

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра управления персоналом и организационной психологии**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**адаптация как часть системы управления персоналом**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М.Ю. Михайлиди

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Общий профиль

доц., канд. психол. наук

Кафедра управления персоналом и

Организационной психологии \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Е. Р. Миронова

Нормоконтролер

доц., канд. психол. наук

Кафедра управления персоналом и

Организационной психологии \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Е. Р. Миронова

Краснодар 2018

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| Введение……………………………………………………………………. | 3 |
| 1 Теоретические аспекты проблемы адаптации персонала в организации...............................................………………………………. | 6 |
| 1.1 Сущность и цели адаптации персонала в организации…………… | 6 |
| 1.2 Виды адаптации……………………..………………………………. | 9 |
| 1.3 Этапы процесса адаптации…………………………………………. | 14 |
| 2 Место адаптации в системе управления персоналом…………….……. | 19 |
|  2.1 Взаимосвязь адаптации с другими подсистемами управления персоналом………………………………………………………………. | 19 |
| 2.2 Участники процесса адаптации в организации. Роль службы персонала в этом процессе……………………….…………………. | 24 |
| 2.3 Опыт российских и зарубежных компаний в построении системы адаптации персонала……………………………………… | 27 |
| 2.4 Оценка эффективности процесса адаптации………………………. | 31 |
| Заключение…………………………….…………………………………… | 35 |
| Список использованных источников……………………………….…….. | 37 |

ВВЕДЕНИЕ

Со временем совершенствования организационного процесса пришло понимание того, что персонал занимает одно из ключевых мест на любом предприятии. Он определяет уровень эффективности работы компании, ее успешность и устойчивость на рынке, поэтому обеспечение мероприятий по благоприятному и качественному нахождению сотрудников в организации не может оставаться на втором плане. Становление нового работника сопряжено с его неуверенностью и тревожностью в первые рабочие дни. Если данные симптомы неудовлетворенности в работе не будут устранены, то последует увольнение. В таком случае использованные ресурсы компании на поиск подходящих кадров окажутся потраченными впустую. Для предотвращения подобных ситуаций, необходимо построить качественную систему адаптации персонала, чтобы новый сотрудник не только не ушел через пару месяцев, но и быстро влился в нормальный рабочий процесс. Поэтому проблема адаптации персонала к новой организационной среде является актуальной. Каждый руководитель, заинтересованный в успешной работе коллектива и организации в целом, должен уделить этому внимание.

Возникшее еще два века назад, понятие адаптации в самом начале использовалось только в биологии. Однако в процессе эволюции оно стало заимствоваться такими гуманитарными науками, как психология, социология и др. И вот, в конце XX века оно дошло до экономической науки, связанное 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 взаимосвязи 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, связывая процесс адаптации и личность конкретного работника. Проблема адаптации персонала в организации, ее влияние на эффективность работы персонала, а также совершенствование процесса адаптации рассматривались 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 теоретических основ адаптации персонала.

Данная цель конкретизируется в следующих задачах:

- изучить сущность и цели адаптации персонала;

- рассмотреть различные виды адаптации персонала;

- рассмотреть этапы процесса адаптации персонала;

- выявить взаимосвязь персонала с другими подсистемами управления персонала;

- рассмотреть участников процесса адаптации в организации;

- изучить опыт российских и зарубежных компаний в построении системы адаптации персонала.

Объектом исследования является адаптация персонала в организации.

Предметом исследования – совершенствование процесса адаптации в организации.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников. Во введении определены актуальность, цель и задачи, объект и предмет исследования. В первой главе рассматриваются теоретические аспекты адаптации персонала, раскрываются основные понятия, сущность адаптации, а также виды и этапы адаптации работников. Во второй главе изучается место адаптации в системе управления персоналом, роль службы персонала в процессе адаптации, оценка процесса адаптации, зарубежный опыт в этой области.

Информационной базой исследования послужили учебники по управлению персоналом, а также статьи в журналах по указанной теме.

