования относительно стилей коммуникаций, руководства и доминирования в группе.

4. Коллективная игра «Да», «нет», «не знаю». Целью данной игры выступает развитие умения общаться, выражать свои мысли по тому или иному вопросу, отстаивать свою точку зрения, приводить аргументы в пользу того или иного ответа. Тренер-менеджер заранее готовит карточки с ответами «ДА», «НЕТ», «НЕ ЗНАЮ» перед началом игры крепит по противоположным частям комнаты. Ведущий задает вопрос, сотрудники встают к карточке, с тем ответом, который они считают верным. Задача участника — отстоять свою точку зрения в выборе ответа, доказать ее правильность.

Основные мероприятия по первым четырем этапам проводятся наставником и администратором. Директор осуществляет еженедельный контроль результатов каждого этапа. Так же, администратор подключается к контролю процесса на основных контрольных точках – по истечению месяца и двух месяцев работы нового сотрудника и, наконец, при подведении итогов процесса адаптации и оформления отчета о прохождении сотрудником испытательного срока.

Пятый этап представляет собой подведение итогов испытательного срока. В нем задействованы все участники адаптационного процесса: и наставник, и непосредственный руководитель, и Директор, и администратор. Результатом этого процесса является обоснование положительного или отрицательного решения в отношении нового работника, в т.ч. по вопросу изменения размера оплаты труда.

Заключение

В процессе написания выпускной квалификационной работы, были изучены работы отечественных ученых в области адаптации персонала, таких как Д. А.Аширов, В. Р.Веснин, А. П.Егоршин, А. П. Кибанов и другие, труды которых раскрывают сущность понятия адаптация в контексте управления персоналом.

Определено, что адаптация - процесс активного приспособления принятого на работу человека к новой для него среде. Адаптация носит социальный характер. Суть ее главным образом сводится к принятию норм и ценностей новой социальной среды, сложившихся форм социального взаимодействия (формальных и неформальных связей, стиля руководства), а также форм и способов предметной деятельности (например, способы профессионального выполнения работ). Показателем успешной адаптации является высокий социальный статус работника в данной среде, а также его удовлетворенность этой средой в целом (например, удовлетворенность работой и ее условиями, вознаграждениями за труд, организацией труда). Показатели низкой адаптации - это отклоняющееся поведение, увольнение работника.

Основными видами адаптации являются профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая, организационно-административная, экономическая, санитарно-гигиеническая адаптации. Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации переход к стабильной работе наступает после 1 – 1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в

организации привлекается большое количество персонала. Процесс взаимного приспособления сотрудника и организации должен быть тесно связан со стратегическим планированием карьеры работника в организации, с программами мотивации, оценки, развития сотрудников, с корпоративной культурой компании.

По итогам изучения теоретической базы, было проведено социально-психологическое исследование с сотрудниками ООО «МОДА». Используя различные методики для определения эффективной работы по адаптации молодых специалистов ООО «МОДА», такие как методика диагностики социально-психологической адаптации личности (К. Роджерса, Р. Даймонда). С помощью вышеуказанной диагностики мы определили, что по интегральному показателю «Адаптация» группа характеризуется как имеющая повышенные адаптивные способности, т.е. в данной группе в большей степени присутствуют респонденты с высокими и нормальными адаптивными способностями, однако при этом респонденты чувствуют эмоциональный дискомфорт. С помощью опросника для оценки проявлений дезадаптации О.Н. Родиной выяснили, что уровень дезадаптации в опрошенной группе высок.

В ходе написания квалификационной работы мы выполнили следующие задачи:

1. Проанализировали специализированную литературу по адаптации молодых специалистов.
2. Рассмотрели факторы, влияющие на адаптацию и показатели адаптации.
3. Изучили опыт управленческой деятельности по адаптации молодых специалистов в ООО «МОДА».
4. Исследовали особенности и трудности адаптации молодых специалистов ООО «МОДА».
5. Разработали модель управленческой деятельности по адаптации молодых специалистов ООО «МОДА».

Для достижения поставленной цели и решения задач был использован комплекс методов исследования:

- анализ источников научной литературы;
- изучение нормативно-правовых документов и опыта работы ООО «МОДА»;
- эмпирические методы, такие как: «Опросник социально-психологической адаптации личности (СПА) К.Роджерса, Р.Даймонда, анкетный опрос «Молодой специалист», «Опросник для оценки проявлений дезадаптации О.Н. Родиной»);

Так же, в работе был проведен анализ управления персоналом, выявлено отсутствие управления процессом адаптации персонала, проведен анализ проблемы адаптации молодого специалиста ООО «МОДА» и разработан проект по совершенствованию процесса социальной адаптации новых работников в ООО «МОДА».

