СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| Введение……………………………………………………………………. | 3 |
| 1 Теоретические аспекты процесса адаптации персонала в организации...............................................………………………………. | 5 |
| 1.1 Понятие и цели адаптации персонала……………..……..………… | 5 |
| 1.2 Виды адаптации……………………..………………………….…… | 8 |
| 1.3 Этапы процесса адаптации…………………………………….…… | 12 |
| 2 Совершенствование процесса адаптации в организации………..…….. | 16 |
| 2.1 Организация процесса адаптации в организации…………………. | 16 |
| 2.2 Совершенствование методов адаптации………………..…………. | 23 |
| Заключение…………………………….…………………………………… | 28 |
| Список использованных источников……………………………….…….. | 30 |

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время управление персоналом играет ключевую роль в любой компании, так как эффективность использования трудового потенциала предприятия обусловливает его устойчивость на рынке, успешность деятельности и перспективы развития. Работа с человеком как ресурсом организации начинается на этапах подбора и адаптации. От того, насколько эффективно организован процесс адаптации, зависит результативность дальнейшей работы и возможность реализации способностей, как самого сотрудника, так и достижения целей всей организации. Система адаптации приводит к повышению эффективности функционирования персонала, а введение программы адаптации имеет дополнительные положительные результаты, например, сплоченность коллектива и повышение мотивации у опытных сотрудников. В этом и заключается актуальность данной темы.

Возникшее еще в XIX веке понятие «адаптация» поначалу использовалось в биологии. В процессе эволюции науки понятие «адаптация» стало использоваться в медицине, социальной психологии, социологии. В конце XX века понятие адаптации появилось и в лексиконе экономической науки, что связано со становлением концепции управления человеческими ресурсами. Развитие теории и практики менеджмента показало, что еще на рубеже XIX-XX вв. появилось внимание к человеку как участнику процесса производства. Огромный вклад в попытку доказательства зависимости социально-психологических и экономических областей развития науки, а также в становление концепции управления человеческими ресурсами внесли Ф. Тейлор, Ф. Гилберт, М. Фоллет, Э. Мейо, А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг. Основополагающими работами в области адаптации человека в организации являются работы по психологии труда. Написанные в 1960-1990-е годы. Труды Б. Ананьева, С. Арефьева, Ф. Березина, И. Гичана, И. Дмитриевой, Е. Климова, А. Русалиновой, Г. Никифорова, М. Яницкого и других внесли огромный теоретический и практический вклад в изучение проблемы адаптации новых сотрудников к организации с точки зрения психологии. Большой вклад ученых того времени был сделан в определении адаптации как явления, а также в попытке связать процесс адаптации и личность конкретного работника. Проблема адаптации персонала на предприятии, ее влияние на эффективность работы персонала, а также совершенствование процесса адаптации рассматривалась в научных публикациях Базарова Т.Ю., Веснина В.Р., Кибанова А.Я., Коханова Е. Ф., Маслова Е.В., Коноваленко В.А., Егоршина А.П. и других авторов.

Цель работы состоит в изучении совершенствования процесса адаптации в организации.

Данная цель конкретизируется в следующих задачах:

- изучить понятие и цели адаптации;

- рассмотреть различные виды адаптации персонала;

- рассмотреть этапы адаптации;

- изучить организацию процесса адаптации;

- рассмотреть способы совершенствование процесса адаптации в организации.

Объектом исследования является адаптация персонала в организации.

Предметом исследования – процесс адаптации в организации.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников.

1 Теоретические аспекты процесса адаптации персонала в организации

1.1 Понятие и цели адаптации персонала

Подбор и прием на работу нового сотрудника является достаточно дорогостоящей и длительной по времени процедурой. К началу работы организация на приобретение нового работника затрачивает значительное количество финансовых и временных ресурсов. Поэтому компания заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев [21]. Однако наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. Практика показывает, что самыми частыми причинами, которые оказывают отрицательное воздействие на новичков при выходе на работу, являются следующие:

- несовпадение размера ожидаемой и действительной заработной платы;

- непонимание сотрудником предъявляемых к нему требований;

- неудовлетворенность стилем руководства;

- чрезмерная интенсивность и сложные условия труда на новом месте;

- психологическая несовместимость с остальными сотрудниками.

Выход на новую работу ― это всегда стресс. Любого человека волнует, как он вольётся в команду, справится ли с задачами, получит ли развитие, не будет ли деградировать и прочее [19]. Например, в некоторых организациях новому работнику в самом начале работы не оказывается должного внимания. Сотрудник не знает к кому обратиться за информацией, необходимой для работы, так как нет человека, назначенного для того, чтоб ввести его в курс дела, при этом он может чувствовать свою ненужность, бояться сделать что-то неправильно, испытывать трудности и стресс в социально - психологическом плане. Всё это может привести не только к потере сотрудника, но и сказаться негативным образом на имидже самой организации, что в последующем затруднит не только подбор нового персонала, но и успешную деятельность организации. Организация должна стремиться устранить такие отрицательные моменты, а программа адаптации должна предполагать своевременное введение сотрудника к выполнению его обязанностей на новом рабочем месте, у него не должно оставаться нерешенных вопросов, он должен знать свои права и обязанности. Помочь сотруднику успешно влиться в новую организацию — одна из важнейших задач его руководителей и специалистов отдела кадров.

В первые несколько месяцев работы сотрудник знакомится не только со своими обязанностями и функционалом, но и компанией в целом, ее корпоративной культурой, правилами поведения, традициями и нормами. Адаптация персонала в организации подразумевает постепенное изменение поведения сотрудника в соответствие с требованиями и установленными корпоративными правилами.