1 Теоретические аспекты проблемы адаптации персонала в организации

* 1. Сущность и цели адаптации персонала в организации

Существует большое количество определений адаптации, как имеющих общий, очень широкий смысл, так и сводящих сущность адаптационного процесса к явлениям одного из множества уровней: от биохимического до социального [25].

Термин «адаптация» был введен в научный оборот немецким физиологом Г. Аубертом, и изначально использовался в биологических науках. В естественных науках под адаптацией понималась вся совокупность реакций живой системы, поддерживающих ее целостность и функциональную устойчивость при изменении условий окружающей среды [14]. Социальная адаптация определяется как интегративный показатель состояния человека, отражающий его возможности выполнять определенные функции, а именно:

- адекватно воспринимать окружающую действительность и собственный организм;

- выстраивать адекватную систему отношений и общения с окружающими; проявлять способность к труду, обучению, организации досуга и отдыха;

- изменять (адаптировать) поведение в соответствии с ролевыми ожиданиями других [27].

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 считает, что адаптация работника – это процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде [21]. 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 [18]. Веснин понимает адаптацию как приспособление к новым условиям работы.

Кибанов Ардальон Яковлевич дает следующее определение: «Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда» [16].

Вхождение человека в организацию всегда связано с необходимостью решения нескольких проблем, которые обязательно сопутствуют этому процессу. Во-первых, это адаптация человека к своему новому окружению, которая далеко не всегда может проходить успешно, её успех находится в зависимости от верного взаимодействия двух сторон: человека и его окружения. Во-вторых, это корректирование или изменение человеческого поведения, без которых в превалирующем количестве случаев невозможно успешно войти в организацию. В-третьих, это изменения в организации, происходящие даже тогда, когда та уже имеет свободное место для человека и сама принимает его на это место, опираясь на соответствие с ее потребностями и критериями отбора. Данные проблемы являются решающими и определяют не только, сможет ли новый работник без проблем войти в организацию, поскольку от их решения во многом зависит и то, как человек будет выполнять свои функции в организации, и как будет развиваться его взаимодействие с организационным окружением [9].

Среди основных целей адаптации новых работников в организации Кибанов А. Я., Коноваленко В. А., Коноваленко М. Ю., Соломатин А. А. и Маслова В. М. выделяют следующие:

- уменьшение стартовых издержек за счет сокращения сроков достижения новым работником установленных стандартов выполнения работ. В отличие от опытных сотрудников, новый работник еще не успел в полной мере изучить свои трудовое обязанности и предоставленное рабочее место. На этой почве он работает менее эффективно, чем остальные, и требует дополнительных затрат от своей организации. Именно построение эффективной адаптации способно снизить эти затраты, а также дать возможность новому сотруднику гораздо быстрее достичь необходимые нормы выполнения работы;

- снижение озабоченности, неопределенности и тревожности у нового работника. Поскольку большинству людей свойственен страх перед новым и неизвестным, стрессовые состояния новых сотрудников становятся вполне ожидаемыми. Боязнь потерпеть неудачу по причине недостаточной осведомленностью рабочих процессов на рабочем месте – характерная реакция адаптирующегося сотрудника. Адаптация призвана снизить дискомфорт первых рабочих дней, уменьшить неуверенность и уровень тревожности;

- формирование у нового работника состояния удовлетворенности работой и позитивного отношения к ней. Процесс адаптации должен способствовать развитию положительного отношения новых работников не только к порученному делу или своему подразделению, но также ко всей организации в целом. Формирование реализма в ожиданиях работника является таким же важным условием должных рабочих показателей.

Также они выделяют:

- сокращение текучести кадров. Обычно более половины уволившихся людей приняли такое решение уже после первого дня пребывания в новой организации. Это происходит потому, что работник не смог правильно освоиться в организации и некомфортно ощущает себя на новом рабочем месте; Не удивительно, что по причине ощущения своей ненужности работник решает уволиться;

- оценка уровня потенциала и квалификации нового сотрудника во время прохождения им испытательного срока;

- обеспечение более быстрого вхождения в должность нового сотрудника;

- экономия времени руководителя и сотрудников организации. Новому работнику всегда требуется помощь со стороны коллег, а иногда и руководителя, для решения всевозможных, в том числе и простейших проблем. Процесс адаптации должен отвечать на большое количество вопросов сотрудников для того, чтобы в дальнейшей своей работе он смог справиться со всеми своими проблемами самостоятельно, не отвлекая более опытных сотрудников от своих дел;

- уменьшение количества ошибок, связанных с включением в работу.