Проведенное исследование показало, что в ООО «МОДА» процесс адаптации работников можно разделить на четыре этапа. На первом этапе проводится оценка уровня подготовленности новичка, которая является основой для разработки сценария адаптации. Второй этап – этап ориентация, то есть практического ознакомления нового работника с обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Третий этап – эта действенная адаптация, на котором новичку предоставляется возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания. Четвертый этап характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Для управления адаптацией вновь принятых работников разработан сценарий адаптации на предприятии. Процедура адаптации работников направлена: на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового работника; на уменьшение количества возможных ошибок, связанных с

включением в работу; на снижение дискомфорта первых дней работы; на объективную оценку уровня квалификации и потенциала работника.

Внедрение новой процедуры адаптации персонала ООО «МОДА» направлено на реализацию следующих целей:

- разработать документационное обеспечение, регламентирующее и функционально закрепляющее процедуру социальной адаптации персонала (положение об адаптации нового сотрудника, план адаптации персонала, положение о наставничестве, памятка нового сотрудника);

- повысить эффективность работы сотрудников за счет удовлетворенности трудом и организационным климатом ООО «МОДА»;

- повысить конкурентоспособность организации, которая будет достигнута посредством снижения текучести кадров и быстрым вхождением новых сотрудников в организацию;

- улучшить уровень сплоченности и внутренней интеграции, что приведет к развитию коллектива в целом.

В ходе исследования было разработано:

1. Положение об адаптации персонала ООО «МОДА» (Приложение 4);

2. Памятка нового сотрудника, в которой указана краткая характеристика организации, для облегчения вхождения в коллектив и рабочую атмосферу (Приложение 5).

3. Также был разработан План адаптационных мероприятий ООО «МОДА», состоящий из 5 этапов.

-

Список литературы

1. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2012
2. Адаптационные мероприятия / «SLConsult» // <http://www.kaus-group.ru>
3. Адаптация новых сотрудников: роли, функции, назначение // Ваш Консультант // <http://hr-portal.ru>
4. Аксенова О.Г. Методика адаптации: быстро и качественно // «Справочник по управлению персоналом». – 2011. - №6
5. Алавердов А.Р. 2011а Социально-психологическое обеспечение процесса управления персоналом в коммерческом банке // Банковское дело. № 2
6. Алавердов А.Р. 2011б Управление персоналом в коммерческом банке. - М.: Соминтэк
7. Березина К. Как в российских компаниях встречают новичков - М., 2016, №4
8. Берзон Н.И., Ковалев А. П. Акционерное общество: капитал, правовая база, управление – 2013
9. Боровиков А.С. Адаптация: помоги и не навреди / Журнал «Справочник по управлению персоналом». – 2013. №10
10. Бухалков М. И. Управление персоналом: Учебник. – М.; ИНФРА, 2015
11. Верховцева К. А., Зарубина Т. А., Короткая М. В. Управление адаптацией персонала в период проведения изменений // Молодой ученый. — 2016, №3.
12. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2014.
13. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. - М.: Проспект, 2011

14. Виссема Н. Менеджмент в подразделениях фирмы. – М.: Инфра-М, 2014
15. Волина В. Методы адаптации персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2013, №3
16. Ганихина Д.Ю. Наставничество в системе обучения и адаптации новых новых сотрудников // Справочник по управлению персоналом. – 2014, №5
17. Громова И. Эффективная программа адаптации новичков – стратегия удержания // Справочник по управлению персоналом. – 2012, № 11
18. Донкин Р.К. Время мотивации//Успешный рекрутмент.2013 №8
19. Кибанов А.Я Управление персоналом организации: Учебник – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Инфра-М, 2011.
20. Климашин, И. А Адаптация: методика, технология, опыт / И. А. Климашин // Электронный ресурс. – Режим доступа - <http://www.hr-portal.ru>
21. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А., Стратегический кадровый менеджмент/ - М: Изд. МАУП, 2015
22. Коршунов А. В. Адаптационные стратегии молодежи на российском рынке // Молодежь и общество – 2012, №2
23. Красова, Е. Успешная адаптация: свой среди своих / Е. Красова // Кадровик, 2014. - № 10. – С. 23-26.
24. Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала: учебное пособие. - Вологда: Легия, 2011
25. Кузьмичева С. Адаптация персонала: программа, примеры, внедрение // Журнал «Генеральный Директор» — персональный журнал руководителя - М., 2016, №3
26. Латуха, М. О. Адаптация персонала / М. О. Латуха // Справочник кадровика, 2015. - № 4. - С. 109-116.
27. Латуха, М. О. Оценка эффективности процесса адаптации: российская практика / М. О. Латуха // Справочник кадровика, 2015. - № 5. - С. 120-127.