Термин «адаптация» происходит от латинского ad – «к»; aptus – «пригодный, удобный», aptatio – «приглаживание», adaрtatio – «приспособление» [5]. Сегодня понятие адаптация получило широкое распространение во многих научных сферах деятельности. В медицине адаптация понимается как «развитие новых биологических свойств у организма, популяции, вида, биоценоза, обеспечивающих их нормальную жизнедеятельность при изменении условий окружающей среды» [2]. Философия трактует адаптацию как процесс приспособления системы к условиям внешней и внутренней среды [1]. Широко определяет данное понятие Новый иллюстрированный энциклопедический словарь, называя адаптацию процессом привыкания [7]. Привыкание может быть к физиологическим условиям внешней среды (температура, свет, рацион питания), к нормам общества, к условиям труда. В каждой сфере научной деятельности адаптация понимается в своём контексте. Современная наука управления использует понятие «адаптация» применительно к трудовой деятельности.

До сих пор не сложилось единого мнения о значении термина «адаптация персонала». Различные авторы трактуют его по-своему. Маслова Валентина Михайловна пишет, что адаптация работника – это процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде [23]. Валерий Адольфович и Марина Юрьевна Коноваленко, а также Александр Анатольевич Соломатин пишут, что адаптация – это процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды [21]. Кибанов Ардальон Яковлевич дает в своё определение адаптации. По его мнению, адаптация — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда [30].

Среди основных целей адаптации новых работников в организации обычно выделяют следующие:

- уменьшение стартовых издержек за счет сокращения сроков достижения новым работником установленных стандартов выполнения работ. Новый сотрудник ещё плохо знает своё рабочее место и трудовые обязанности, поэтому он работает менее эффективно, чем более опытные сотрудники. Его работа требует от организации дополнительных затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти затраты и дает возможность новому работнику быстрее достигнуть установленных норм выполнения работы;

- снижение озабоченности и неопределенности, которые испытывает новый работник. Многим людям свойствен страх перед новым, неизвестным. Стрессовое состояние нового сотрудника, как правило, связано с боязнью неудач в работе и с недостаточной ориентацией в новой для него рабочей ситуации. Адаптация должна снизить уровень тревожности и неуверенности новичка, уменьшить дискомфорт от первых рабочих дней [21];

- сокращение текучести кадров. Если работники не смогли своевременно освоиться в организации, чувствуют себя неуютно на новом рабочем месте, ощущают себя ненужными в данной организации, они могут принять решение об увольнении;

- экономия времени руководителя и других сотрудников. Новому работнику требуется определенная помощь со стороны руководства и коллег для решения различных, в том числе и простейших, бытовых проблем. Программа адаптации должна отвечать на многие вопросы сотрудников, чтоб в последующем он мог справляться со многими проблемами своими силами;

- развитие у нового работника состояния удовлетворенности работой, формирование позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Процесс адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу, что является непременным условием высоких рабочих показателей [26].

Важно отметить, что не только работник, которого приняли, приспосабливается к новым условиям, но и другие сотрудники и сам руководитель сталкиваются с новым, непонятным человеком. Адаптация имеет большое значение и для новичка, и для всей организации в целом.

1.2 Виды адаптации

Продолжительность процесса адаптации зависит от ее вида. Принято различать первичную и вторичную адаптацию [8]. Первичная адаптация - приспособление молодых работников, которые не имеют опыта профессиональной деятельности, как правило, чаще всего такими являются выпускники учебных заведений. Вторичная адаптация - приспособление сотрудников, которые уже имеют опыт профессиональной деятельности. Такие сотрудники сменили объект деятельности или свою профессиональную роль, например, перешли из одной компании в другую, получили повышение в должности, перевелись в другой филиал. В современных условиях рынка труда возрастает роль именно вторичной адаптации.

Наибольшее практическое применение получила группировка адаптации по направлениям на производственную и внепроизводственную. В рамках производственной адаптации выделяют следующие виды:

- профессиональную;

- психофизиологическую;

- социально-психологическую;

- организационно-административную;

- экономическую:

- санитарно-гигиеническую [20].

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, профессиональных знаний и навыков профессионального мастерства, сноровки, а также формирование профессионально необходимых качеств нового сотрудника, необходимых для качественного выполнения трудовых обязанностей. Также сюда можно включить формирование работником положительного отношения к своей профессии, должности и новому рабочему месту. Считается, что полный срок профессиональной адаптации составляет несколько лет [8].

Во время процесса психофизиологической адаптации работник осваивает совокупность всех условий, оказывающих воздействие на него во время труда. К этим условиям следует отнести: физиологические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, режим работы и отдыха, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, условия и удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.). Такая адаптация проходит достаточно быстро. Обычно этот вид адаптации протекает достаточно быстро и зависит в основном от здоровья человека, его естественных реакций на окружающую среду, а также от самих условий этой среды. Но не стоит забывать, что большинство несчастных случаев происходит именно в первые дни работы.

В ходе социально-психологической адаптации происходит включение нового работника в систему взаимоотношений с коллегами и руководством, ознакомление с организационной культурой. Как известно, в каждом коллективе свои традиции, нормы жизни, ценностные ориентации, правила поведения. В ходе такой адаптации сотрудник узнает о структуре деловых и личных взаимоотношений в коллективе и определенных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов коллектива или группы. Эту информацию он воспринимает живо и с интересом, сравнивая ее со своим прошлым опытом, со своими личными ценностями и нормами. При принятии работником групповых норм происходит процесс идентификации и слияние личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой. Этот вид адаптации может быть связан с трудностями для новичка, к ним можно отнести неоправданные ожидания быстрого успеха, в следствии неправильной оценки трудностей, переоценка значимости теоретических знаний и инструкций, недостаток практических навыков. Большинство новых работников бояться показать с себя не с самой удачной стороны, не найти общий язык с коллегами и начальником [23].

Во время процесса организационно-административной адаптации сотрудник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и организационной структуре. В ходе данной адаптации у работника должно сформироваться понимание собственной роли в общем процессе производства. Важная и специфическая сторона организационно-административной адаптации – подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационного характера) [20].