Основополагающим элементом любой организации является персонал. Именно люди обеспечивают рациональное и эффективное использование различных видов ресурсов, которые находятся в распоряжении организации, и они же определяют ее экономические показатели и конкурентоспособность [5]. Вклад сотрудников в достижение поставленных целей организации и осуществление качественной работы напрямую зависит от того, насколько грамотно и эффективно проводится в данной организации работа с персоналом.

1.2 Виды адаптации

Чаще всего нового сотрудника в организации встречает большое количество трудностей, основу которых составляет отсутствие информации о порядке, и режиме работы, об особенностях поведения коллег, об установках в коллективе и т.д. Таким образом, наличие обособленной процедуры, введения кадровой службой вновь принятого работника в жизнь компании может решить большинство вышеназванных затруднений, возникающих в начале трудового пути [9]. Быстрая и эффективная адаптация персонала говорит не только о высоком статусе организации и налаженной работе кадровых служб, но и повышает эффективность бизнеса, поскольку сотрудник, быстро приспособившийся к новым условиям, начинает приносить ожидаемый эффект.

Кибанов А. Я. и Веснин В. Р. выделяют два направления трудовой адаптации:

- первичная;

- вторичная.

Под первичной адаптацией понимается приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности. Как правило, это выпускники учебных заведений. В этой ситуации профессиональная адаптация играет большую роль, поскольку у молодого специалиста имеется в основном теоретическое представление о том, как проходит рабочий процесс. А социально-психологическая адаптация, наоборот, проходит с меньшими осложнениями, поскольку на первом месте стоит освоение профессиональных навыков и рабочих отношений. В данном случае межличностные отношения формируются посредством обучения молодых специалистов более опытными.

Под вторичной адаптацией понимается приспособление работников, уже имеющих опыт профессиональной деятельности. Преимущественно это специалисты, меняющие место работы или профессиональную роль.

Когда на новое место приходит профессионал, имеющий не только богатый профессиональный опыт, но и опыт развития в других организациях, которые привили ему свою систему ценностей, то возникает проблема социально-психологической адаптации. Причина в том, что эти нормы и воспитанная система деловых и межличностных взаимодействий в новой команде конфликтуют с новыми ценностями. Зачастую человеку приходится рушить уже существующую систему взаимоотношений в коллективе.

В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой работе со стороны администрации организаций [16].

Наибольшее практическое применение получила группировка адаптации Кибанова А. Я. по направлениям:

- производственную;

- внепроизводственную.

В рамках производственной адаптации выделяют следующие виды:

- профессиональную;

- психофизиологическую;

- социально-психологическую;

- организационно-административную;

- экономическую:

- санитарно-гигиеническую.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, профессиональных знаний и навыков, а также в формировании необходимых профессиональных качеств личности для качественного выполнения трудовых обязанностей. Также сюда можно включить развитие у работника положительного отношения к своей должности и новому рабочему месту. После освоения сотрудником специфики своей работы, за которой следует достижение определенных значимых результатов, возникает удовлетворенность трудом.

Во время процесса психофизиологической адаптации работник осваивает совокупность всех условий, оказывающих на него воздействие во время труда. К этим условиям следует отнести: уровень монотонности труда, психические и физические нагрузки, режим работы и отдыха, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия, имея в виду шум, освещенность и вибрацию. Обычно этот вид адаптации протекает достаточно быстро и в основном зависит от здоровья человека и условий данной среды. Следует отметить, 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. С интересом воспринимая эту информацию, он сравнивает ее со своим прошлым опытом, а также 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 результате 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.