28. Линецкий, Ю. Как убить двух зайцев одним выстрелом или наставничество в условиях бизнеса / Линецкий Ю. // Управление персоналом, 2015. - N 4. - С. 64-67.
29. Лисюкова, Г. Как повысить эффективность работника на испытательном сроке / Г. Лисюкова // Кадровое дело, 2013. - № 6. – С. 18-23.
30. Ловягин А.Е. Банковский персонал: подготовка, повышение квалификации и управление. // Управление персоналом. 2011. № 4
31. Лопарева, Д. Наставничество: возрождаем традиции / Д. Лопарева // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2008. – № 2. – С. 69-75.
32. Лысенко, Ю. Ю. Адаптация персонала как часть стратегии компании / Ю.Ю.Лысенко // Отдел кадров коммерческой организации, 2015. - № 5. – С. 10-13.
33. Ляхова, Е.У. Как оценить работу наставника / Е.У. Ляхова // Управление персоналом, 2008. - № 19. - С. 24-27.
34. Магура М.И. Проблема безопасности при отборе кадров // Управление персоналом. 2011, № 3
35. Малинина Е. Адаптация сотрудника: случайности или подготовленная программа. – М.: ЮНИТИ, 2013
36. Маслов Е.В., Управление персоналом. - М.,2011.
37. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие для вузов / Е. В. Маслов. - М.: Инфра-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 2014. - 312 с.
38. Михаил Мурашов. Адаптация: все зависит от руководителя // «Кадровый менеджмент». 2015
39. Михайлова Т.В., Особенности адаптации молодых специалистов //Бизнес в России и за рубежом, 2009, №5
40. Назарук, Е. Как адаптировать нового сотрудника? / Е. Назарук // Менеджер по персоналу, 2015. – № 8. – С. 37-41.
41. Наставничество как способ адаптации персонала / Электронный ресурс. – Режим доступа. – <http://www.adaptation360.ru>
42. Никитина Т.В. Банковский менеджмент. СПб.: Питер, 2011, С. 113

43. Носова, М. Особенности адаптации по категориям персонала / М. Носова // Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.adaptation360.ru>
44. Подбор персонала. Успешная адаптация новых сотрудников // <http://www.job.kg/articles/121>
45. Позднякова Е. Адаптация молодых специалистов: опыт банка // Справочник по управлению персоналом. – 2013, №6
46. Попов С.Г. Управление персоналом, М.: Ось-89,2011
47. Росс.Р., Альматер Е. Управление персоналом, СПб.: Амфора. 2007
48. Рукосуева, Т. Наставничество в организации / Т. Рукосуева // Электронный ресурс. – Режим доступа. – <http://www.hr-portal.ru>
49. Рутицкая, В. Процесс адаптации сотрудника / В. Рутицкая // Менеджер по персоналу, 2013. - № 10. – С. 30-35.
50. Салливэн, Д. Адаптация сотрудников: руководство для менеджера / Д. Салливэн // Менеджер по персоналу, 2015. - № 1. – С. 58-62.
51. Сатиева С.В., Лаврентьева Ю.Ф. Кто на новенького, или Наставничество с первых дней // «Справочник по управлению персоналом». – 2013. - №9
52. Тебекин А.В. Управление персоналом. - М.: КноРус, 2010, с. 234-238.
53. Труханович Л.В., Щур Д.Л. Справочник по кадровому делопроизводству. – 4-е изд., перераб. – М.: Дело и Сервис, 2012, с. 223.
54. Филлипов Н.К., Абаева О.П., «К вопросу оптимизации управления кадрами», «Проблемы управления здравоохранением», 2014, № 4.
55. Фитискин Н.П., Козлов В.В, Мануйлов Г.М. Социально - психологическая диагностика развития личности и малых групп - М., 2012.

Методика диагностики социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймона

Инструкция: в опроснике содержатся высказывания о человеке, о его образе жизни: переживаниях, мыслях, привычке, стиле поведения. Их всегда можно соотнести с нашим собственным образом жизни. Прочитав (или прослушав) очередное высказывание опросника, примерьте его к своим привычкам, своему образу жизни.