Каждая профессия может отличаться особыми способами материального стимулирования, а заработная плата связана с его условиями и организацией. Экономическая адаптация несет в себе цели ознакомления сотрудника с экономическим механизмом управления организацией, системой экономической стимуляции, адаптировать его к новым условиям оплаты труда и различных выплат.

В процессе санитарно-гигиенической адаптации работник осваивается с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами трудового распорядка. Он привыкает готовить рабочее место к трудовому процессу в сложившихся в организации условиях производства, придерживаясь гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности и сохранения здоровья, а также с учетом экономической безопасности окружающей среды. Этот вид адаптации проходит достаточно легко и быстро, если в первые дни работы ознакомить нового сотрудника с правилами трудового распорядка, рассказать о требованиях, предъявляемых к организации рабочего места, приема пищи.

На производственную адаптацию влияет целый ряд различных по своей сути факторов [18]:

- характер и содержание труда в определенной профессии;

- уровень организации и условия труда и отдыха;

- нормы взаимоотношений в коллективе и с руководством;

- система организации труда;

- организационная структура предприятия;

- профессиональная структура и профессиональный уровень коллектива;

- размеры и система выплаты заработной платы;

- состояние производственной и технологической дисциплины;

- степень готовности рабочего места к трудовому процессу;

- правила трудового распорядка.

Все виды производственной адаптации находятся в непрерывном взаимодействии, но главенствующую роль должна занимать профессиональная адаптация.

К внепроизводственной адаптации можно отнести следующие виды:

- адаптация к бытовым условиям;

- адаптация к внепроизводственному общению с коллегами;

- адаптация в период отдыха.

На внепроизводственную адаптацию влияют следующие факторы:

- способы распределения и возможности получения социальных льгот (например, получения жилья, мест в детском саду и т.д.);

- принятые формы общения в нерабочее время, в том числе при проведении культурных и спортивных мероприятий;

- наличие баз отдыха, поликлиники, спортивно-культурных заведений, библиотек и прочего.

По характеру взаимодействия работника и среды, к которой он адаптируется, выделяют активную и пассивную формы адаптации. Активная характеризуется стремлением индивида воздействовать на окружающую среду с тем, чтобы изменить ее, а пассивная не несет со стороны индивида активности, у работника отсутствует стремление к воздействию и изменению среды.

Все виды адаптации могут сочетаться с другими. Действуя в комплексе, они оказывают значительное влияние на работника. Задача управленца не превратить адаптацию в испытание для новичка, а сделать этот процесс максимально эффективным и позитивным.

1.3 Этапы адаптации

Хорошая программа адаптации очень важна. Если она тщательно спланирована, её содержание понятна сотруднику, который занимается адаптацией, и новому работнику, то успешное вхождение в коллектив сотрудника становится намного вероятнее. В каждой компании, в каждой организации существует своя программа адаптации. За организацию системы адаптации персонала отвечает руководитель структурного подразделения, куда принят новичок. В менеджменте нет четкого разделения адаптации на этапы, которое признавали бы все исследователи.

Часть исследователей, в том числе Т. Ю. Базаров и Б. Л. Еремин, выделяют в процессе адаптации четыре этапа [4].

Первый этап - оценка уровня подготовленности новичка, которая необходима для разработки такой программы адаптации или корректировки существующей, чтоб сделать её наиболее эффективной. На этом этапе руководитель структурного подразделения, или любой другой сотрудник, ответственный за адаптацию нового коллеги, должен узнать, имеет ли он специальную подготовку, опыт работы в аналогичных организациях, на аналогичной должности и т.д. Если у работника имеется подобный опыт, то период адаптации заметно сократится. Но, даже несмотря на это, вполне возможно, что сотрудник столкнется с новыми для него технологиями решения знакомых задач [33].

Второй этап – ориентация, т.е. непосредственное знакомство нового работника с его обязанностями, и функциями, требованиями, предъявляемыми к результату его деятельности, а также с необходимой документацией. На данном этапе руководитель структурного подразделения, куда принят новый работник, а также специалисты службы управления персоналом должны взаимодействовать сообща, чтоб получить максимальную эффективность и избежать путаницы и разногласий.

Третий этап - действенная адаптация. Происходит практическое знакомство с новым местом работы, условиями труда, а также включение новичка в межличностные отношения с коллегами. На данном этапе сотрудник должен применить теоретические знания, полученные на предыдущих этапах, непосредственно на практике.

Четвертый этап – функционирование. На последнем этапе адаптации нового сотрудника происходит постепенное разрешение проблем, связанных с процессом профессиональной деятельности и межличностному взаимодействию с другими сотрудниками. В этот момент сотрудник переходит к стабильной работе с наибольшей результативностью. При спонтанном и неконтролируемом процессе адаптации данный этап может наступить через 1-1,5 года после приема нового сотрудника, но при правильно составленной программе адаптации этот срок сокращается до нескольких месяцев, что дает дополнительную выгоду организации [21].

Если принятых сотрудников много, то процесс адаптации может быть не только индивидуальным, но и групповым (коллективным). Для таких случаев В. М. Маслова выделяет целых 13 этапов адаптации [23]:

Первый этап - составление списков сотрудников, которые будут входить в группу по разработке и осуществлению программы адаптации. В такую группу входят линейные руководители и специалисты отдела по управлению персоналом.

Второй этап – планирование результатов, которые необходимо получить в процессе проведения адаптации. Здесь необходимы четкие формулировки целей и задач, так как это один из решающих факторов при составлении программы адаптации.

Третий этап – разделение новых сотрудников по группам. Определение требований к программам адаптации для каждой группы.

Четвертый этап – создание списка вопросов, которые могут возникнуть у новичков в целом и в каждой отдельной группе.