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).

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 [8].

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 же 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 факторов:

- 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, библиотеки и т.д. [16].

Будет не лишним заметить, что процесс адаптации к требованиям и условиям окружения организации во многом носят сугубо индивидуальный характер. В одной и той же среде люди будут вести себя по-разному. В компании человек имеет словно две степени свободы в формировании своего поведения. С одной стороны, он обладает свободой в выборе форм осуществления тех или иных поступков: принимать или не принимать уже имеющиеся в организации нормы поведения, с другой - он волен принимать или не принимать организационные ценности, разделять или не разделять ее миссию и цели. Поэтому можно выделить четыре типа поведения человека в организации при прохождении процесса адаптации:

- первый тип полностью все ценности и нормы поведения;

- второй тип не принимает ценностей организации, но старается вести себя так, словно полностью следует нормам поведения, принятым в компании;

- третий тип приемлет ценности, принятые в компании, но не приемлет сформированные в ней нормы поведения;

- четвертый тип не способен принимать ни нормы поведения, ни ценности организации [19].

Разные авторы выделяют большое количество видов адаптации. Это связано с многоплановостью организационных процессов. В отношении человека необходимо учитывать не только привыкание к своим профессиональным обязанностям, но и к социальным, психологическим, гигиеническим и прочим условиям.

1.3 Этапы процесса 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 литературе по адаптации отсутствует однозначное мнение об основаниях периодизации процесса адаптации.

Так, принято выделять три этапа адаптации молодого рабочего [6]:

- вхождение;

- овладение;

- утверждение.

Часть исследователей, в том числе Т. Ю. Базаров и Б. Л. Еремин, выделяют в процессе адаптации четыре этапа [3].

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 все это имеется, то период адаптации заметно сократится. Но, даже несмотря на это, вполне возможно, что сотрудник столкнется с новыми для него технологиями решения знакомых задач.

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 работни, 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.

При введении в должность необходимо уделить внимание следующим вопросам:

- коллеги нового работника и их задачи;

- общий тип заданий на ближайший период;

- требования, предъявляемые к работе (производительность,

качество и др.), степень ответственности за результаты работы и значение его работы для успеха подразделения;

- ответственный за обучение работника в подразделении;

- время начала и окончания работы, время обеденного перерыва и регламентированных перерывов, если они предусмотрены;

- дата выдачи заработной платы;

- место хранения личных вещей [23].

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:

Первый этап – составление списков сотрудников, которые будут входить в группу по разработке и осуществлению программы адаптации. Необходимо присутствие в этой группе менеджера по персоналу и линейных руководителей.

Второй этап – планирование результатов, которые необходимо достичь в процессе проведения адаптации. Здесь необходимы четкие формулировки целей и задач, так как они помогут линейным руководителям при составлении программы адаптации.

Третий этап – классификация новых сотрудников по группам. Определение требований к программам адаптации для каждой из них.

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

Пятый этап – составление списка заданий и перечня полезных сведений для новых работников, необходимых для процесса прохождения адаптации или испытательного срока.

Шестой этап – формирование программы первого дня работника.

Седьмой этап – планирование экскурсии по организации, её время и содержание. Назначение ответственного лица за ее проведение.

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

Девятый этап – подготовка комплекта материалов документов в печатном виде, которые могут включать в себя следующие разделы:

- миссия и история организации;

- организационная структура, должностная инструкция, положение о подразделении;

- список сотрудников с указанием номера телефона, должности, рабочего места, e-mail;

- корпоративная культура, внутрифирменные отношения, положение о персонале;

- техника безопасности и технология работы;

- список наиболее часто возникающих вопросов у новичков с указанием лиц, которые могут на них ответить в случае необходимости.

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

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

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

Тринадцатый этап – разработка программы подведения итогов процесса адаптации или испытательного срока нового сотрудника и перевод его в основной штат.