Чтобы указать, в какой мере это высказывание Вы можете отнести к себе. В бланке ответов выберете один (наиболее подходящий, по вашему мнению) из семи вариантов оценки, пронумерованных цифрами от «0» до «6»:

- «0» - «это ко мне совершенно не относится»;
- «1» - «это на меня не похоже»;
- «2» - «сомневаюсь, что это можно отнести ко мне»;
- «3» - «не решаюсь отнести это к себе»;
- «4» - «это похоже на меня, но нет уверенности»;
- «5» - «это на меня похожу»;
- «6» - «это точно про меня».

Выбранный вами вариант ответа отметьте в Бланке для ответа в ячейке, соответствующей порядковому номеру высказывания.

ОПРОСНИК

1. Испытывает неловкость, когда вступает с кем-либо в разговор.
2. Нет желания раскрываться перед другими.
3. Во всем любит состязания, соревнования, борьбу.
4. Предъявляет к себе высокие требования.
5. Часто ругает себя за сделанное
6. Часто чувствует себя униженным.
7. Сомневается, что может нравиться кому-нибудь из лиц противоположного пола.
8. Свои обещания выполняет всегда.
9. Теплые, добрые отношения с окружающими.
10. Человек сдержанный, замкнутый; держится от всех чуть в стороне.
11. В своих неудачах винит себя.
12. Человек ответственный; на него можно положиться.

13. Чувствует, что не в силах, хоть что-нибудь изменить, все усилия напрасны.
14. На многое смотрит глазами сверстников.
15. Принимает в целом те правила и требования, которым надлежит следовать.
16. Собственных убеждений и правил не хватает.
17. Любит мечтать – иногда даже среди белого дня. С трудом возвращается от мечты к действительности.
18. Всегда готов к защите или даже нападению, «застревает» на переживаниях обид, мысленно перебираю способы мщения.
19. Умеет управлять собой и собственными поступками, заставлять себя, разрешать себе; самоконтроль для него – не проблема.
20. Часто портится настроение: накатывает уныние, хандра.
21. Все, что касается других, не волнует; сосредоточен на себе; занят собой.
22. Люди, как правило, ему нравятся.
23. Не стесняется своих чувств, открыто их выражает.
24. Среди большого стечения народа бывает немножко одиноко.
25. Сейчас очень не по себе. Хочется все бросить, куда-нибудь спрятаться.
26. С окружающими обычно ладит.
27. Всегда труднее бороться с самим собой.
28. Настораживает незаслуженное доброжелательное отношение окружающих.
29. В душе – оптимист, верит в лучшее.
30. Человек неподатливый, упрямый; таких называют трудными.
31. К людям критичен и судит их, если считает, что они этого заслуживают.
32. Обычно чувствует себя не ведущим, а ведомым: ему не всегда удается мыслить и действовать самостоятельно.
33. Большинство из тех, кто его знает, хорошо к нему относится, любит его.
34. Иногда бывают такие мысли, которыми не хотелось бы ни с кем делиться.
35. Человек с привлекательной внешностью.
36. Чувствует себя беспомощным, нуждается в ком-то, кто был бы рядом.
37. Приняв решение, следует ему.

38. Принимает, казалось бы, самостоятельные решения, не может освободиться от влияния других.
39. Испытывает чувство вины, даже когда винить себя как будто не в чем.
40. Чувствует неприязнь к тому, что его окружает.
41. Всем доволен.
42. Выбит из колеи: не может собраться, взять себя в руки, организовать себя.
43. Чувствует вялость; все, что раньше волновало, встало вдруг безразличным.
44. Уравновешен, спокоен.
45. Разозлившись, нередко выходит из себя.
46. Часто чувствует себя обиженным.
47. Человек порывистый, нетерпеливый, горячий; не хватает сдержанности.
48. Бывает, что сплетничает.
49. Не очень доверяет своим чувствам: они иногда доводят его.
50. Довольно трудно быть самим собой.
51. На первом месте рассудок, а не чувство: прежде чем что-либо сделать, подумает.
52. Происходящее с ним толкует на свой лад, способен напридумывать лишнего... Словом – не от мира сего.
53. Человек терпимый к людям и принимает каждого таким, каков он есть.
54. Старается не думать о своих проблемах.
55. Считает себя интересным человеком- привлекательным как личность, заметным.
56. Человек стеснительный, легко тушуетя.
57. Обязательно нужно напоминать, подталкивать, чтобы довел дело до конца.
58. В душе чувствует превосходство над другими.
59. Нет ничего, в чем выразил себя, проявил свою индивидуальность, свое Я.
60. Боится того, что подумают о нем другие.
61. Честолюбив, неравнодушен к успеху, похвале; в том, что для него существенно, старается быть среди лучших.
62. Человек, у которого в настоящий момент многое достойно презрения.
63. Человек, деятельный, энергичный, полон инициатив.