Пятый этап – составление списка заданий для каждого работника, а также перечень необходимых для изучения документов.

Шестой этап – разработка расписания первого дня сотрудника.

Седьмой этап – планирование экскурсии по организации, её время и содержание. Назначение ответственного за экскурсию. Экскурсия может проводиться для всех новых работников или же по группам, которые были сформированы ранее.

Восьмой этап – планирование представления новичка остальному коллективу. Определение времени знакомства и информации, которая будет предоставлена о новом сотруднике.

Девятый этап – подготовка материалов в печатном виде, которые могут включать в себя миссию организации, историю компании; положение о персонале, подразделении; должностная инструкция; правила и требования техники безопасности; список коллег и руководителей с указанием номера телефона, кабинета, адреса электронной почты; список ответов на наиболее частые вопросы с указанием лиц, у которых можно получить дополнительную информацию.

Десятый этап – планирование при необходимости специальных учебных мероприятий по освоению новыми сотрудниками своих должностных обязанностей.

Одиннадцатый этап – определение критериев успешного прохождения испытательного срока и вариантов его досрочного прекращения.

Двенадцатый этап – определение формы и сроков предоставления информации от наставника и нового сотрудника о ходе и результатах адаптационного периода (испытательного срока).

Тринадцатый этап – разработка программы подведения итогов программы адаптации (испытательного срока) и перевод его в основной штат.

Достаточно большой список действий позволит работнику адаптироваться в короткие сроки с максимально возможной эффективностью. В результате прохождения программы адаптации каждый новый сотрудник должен знать основные правила, требования к работе, должностные обязанности, действия в случае опоздания или болезни, требования к внешнему виду, форма отчетности результатов его деятельности и т.д.

Подавляющая часть проблем у новых работников возникает из-за отсутствия достаточной информации о рабочем процессе, обязанностях, сроках выполнения и т.д. Очень важно на каждом этапе адаптации оказывать поддержку новому сотруднику, давать исчерпывающую информацию, делиться опытом, знакомить с коллегами. Отсутствие этой информации так же сказывается на удовлетворенности работой. Процесс адаптации может сократиться, если в организации развита корпоративная культура, если каждый сотрудник разделяет ее идеологию. В этом случае и новички вольются в коллектив и рабочий процесс будет идти гораздо быстрее.

2 Совершенствование процесса адаптации персонала в организации

2.1 Организация процесса адаптации в организации

Адаптация сотрудника - процесс длительный. Его продолжительность зависит от личностных качеств работника и от того, насколько успешно проводились адаптационные мероприятия менеджером по персоналу, насколько удачно подобрана программа адаптации и организован процесс вхождения нового сотрудника в компанию. Некоторые компании пытаются сэкономить, не проводя и не развивая программы адаптации в своих организациях [27]. Это влечет за собой ряд неблагоприятных последствий, устранение которых может потребовать более крупных денежных средств.

Управление процессом адаптации — это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т. п. [22]. Некоторые современные компании понимают, что большой ущерб, как для производства, так и для работников, может принести отсутствие должного внимания к управлению системой адаптации.

Разработка мер, которые будут благоприятно влиять на адаптацию, предполагает знание субъективных характеристик рабочего (пол, возраст, его психофизиологические характеристики, а также уровень образования, профессиональные знания, стаж, опыт работы и др.) и факторов производственной среды, характера их влияния на показатели и результаты адаптации. Именно поэтому при совершенствовании процесса адаптации менеджеру по адаптации персонала следует исходить из имеющихся возможностей организации (условий труда, рабочего времени, организации труда и т.д.) и ограничений в изменении рабочего (в развитии тех или иных способностей и качеств, в освобождении от отрицательных привычек, приспособлений к новым условиям и т.п.). Необходимо также учитывать различия на новом и на прежнем месте работы, которые будут бросаться в глаза новому работнику, особенности новой и прежней профессий, так как они могут быть существенными. В таком случае возможно возникновение серьезного препятствия для профессиональной мобильности и проведения кадровой политики компании [12].

Управление процессом адаптации подразумевает проработку трех организационных элементов: структурное закрепление функции управления адаптацией, технология процесса управления адаптацией и провозглашения её необходимости и важности в общей системе управления персоналом.

Для решения проблем, связанных с первым элементом, могут быть предложены следующе решения [18]:

В первую очередь, выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в организационной структуре системы управления персоналом. В крупных компаниях существуют целые группы или отделы, занимающиеся лишь адаптацией персонала. Разумеется, в организациях небольшого масштаба всеми функциями по управлению персоналом могут заниматься всего несколько специалистов. На предприятиях среднего размера функции по управлению адаптацией берет на себя подразделение по обучению персонала. Подразделение по управлению адаптацией должно выполнять следующие функции:

- изучение и прогнозирование изменений, которые происходят с рыком труда, проведение мероприятий, направленных на адаптацию к этим изменениям;

- отбор сотрудников, которые обладают качествами лидера, для их последующего обучения и «выращивания» из них наставников и специалистов, отвечающих за процесс адаптации в конкретном отделе;

- разработка и совершенствование программ адаптации персонала;

- воплощение вышеуказанных программ;

- тестирование и интервьюирование работников с целью улучшения системы адаптации в организации;

- взаимодействие с другими структурными подразделениями, связанными с управлением персоналом, а также с руководителями всех отделов, в которых могут прибыть новые сотрудники в ближайшее время;

- организация взаимодействия с региональной системой управления адаптацией на взаимовыгодных условиях [18].

Во-вторых, можно провести распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям предприятия, координируя их деятельность службой управления персоналом. Важно отметить, что специалистом по управлению адаптацией может стать сотрудник другого функционального подразделения, если он прошел необходимую подготовку и обладает возможностью заниматься данной деятельностью.

В-третьих, развивать наставничество, которое в последние годы на наших предприятиях незаслуженно забыто. По мнению консультантов, элементы наставничества используют 20-30% компаний [31]. Наставничество может стать не только отличным дополнением к основной программе адаптации, помогая новичку быстрее и эффективнее приспособиться к новым условиям, но и стать дополнительным методом стимулирования уже работающих сотрудников. Наставничество показывает определенный уровень доверия к работнику, а также чаще всего поддерживается материальными стимулами.

В-четвертых, необходимо развитие структурных взаимосвязей в системе общего управления персоналом. То есть подотдел, занимающийся адаптацией персонала, не должен существовать вне основной службы по управлению персоналом.

Ко второму элементу проработки управления адаптации персонала можно отнести:

- организацию семинаров, курсов, собраний и подобных мероприятий по различным аспектам адаптации;

- проведение личных бесед руководителя адаптации с новым работником;

- проведение курсов, занятий с сотрудниками, собирающимися стать кураторами по адаптации определенных подразделений;

- проведение дополнительной организационно-подготовительной работы при введении новшеств и кардинальных изменений в системе адаптации;

- специальные курсы подготовки наставников [18].

Информационное обеспечение процесса адаптации включает в себя сбор и оценку показателей ее уровня и длительности. Эти показатели можно разделить на объективные и субъективные. К первым относят показатели, характеризующие эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах. Показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов, например, профессиональному аспекту (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места); социально-психологическому (степень соответствия поведения личности нормам, сложившимся в коллективе); психофизиологическому (степень утомляемости, уровень нервной перегрузки).

Субъективные показатели показывают удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее частями. Они подразделяются аналогично объективным по принадлежности к одному из аспектов адаптации и определяют собственную оценку работником: своего отношения к профессии и должности; отношений с коллективом сотрудников, с руководством; самочувствия, условий и тяжести труда; понимания роли собственных задач в решении общих задач организации [14].

Все организационные мероприятия, проводимые в рамках процесса адаптации можно разделить на две группы. Связанные с введением в организацию и связанные с введением в подразделение и должность. Введение в организацию чаще всего проводится специалистам отдела кадров в самом начале их адаптационного пути в новой организации. Здесь происходит их первичное и общее ознакомление с организацией, ее политикой, условиями труда, правилами поведения, основными тре­бованиями к работе и результатам труда. Обычно новому работнику сообщаются следующие сведения:

- общие сведения об организации в целом (история существования, традиции, структура, основное руководство, виды деятельности, выпускаемая продукция, потребители, приоритеты, пути дальнейшего развития, основные цели и миссия);

- информация о правилах и порядках (процедуры найма, увольнения, требования к внешнему виду, по­ведению, этический кодекс, правила ухода в отпуск, отношение к прогулам и опозданиями);

- система оплаты труда (формы и системы вознаграждения, оплата за выходные и сверхурочные, условия премирования);

- информация о режиме труда и отдыха, порядке предоставления отпусков и отгулов;

- сведения о дополнительных льготах (страхование, выходные пособия, возможности обучения, наличие столовых буфетов, оздоровительных центров, получение места в детском саду);

- информация об охране труда и технике безопасности на предприятии (риски и опасности, связанные с выполнением определенной работы, меры предосторожности, места оказания медицинской помощи, оздоровительные и спортивные центры, возможности занятия физической культурой, способы поведения при несчастных случаях и оповещения о них, ознакомления с общими правилами техники безопасности на предприятии);

- сведения, связанные с управлением персоналом (условия назначения на новую должность, способы перемещения, возможные причины увольнения; информация об испытательном сроке, права и обязанности, отношения с непосредственным руководителем и другими управленческими специалистами, график аттестаций, информация об оценки работы);

- информация о наличии и отношениях с профсоюзами;

- решение бытовых каждодневных проблем (комната отдыха, условия парковки машин, выдача пропусков).

Индивидуальное введение в организацию начинает кадровый работник в первый же день приёма нового сотрудника путем предварительного рассказа о работе, предоставлении книг, брошюр, буклетов, показа роликов о компании [25]. Данный процесс подходит к своему концу на рабочем месте новичка, завершает этот процесс непосредственный руководитель или наставник. По времени этот процесс может идти достаточно продолжительно, так как не каждый человек способен воспринять большой объем информации в короткий срок. Кроме того, новое рабочее место – стресс, а особенно если это первый выход человека на работу в рамках данной профессии или должности.

Особое внимание следует уделить первому дню выхода нового работника, так как именно он оставляет самые глубокие впечатления [11]. Специалист по адаптации должен сделать этот день максимально позитивным, сформировать положительное отношение к работе и системе адаптации, а также всей организации.

Введение в должность планируется в письменной форме, фиксируется после за­вершения каждого этапа, контролируется специалистами, занимающимися адаптацией. Чтобы оно занимало меньше времени, было более эффективным, перед приходом нового сотрудника целесообразно выяс­нить ряд ключевых моментов:

- подготовлено ли рабочее место (оборудование, помещение, настроена ли техника и прочее);

- известно ли будущим коллегам о скором прибавлении в коллективе, будет ли новичок доброжелательно встречен и принят;

- кого можно назначить ответственным за адаптацию или наставником для нового работника, имеет ли он должный уровень подготовки, обладает ли необходимыми знаниями или необходимо провести дополнительное обучение;

- подготовлены ли необходимые документы для приёма нового работника, памятка для новых сотрудников, в которой отра­жаются обязанности и ответственность, требования к работе, распорядок дня, под­отчетность, основания для поощрения и наказания, критерии оценки труда и другие;

- в какой форме будет осуществляться программа адаптации, какие методы будут применены (например, наставничество, тренинги, курсы, индивидуальные беседы с руководством и наставником);

- готов ли план-график введения в должность;

- какие задачи и трудовые функции можно возложить на нового работника сразу. Конечно, новичку нель­зя давать трудные задания в самом начале карьерного пути. Для укрепления уверенности в себе и желания работать, можно поручить ему задачи легко и средней сложности, не забывая об инструктировании и контроле. Это позволит сотруднику почувствовать удовлетворе­ние трудом, а также сформирует положительное отношение к своей деятельности. Трудности, с которыми сталкивается новичок, чаще всего связаны с не­достатком информации и отсутствием человека, способного восполнить информационные пробелы. В то же время нельзя перегружать человека ею, ибо новички особо уязвимы в данном отношении.