64. Пасует перед трудностями и ситуациями, которые грозят осложнениями.
65. Себя просто недостаточно ценит.
66. По натуре вожак и умеет и умеет влиять на других.
67. Относится к себе в целом хорошо.
68. Человек настойчивый, напористый; ему всегда важно настоять на своем.
69. Не любит, когда с кем-нибудь портятся отношения, особенно – если разногласия грозят стать явными.
70. Подолгу не может принять решение, а потом сомневается в его правильности.
71. Пребывает в растерянности, все спуталось, все смешалось.
72. Доволен собой.
73. Невезучий.
74. Человек приятный, располагающий к себе.
75. Лицом, может, и не очень пригож, но может нравиться как человек, как личность.
76. Презирает лиц противоположного пола и не связывается с ними.
77. Когда нужно что-то сделать, охватывает страх: а вдруг - не справлюсь, а вдруг – не получится.
78. Легко, спокойно на душе, нет ничего, что сильно бы тревожило.
79. Умеет упорно работать.
80. Чувствует, что растет, взрослеет: меняется сам и отношение к окружающему миру.
81. Случается, что говорит о том, в чем совсем не разбирается.
82. Всегда говорит только правду.
83. Встревожен, обеспокоен, напряжен.
84. Чтобы заставить хоть что-то сделать, нужно как следует настоять, и тогда он уступит.
85. Чувствует неуверенность в себе.
86. Обстоятельства часто вынуждают защищать себя, оправдываться и обосновывать свои поступки.
87. Человек уступчивый, податливый, мягкий в отношениях с другим.
88. Человек толковый, любит размышлять.
89. Иной раз любит прихвастнуть.
90. Принимает решения и тут же их меняет; презирает себя за безволие, а сделать с собой ничего не может.
91. Старается полагаться на свои силы, не рассчитывает на чью-то помощь.

ПОКАЗАТЕЛИ И КЛЮЧИ ИТЕРПРИТАЦИИ

табл. 2

№№	Показатели	Номера высказываний	Нормы
1	А) Адаптивность	4,5,9,12,15,19,22,23,26,27,29,33,35,37,41,44,47,51,53,55,61,63,67,72,74,75,78,80,88,91,94,96,97,98	(68-170)68-136
	Б) Дезадаптивность	2,6,7,13,16,18,25,28,32,36,38,40,42,43,49,50,54,56,59,60,62,64,69,71,73,76,77,83,84,86,90,95,99,100	(68-170)68-136
2	А) Лживость	34,45,48,81,89	(18-45) 18-36
	Б)	8,82,92,101	
3	А) Приятие себя	33,35,55,67,72,74,75,80,88,94,96	(22-25) 22-42
	Б) Неприятие себя	7,59,62,65,90,95,99	(14-35)14-28
4	А) Приятие других	9,14,22,26,53,97	(12-30) 12-24
	Б) Неприятие других	2,10,21,28,40,60,76	(14-35) 14-28
5	А) Эмоциональный комфорт	23,29,30,41,44,47,78	(14-35) 14-28
	Б) Эмоциональный дискомфорт	6,42,43,49,50,83,85	(14-35) 14-28
6	А) Внутренний контроль	4,5,11,12,13,19,27,37,51,63,68,79,91,98	(26-65) 26-65
	Б) Внешний контроль	25,36,52,57,70,71,73,77	(18-45) 18-36
7	А) Доминирование	58,61,66	(6-15) 6-12
	Б) Ведомость	16,32,38,69,84,87	(12-30) 12-24
8	Эскапизм (уход от проблем)	17,18,54,64,86	(10-25) 10-20

Опросник «Оценка профессиональной дезадаптации» (О.Н. Родиной)

Инструкция. Пожалуйста, внимательно прочитайте утверждения.

Оцените, насколько они соответствуют вашему состоянию. Поставьте отметку (+) в соответствующей колонки. Постарайтесь не тратить много времени на обдумывание, отвечайте быстро. Возможно, некоторые утверждения вызовут у вас затруднения, в этом случае поставьте отметку в графе «Соответствует частично». Но старайтесь давать более определенный ответ.