В завершении программы адаптации руководи­тель поздравляет нового сотрудника с началом работы, представляет ему коллектив, а сотрудникам его. Также необходимо знакомство с подразделением и обстановкой в нем. Работник должен знать контакты тех, у кого можно попросить совет. В результате у человека должно сложиться ощущение, что его ждали в данной организации, к его приходу готовились и ему рады. Это позволяет снизить уровень стресса, психологическую нагрузку и боязнь провала, избежать на первых порах многих ошибок, вызванных невнимательностью и страхом сделать что-то не так, сформировать позитивное отношение к новому месту работы, обязанностям и окружению. Если новый работник хорошо проинструктирован, доверяет руководству организации, понял предъявляемые к нему требования и правила поведения, комфортно себя чувствует, он будет эффективно и работать, снизится риск его возможного ухода [32]. Травмировать кандидата адаптацией придется в любом случае. Это сложный этап для любого новичка на работе. Важно, чтобы в компании была, во-первых, разработанная система адаптации, а во-вторых, система постановки задач на этот период, их оценки и обратной связи курирующего руководителя или наставника по итогам [28]. Тогда вероятность успешного прохождения адаптации повышается, а значит работник останется доволен и будет лоялен к своему новому месту работы.

2.2 Совершенствование методов адаптации

Грамотное руководство знает, что для достижения высокой продуктивности работников необходимо создание благоприятной профессиональной среды, и достичь этого невозможно без использования различных методов адаптации. Система адаптации персонала – это не только пакет документов, регламентирующих порядок мероприятий по адаптации нового сотрудника. Это, прежде всего люди, которые эти мероприятия осуществляют: и те, кто непосредственно помогает новому сотруднику войти в курс дела, и те, кто этот процесс организует и контролирует. И, конечно же, это инструменты, которые они используют в своей работе.

Методы профессиональной адаптации персонала – это определенные мероприятия, которые позволяют новичкам быстрее стать полноценной частью коллектива, минимизируя ошибки и тревоги [16]. Подобные методы используются в каждой адаптивной системе любой компании. Один из основных методов, который требует совершенствования, – наставничество. А.П. Егоршин определяет наставничество как процесс, в котором один человек (называемый наставником) ответственен за должностное продвижение и развитие другого человека (наставляемого) вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и сотрудника [13]. Наставничество является одним из самых старых и наиболее эффективных способов передачи знаний и навыков молодым сотрудникам предприятий в процессе их адаптации в новом коллективе. При работе с новыми кадрами наставничество носит характер постоянного метода обучения сотрудников непосредственно на рабочем месте.

Наставничество более традиционно, оно уже не раз доказывало свою эффективность, за ним опыт многих поколений. Чаще всего наставниками выбирают старших, «закаленных» служащих [37], обладающих опытом работы на данном предприятии. Характерные черты наставника включают: сильную мотивацию в оказании помощи другим людям, значительный опыт, обладание навыками обучения, личные навыки в построении взаимоотношений с наставляемым и его менеджером [13], умение находить подходы к людям. Также наставник должен оказывать эмоциональную поддержку нового сотрудника. Желательно, чтоб он стал для новичка не только учителем, но и хорошим другом, который сможет дать совет и решить часть проблем. Для большей эффективности наставничества наставник и новый работник должны быть готовы к эффективной совместной работе, но также необходима поддержка со стороны самой компании. Роль наставника в процессе адаптации может заключаться в следующем:

- помощь новому сотруднику в понимании и принятии своего статуса в организации (осознание своей должности, места в коллективе);

- освоение норм поведения, принятых в данной организации;

- ознакомление с корпоративными ценностями новой компании;

- помощь в налаживании и поддержании позитивных взаимоотношений с новым коллективом;

- помощь сотруднику в формировании профессиональных навыков, необходимых для выполнения его функциональных обязанностей и т.д. [9].

Метод наставничества может быть направлен на выполнение следующих значимых для компании задач:

- улучшение качества подготовки новых сотрудников в соответствии со стандартами и нормами, принятыми на предприятии;

- быстрое освоение корпоративной культуры, формирование у новичка хорошего отношения к своей работе и лояльности к компании;

- внедрение и поддержка организационной культуры и стандартов поведения и обеспечение их преемственности, так как наставники демонстрируют новым работникам принятые стандарты поведения;

- дополнительное стимулирование персонала, путем предоставления им возможностей стать наставником;

- снижение текучести персонала, чем лучше проходит процесс знакомства сотрудника с организацией, в которой он будет работать, тем меньше вероятность его увольнению;

- правильно организованная система наставничества может являться способом профилактики профессионального «выгорания» у опытных сотрудников: исполнение роли наставника создает ощущение значимости и полезности труда, наполняет новым смыслом деятельность сотрудника-профессионала;

- рост производительности труда (было замечено, что наставники стараются работать лучше, т.к. на них смотрят новички, берут с них пример, а это, в свою очередь, стимулирует повышение результативности работы [33]).

Исходя из выше перечисленных задач, можно сделать вывод о том, что любой компании выгодно внедрять, развивать и совершенствовать систему наставничества. Данная система направлена на достижение различных целей организации, которые имеют практическое значение. Включение новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации, раскрыть их потенциал и ещё больше привить им любовь и преданность к своей компании.