Бланк ответов

табл.1

№ п/п	Утверждение	Соответствует полностью	Соответствует частично	Не соответствует
1	Чаще всего у меня хорошее самочувствие			
2	Обычно у меня хорошее настроение			
3	У меня много различных интересов помимо работы			
4	Я стал раздражительным			
5	Я стал чаще болеть в последнее время			
6	Мне нравится работать в коллективе			
7	У меня постоянно меняется настроение			
8	В последнее время я чувствую общее недомогание			
9	У меня ровный и спокойный характер			
10	Меня часто одолевают мрачные мысли			
11	Мои близкие стали замечать, что у меня портится характер			
12	Мне стало трудно общаться с новыми людьми			
13	У меня часто бывает подавленное настроение			
14	В последнее время меня стали раздражать вещи, к которым я раньше относился спокойно			

15	Я стал вялым и безразличным			
16	Я часто бываю веселым и общительным			
17	Мне стало неприятно бывать в местах, где собирается много людей			
18	Я стал часто ссориться со своими родными и коллегами			
19	В последнее время мне реже, чем обычно, хочется встречаться со своими знакомыми			
20	Я с удовольствием прихожу на работу			
21	Моя работа перестала мне нравиться			
22	Обычно я работаю легко, без напряжения			
23	В начале смены мне трудно собраться с силами, чтобы начать работу			
24	Во время работы я часто отвлекаюсь и забываю, что нахожусь на рабочем месте			
25	Мне всегда хочется быстрее закончить работу и уйти домой			
26	Мой рабочий день обычно пролетает незаметно			
27	Я без труда справляюсь с нормой			
28	Мне часто приходится заставлять себя работать внимательно			
29	В последнее время мне стало труднее работать			
30	Я часто ловлю себя на мысли, что мне просто ничего не хочется			
31	Я стал пассивным			
32	Я стал забывчивым			
33	Мне трудно удержать в памяти даже те дела, которые надо сделать сегодня			
34	После работы я чувствую себя разбитым			
35	В свободное время мне ничем не хочется			

	заниматься, а только лечь и отдохнуть			
36	Во время работу на меня нападает сонливость			
37	Когда я читаю, мне приходится напрягать глаза			
38	Я постоянно испытываю неприятные ощущения в глазах			
39	В последнее время я стал хуже видеть			
40	Меня мучают боли в висках и во лбу			
41	Когда я работаю, у меня почти все время болят спина и шея			
42	У меня отекают ноги			
43	У меня иногда возникает ощущение тошноты			
44	У меня часто болит голова			
45	У меня бывают головокружения			
46	Я чувствую постоянную тяжесть в голове			
47	У меня бывает ощущение шума или звона в ушах			
48	Иногда у меня перед глазами будто летают блестящие мушки			
49	У меня бывают приступы сердцебиения			
50	У меня появилась отдышка			
51	Иногда у меня бывает ощущение, Что мне трудно вдохнуть			
52	Я стал часто покрываться испариной			
53	У меня легко потеют ладони			
54	У меня часто выступают красные пятна на шеи и щеках			
55	Я легко засыпаю ночью			
56	Я постоянно хочу спать днем			
57	Обычно я сплю крепко			
58	У меня чаще всего беспокойный сон			
59	После пробуждения я засыпаю с трудом			
60	Утром мне трудно			

	проснуться			
61	После сна я обычно встаю вялым, плохо отдохнувшим			
62	У меня часто бывает бессоница			
63	Я все время чувствую себя усталым			
64	Я чувствую себя абсолютно здоровым человеком			

Обработка результатов

Сопоставьте ответы испытуемого с ключом. Каждый совпадающий с ключом ответ оценивается двумя балами, ответ «Соответствует частично» оценивается одним баллом.

Ключ для подсчета результатов

табл.2

1	нет	9	нет	17	да	25	да	33	да	41	да	49	да	57	нет
2	нет	10	да	18	да	26	нет	34	да	42	да	50	да	58	да
3	нет	11	да	19	да	27	нет	35	да	43	да	51	да	59	да
4	да	12	да	20	нет	28	да	36	да	44	да	52	да	60	да
5	да	13	да	21	да	29	да	37	да	45	да	53	да	61	да
6	нет	14	да	22	нет	30	да	38	да	46	да	54	да	62	да
7	да	15	да	23	да	31	да	39	да	47	да	55	нет	63	да
8	да	16	нет	24	да	32	да	40	да	48	да	56	да	64	нет

Анкета «Молодой специалист»

Оцените, пожалуйста, по 4-х бальной шкале приведенные ниже утверждения, где:

- 4- абсолютно соответствует действительности
- 3- отчасти соответствует действительности
- 2- скорее не соответствует действительности
- 1- абсолютно не соответствует действительности

Табл.1

Пожалуйста, оцените:	4	3	2	1
1. В первый день моей работы мое рабочее место было подготовлено к моменту моего появления в офисе				
2. В первый день моей работы мой непосредственный руководитель представил меня коллегам, закрепил за мной наставника				
3. В первый день моей работы наставник провел для меня экскурсию по организации, объяснил основные аспекты моей работы				
4. Мой руководитель четко обозначил мой круг задач на период испытательного срока				
Оцените, насколько приведенные ниже высказывания соответствуют Вашему мнению на данный момент				
1. Мне ясны нормативные документы, которые влияют на производительность моего труда	4	3	2	1
2. Я понимаю и принимаю критерии, по которым оценивается моя работа				
3. Вопросы охраны труда и техники безопасности, гарантий и компенсаций, прав работников сбалансированы с изложением обязанностей				
4. Я располагаю всей необходимой для работы информацией, которая предоставлялась мне своевременно				
5. Мой непосредственный руководитель активно участвовал в процессе моей адаптации				
6. Мне сообщили, какие материалы я должен изучить самостоятельно, и они были доступны				
7. Мной руководитель интересуется мной как человеком, как личностью и поощряет моё развитие				
8. Я понимаю перспективы карьерного роста				

Скажите довольны/недовольны ли вы приведенными ниже критериями.
Поставьте знак «+» в соответствующей ячейки.

Табл. 2

Критерии	Доволен	Недоволен
Взаимоотношениями в коллективе		
Результатами своей работы		
Отношением коллег к выполнению своих обязанностей		
Регламент работы		
Сплоченностью коллектива		
Организацией досуга		
Предъявляемыми к Вам требованиям		
Перспективами своего служебного роста		
Равномерностью распределения нагрузки на сотрудников		
Отношение с непосредственным руководителем		
Взаимодействием с другими отделами		
Справедливость морального и материального стимулирования		
Обеспечением необходимой для работы техникой в полной мере		
Возможностью общения в процессе работы		
Бытовыми условиями труда		
Размером заработной платы		

**Об утверждении
Положения об адаптации персонала
ООО «МОДА»**

В целях создания условий, способствующих эффективному труду и рациональному использованию рабочего времени,

п р и к а з ы в а ю:

1. Утвердить Положение об адаптации персонала ООО «МОДА»
2. Заместителю Директора ознакомить сотрудников с Положением об адаптации персонала ООО «МОДА»
3. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Директор ООО «МОДА»

_____ Осипова А.Н.

УТВЕРЖДАЮ

Директор

Положение об адаптации персонала ООО «МОДА»

1. Общие положения

1.1. Адаптация - процесс ознакомления работника с новой организацией, приспособления к новому месту коллективу и характеру деятельности компании, а также изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами корпоративной культуры новой компании.

1.2. Процесс адаптации включает в себя две взаимосвязанные и взаимообусловленные стороны: профессиональную и социально-психологическую.

Профессиональная адаптация выражается в овладении работником специальностью, профессиональными навыками, появлением чувства удовлетворенности данным видом деятельности.

Социально-психологическая адаптация - это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству, коллегам и экономическим реалиям.

1.3. Распределение ответственности в проведении адаптационных мероприятий осуществляется между директором по персоналу и непосредственным руководителем сотрудника. В процессе введения в должность при исполнении индивидуального плана работы сотрудника на время адаптации может потребоваться обучение новичка, которое проводит куратор, который отвечает за определенный этап (процедуру) в рамках своей компетенции. Общий контроль за процессом адаптации осуществляет администратор, а так же заместитель Директора ООО «Мода».

1.4 Адаптационный период составляет 3 месяца и совпадает с периодом испытательного срока.

2. Цели и задачи

- 2.1. Ускорение процесса вхождения в должность нового сотрудника;
- 2.2. Достижение необходимой эффективности работы в наиболее короткие сроки;
- 2.3. Уменьшение количества ошибок, связанных с включением в работу;
- 2.4. Оценка потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока;
- 2.5. Освоение схем взаимодействия с другими подразделениями;
- 2.6. Освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения;
- 2.7. Развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности заботой;
- 2.8. Снижение текучести кадров и связанных с ней финансовых потерь;
- 2.9. Формирование имиджа организации как привлекательного работодателя.

3. Основные функции участников адаптационного процесса

Управление процессом адаптации осуществляется администратором и наставником.

3.1. Функции администратора.

Администратор:

- ставит цели и задачи на испытательный срок новому сотруднику, составляет план работы на время адаптации;
- назначает наставника из числа ведущих специалистов организации;
- определяет обязанности и ответственность, рассказывает о требованиях к качеству выполняемой работы;
- разъясняет запланированные мероприятия;
- представляет его коллективу;
- отслеживает промежуточные результаты адаптационного периода.