Должное внимание организация должна уделить тренингам, проводимых для адаптации сотрудников. Тренинг представляет собой набор средств, с помощью которых знания, процедуры и мысли преобразуются в практические действия [19]. Тренинги, направленные на адаптацию сотрудников, могут значительно сэкономить время при групповой адаптации. Тренер должен обладать следующими качествами:

- заинтересованность быть в роли обучающего;

- обладание педагогическими навыками, способностью обучать;

- владение ораторскими навыками;

- возможность вникнуть в психологию «новичка»;

- умение не навязывать своё субъективное мнение обучаемым.

В современных условиях активные методы обучения и адаптации персонала, реализуемые через малую группу, оказываются очень продуктивными и эффективными [36]. Тренером в перспективе может стать любой сотрудник, обладающий желанием развивать себя и помогать другим. Современным управленцам необходимо уделить внимание данному методу адаптации персонала и активнее использовать его в организациях.

Всё чаще менеджеры в своей работе используют коучинг. Это относительно молодое явление в России, но очень перспективное. Коучинг – это на сегодняшний день один из эффективнейших инструментов управления персоналом и, уж конечно, наиболее эффективный на сегодняшний день стиль управления. Он представляет собой индивидуальный тренинг, цель которого повышение эффективности, выявление сильных сторон сотрудника, помощь по устранению препятствий в трудовой деятельности [35]. Одна из основных задач данного метода состоит в решении проблем с помощью бесед, вопросов, техник. Некоторые задачи коучинга:

- раскрыть потенциал сотрудника, коуч помогает сотруднику обнаружить свои лучшие стороны и качества;

- устранение или снижение стресса, риска, страхов у сотрудника;

- помочь персоналу использовать свои сильные стороны;

- направить сотрудника в поиске его основных профессиональных целей и пути их достижения с наименьшими потерями [16];

- направить потенциал сотрудника на благо организации.

Коучинг направлен на раскрытие потенциала работника, он помогает узнать о возможностях сотрудника и направить их на пользу организации. Коуч должен понимать, что каждый человек обладает некоторыми способностями, особенно важно раскрыть потенциал новичка и найти ему должное применение в организации. Также коуч может помочь решить текущие проблемы с адаптацией персонала.

Говоря о совершенствовании системы коучинга, важно заметить, что коучинг как стиль управления встречается пока достаточно редко, но применение его элементов приводит к успешной адаптации персонала в новой для него организации. Безусловно, коучинг, как и наставничество, можно применять в качестве самостоятельного инструмента. Но при их грамотном сочетании эффект будет намного выше.

Современные технологии не стоят на месте. Каждый день дарит нам новые изобретения и более совершенные варианты уже существующих. Менеджер по персоналу должен идти в ногу со временем, привнося в организацию новшества, которые повысят эффективность деятельности. Упростить и улучшить процесс адаптации можно, используя, например, не обычное представление организации, а ролик о компании, где могут быть показаны основные данные, история, правила поведения. И, конечно, такой ролик должен говорить о том, что новичку рады в данной компании [24]. Так можно показать не только расположенность компании к новым сотрудникам, но и статус компании, её возможности и желание развиваться.

Особое внимание при совершенствовании системы адаптации стоит уделить документации. Гораздо эффективнее заранее подготовить пакет документов, которые должен изучить новый сотрудник. В такой пакет можно включить положение о персонале, график работы, контакты руководителей, адаптационную программу, миссию и стратегию компании, внешние контакты организации и прочее [10]. Кроме этого, новый сотрудник может получить «портфель новичка», в котором есть его основные документы, а также сувенирный набор, состоящий из ручки, блокнота, бейджа, ежедневника и тому подобное [6].

Каждая организация представляет собой определенное культурное пространство, где люди в своей деятельности руководствуются какими-то конкретными ценностями, совершают определенные обряды, признаки которых играют важную роль в формировании нового сотрудника как члена коллектива [29]. Очень важно с самого начала дать понять сотруднику, что ему рады на новом месте, его признают в коллективе и его ждет успешная деятельность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе работы были рассмотрены понятие и цели адаптации. Адаптация — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. Наибольшее практическое применение получила группировка адаптации по направлениям на производственную и внепроизводственную. В рамках производственной адаптации выделяют профессиональную, психофизиологическую, социально-психологическую, организационно-административную, экономическую и санитарно-гигиеническую адаптацию. Все виды адаптации взаимосвязаны и происходят одновременно. Введение в должность – процедуры, организуемые для первичной адаптации – содержит главные цели адаптации: уменьшение стартовых издержек, сокращение срока адаптации, экономия времени руководителей и работников, сокращение текучести кадров, формирование позитивного отношения к организации. Также в данной главе были рассмотрены и охарактеризованы этапы адаптации.

Вторая глава была посвящена изучению организации системы адаптации персонала. Можно сделать вывод, что внедрение системы управления адаптацией в организации представляет собой достаточно сложную задачу, но именно от ее нее зависит решение таких важных задач для предприятия, как: снижение стартовых издержек, уменьшение текучести кадров; более быстрое достижение рабочих показателей; вхождение работника в трудовой коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды; снижение тревожности и стресса, испытываемых новым работником. Система адаптации призвана решать вышеперечисленные проблемы. Большое преимущество для компании – наличие специалистов по адаптации персонала, которые могут грамотно и целенаправленно проводить комплекс мероприятий для адаптации персонала с использованием соответствующих программ и с учетом личностных особенностей новых сотрудников. Важно уделить внимание совершенствованию процесса адаптации персонала на предприятии. Сделать это можно различными способами: развивать систему наставничества; уделить внимание тренингам; внедрять коучинг; приготовить «портфель новичка» и другие.

Таким образом, процесс управления адаптацией служит важным элементом для успешно деятельности организации. Важно развивать данный элемент и совершенствовать его, тогда организация сможет успешно функционировать и развиваться.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Адаптация // Большой психологический словарь / Под ред. Б.Г. Мещерякова. – М.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2014. – 672 с.