3.2. Функции наставника.

Наставник:

- поздравляет нового сотрудника с началом работы;
- сообщает о возможных трудностях и наиболее распространенных ошибках в работе;
- рассказывает о коллегах (особенно о тех, у кого можно попросить совета и помощи, и о тех, кто обладает трудным характером);
- рассказывает о структуре и функциях подразделения, взаимоотношениях с другими отделами);
- рассказывает о правилах корпоративной культуры организации;
- оказывает практическую помощь в освоении профессии.

Работа наставника является мотивацией на развитие. В любом случае статус наставника является почетным.

4. Этапы адаптации

Процесс адаптации состоит из двух этапов:

Первый этап - знакомство с организацией и оперативное введение в должность

Ознакомление новичка с организацией.

Работнику предоставляется базовая информация о компании: история, виды деятельности, организационная структура, основные элементы корпоративной культуры, документы и процедуры, регулирующие трудовые отношения.

Реализуется Администратором.

Ознакомление новичка с функциями и особенностями работы подразделения, стандартами исполнения обязанностей и уровнем ответственности, правилами организационного поведения, требованиями к отчетности.

Реализуется заместителем Директора.

Второй этап - выход нового сотрудника на требуемый уровень профессиональных и личных компетенций, необходимых для подтверждения соответствия занимаемой должности

Основная задача - ускорение процесса введения в должность и достижение необходимой эффективности работы в наиболее короткие сроки.

В течение установленного срока адаптации директор, постоянно контактируя с самим работником, наставником, коллегами по работе, выявляет достоинства и недостатки новичка, взаимоотношения в коллективе и дает заключение о личных и профессиональных качествах работника, а также дальнейшие перспективы работы с ним.

Реализуется Директором.

5. Контроль и подведение итогов процесса адаптации

Контроль процесса адаптации проводится с целью выявления и своевременного решения проблем, возникающих у новичков, а также устранения факторов, негативно влияющих на успешность адаптационных программ.

Первый срез проводится по результатам исполнения индивидуального плана-графика введения в должность. Анализируется объем полученной информации новым сотрудником и оценка руководителей отделов, участвовавших в данном этапе адаптации.

Последующие срезы осуществляются с помощью анкет и собеседований, которые позволяют проанализировать на данном этапе объем эффективности и результативности процесса адаптации, установить отрицательные факторы адаптации и принять оперативные меры по их устранению.

По окончании испытательного срока систематизируется и анализируется весь объем полученной информации, на основании полученных результатов процесса адаптации и заключения о проверке соответствия занимаемой должности по результатам испытательного срока принимается обоюдное окончательное решение: работодатель определяет, устраивает ли его работник, а работник - устраивает ли его условия работы в данном коллективе.

6. Заключение

Процесс адаптации новых сотрудников является прямым продолжением процесса отбора персонала. Основные причины увольнения работников - несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организацию. Помочь сотруднику успешно влиться в новую среду - важнейшая задача организации.

Использование комплекса профессиональной и психологической адаптации новому специалисту оказывается более эффективным и экономичным, чем неудачное завершение испытательного срока, поиск, оценка и обучение новых кандидатов на освободившуюся вакансию.

Памятка новому сотруднику ООО «МОДА»

Уважаемый(ая) _____ !

Сегодня Ваш первый рабочий день, и мы желаем Вам стать полноправным сотрудником нашей организации!

Ваш руководитель _____

Телефон _____

Ваш наставник _____

Телефон _____

Испытательный срок: с _____ до _____

Вам необходимо помнить следующее

Режим работы: с _____ до _____ .

Обед с _____ до _____ / по скользящему графику.

В случае неявки на работу необходимо до 10.00 часов сообщить о причинах своего отсутствия непосредственному руководителю.

Заработная плата начисляется два раза в месяц: 11-го и 26-го числа.

Отпуск в организации предоставляется согласно графику отпусков. Отпускной период составляет 28 календарных дней.

В случае отсутствия на работе по причине болезни, отсутствие оплачивается при предъявлении больничного листа.

При смене места прописки и проживания, изменении состава семьи необходимо предоставить информацию в течение пяти дней в отдел кадрового делопроизводства.

Все заявления и служебные записки необходимо первоначально визировать у своего непосредственного руководителя.

По всем возникающим вопросам Вы можете обратиться к своему наставнику или администратору.

С пожеланиями хорошей работы

Директор ООО «МОДА»

_____ Осипова А.Н.