2 Адаптация // Малая медицинская энциклопедия / М.: Медицина, 2013. – 560 с.

3 Артамонова, А.А. Роль тренингов и деловых игр в процессе обучения и профессиональной адаптации персонала современной организации / А.А. Артамонова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – Тольятти, 2013. – №2(24). – С. 229-232.

4 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник / Т.Ю. Базаров. – М.: Издательский центр «Академия», 2015. – 224 с.

5 Банько, Н.А. Управление персоналом. Часть I, часть II: учеб. пособие / Н.А. Банько, Б.А. Карташов, Н.С. Яшин. – Волгоград, 2014. – 96 с.

6 Беленченкова, Т. В. Адаптация персонала в современной компании / Т.В. Беленченкова // Молодой ученый. – 2016. – №19. – С. 439-441.

7 Бородулин, В.И. Адаптация / В.И. Бородулин // Новый иллюстрированный энциклопедический словарь. – М.: Большая Российская энциклопедия, 2013. – 912 с.

8 Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 688 с.

9 Вихарева, И.С. Наставничество как эффективный метод управления торговым персоналом / И.С. Вихарева // Управление продажами. – 2013. – №6. – С. 346-350.

10 Долганова, О.И. Документальное сопровождение процесса адаптации нового сотрудника / О.И. Долганова // Кадровик. – 2017. – №11. – С. 55-61.

11 Горленко, О.А. Управление персоналом: учебник / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаева. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 249 с.

12 Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова. – М.: Центр, 2013. – 160 с.

13 Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учеб. пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 352 с.

14 Жукова, А.Ю. Совершенствование системы адаптации персонала в организации / А.Ю. Жукова, Р.Р. Бакиева // Современные проблемы экономического развития: материалы Всероссийской научной студенческой конференции. – Омск, 2017. – С. 49-52.

15 Золотарева, Т. Если посчитать, сколько компании теряют от отсутствия системы адаптации… То это будет больше, чем Чернобыль… / Т. Золотарева [и др.] // Управление персоналом. – 2013. – №19. – Режим доступа: http://www.top-personal.ru/issue.html?3482. (Дата обращения: 03.05.2018).

16 Казначеева, С.Н. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте / С.Н. Казначеева, Р.В. Репина // Интернет-журнал Науковедение. – 2015. – №5(30). – Режим доступа: https://naukovedenie.ru/PDF/195EVN515.pdf. (Дата обращения: 20.04.2018).

17 Каратаева, А.Г. Адаптация персонала в современной науке: виды, цели, задачи процесса / А.Г. Каратаева // Грань науки: сборник трудов Всероссийской научно-практической конференции. – Таганрог, 2016. – С. 23-27.

18 Кибанов, А.Я. Управление персоналом: уч. пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Экзамен, 2008. – 480с.

19 Конецкая, Ю. Нельзя позволить новичку метаться между «племенами» в период адаптации / Ю. Конецкая // Управление персоналом. – 2018. – №3. – С. 52-58.

20 Кобцева, Е.Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели / Е.Н. Кобцева // Вестник воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – Воронеж, 2014. – №1. – С. 100-104.

21 Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом: учебник / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 477 с.

22 Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Е.В. Маслов. – М.: Инфра-М, 2014. – 312 с.

23 Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник / В.М. Маслова. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 488 с.

24 Носте Паес, Е.А. Идентификация процесса адаптации персонала в организациях / Е.А. Носте Паес, Т. А. Казакевич // Сервис в России и за рубежом. – 2015. – №4(23). – С. 218-224.

25 Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 513 с.

26 Оноприйчук, Б.С. Основные цели и этапы адаптации персонала в организации / Б.С. Оноприйчук, А.В. Кислов // Социальные науки. – 2014. – №1. – С. 10-15.

27 Сказка, И.А. Вопросы адаптации персонала / И.А. Сказка, А.Н. Казакова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – Красноярск, 2013. – №6. – Т.2. – С. 269-270.

28 Скобенникова, О. «Травмировать» кандидата адаптацией придется в любом случае! / О. Скобенникова // Управление персоналом. – 2016. – №5. – С. 49-61.

29 Стеклова, О.Е. Организационная культура: учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск, 2016. – 127 с.

30 Управление персоналом: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 638 с.

31 Уфимцев, В.В. Роль и место наставничества в адаптации персонала малого предприятия / В.В. Уфимцев, Е.М. Мезенцев // Известия Уральского государственного экономического университета. – Екатеринбург, 2015. – №1(39). – С.159-163.

32 Федорова, Н.В. Управление персоналом: учебник / Н.В. Нефедова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2014. – 432 с.

33 Филимянова, М.Г. Этапы адаптации персонала на предприятии / М.Г. Филимянова // Научные исследования и разработки молодых ученых. – Новосибирск, 2016. – № 9-2. – С. 181-185.

34 Царева, М.С. Современные формы и методы управление системой адаптации персонала / М.С. Царева, А.В. Кириллов // Новое поколение. – 2015. – №8. – С. 238-246.

35 Чершнышова, В.С. Коучинг как инструмент адаптации персонала / В.С. Чернышова, О.А. Лымарева // Символ науки. – 2017. – №3. – Т.1. – С. 147-149.

36 Шкодич, И.В. Наставничество как метод адаптации персонала организации / И.В. Шкодич, З.В. Якимова. – Режим доступа: https://lawbook.online/prava-pravovedenie-osnovyi/nastavnichestvo-kak-metod-adaptatsii-personala-62357.html. (Дата обращения: 05.05.2018).

37 Щевьева, А.А. Наставничество как элемент системы повышения эффективности пользования кадровых ресурсов предприятия / А.А. Щевьева // Сервис в России и за рубежом. – 2013. – №3. С. 213-223.