Несомненно, все вышеперечисленные этапы адаптации персонала очень важны, и необходимо каждому этапу уделять серьезного внимания. При интенсивном темпе и насыщенности жизни в организации от нового сотрудника ждут скорейших результатов, он же – реализации своих важнейших целей [34]. В самом начале менеджеру по персоналу придется разрешать недопонимание между устоявшимся коллективом и новым сотрудником. В качестве решения этой проблемы можно вовлекать новичка в решение общих задач. Очень часто происходит такая ситуация, когда новый сотрудник не решается обратиться за помощью к своим коллегам, из-за чего напряжение в коллективе только усложняется и увеличивает пропасть между основным коллективом и новеньким работником. В результате новый сотрудник может решить, что эта организация в нем не нуждается и, что в другом месте он был бы полезен. Чтобы адаптация новых сотрудников не заканчивалась уходом, необходимо понимать её важность и уметь правильно организовывать этот процесс. Разработать документы, в которых четко будут прописаны система задач на период адаптации, критерии оценки работы, структура организации и схема взаимодействий отделов.

При этом наставник или менеджер по персоналу должен с частой периодичностью беседовать с новым работником, обсуждать текущие вопросы, указывать на ошибки и искать пути их решения. В тех организациях, где адаптации придают большое значение, процесс вхождения в организацию происходит менее болезненно, а эффективность рабочего процесса повышается гораздо быстрее.

2 Место адаптации в системе управления персоналом

2.1 Взаимосвязь адаптации с другими подсистемами управления персоналом

В систему управления персоналом принято включать линейные, общие и функциональные подсистемы, специализирующиеся на выполнении однородных функций [22]. Например, подсистема условий труда обеспечивает соблюдение требований эргономики, психофизиологии, технической эстетики, охраны труда и техники безопасности. Подсистема оформления и учета кадров осуществляет оформление, учет приема, увольнений и перемещений, профориентацию, обеспечение занятости. Подсистема развития кадров включает в себя техническое обучение работников, переподготовку и повышение квалификации, работу с кадровым резервом, планирование, контроль деловой карьеры и т.д.

Традиционно было принято выделять четыре крупные подсистемы [28]: подбор персонала, обучение, его вознаграждение и оценка. Анализ дальнейших исследований различных авторов показывает, что каждый из них предлагает собственную структурно-методическую концепцию системы управления персоналом. Количество выделяемых подсистем может быть различным.

Кибанов А. Я. определил состав подсистем комплексной подсистемы управления персоналом:

- стратегическое управление персоналом и кадровой политикой (обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров, развития персонала в соответствии с требованиями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда);

- управление планированием и маркетингом персонала (составление политики кадров, создание долгосрочного плана управления персоналом, определение потанцевала кадров, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирования потребности в персонале, обеспечивающими организацию кадрами);

- управлением наймом и учётом персонала (организация найма персонала, организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учёт приема, перемещений поощрение и увольнение персонала, профессиональная ориентация персонала, организация рационального использования персонала, управление, занятости персонала);

- управление трудовыми отношениями (анализ регулирования групповых и личностных взаимодействий, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально - психологическая диагностика);

- управление условиями труда (соблюдение требований психофизиологии труда, соблюдение требований эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охрана труда и техника безопасности, охрана окружающей среды);

- управление развитием персонала (обучение персонала, переподготовка и повышение квалификации, введение в должность, адаптация новых работников, периодическая оценка кадров организации, реализация деловой карьеры и профессионального продвижения, формирование кадрового резерва);

- управление мотивацией и стимулированием труда персонала (управления мотивацией процесса труда, создание системы оплаты труда, разработка вида участия персонала в прибыли, формирование типа морального поощрения персонала);

- управление социальным развитием (организация общественного питания, развитие культуры и физического воспитания, обеспечение здравоохранения и отдыха, контроль над конфликтами и стрессами);

- управление развитием организационных структур управления (анализ сложившейся структуры организации управления и при необходимости проектирование новой и её воплощение, разработка штатного расписания, разработка и реализации рекомендаций по развитию стиля и методов руководства);

- управление правовым обеспечением (разрешение правовых аспектов трудовых отношений, а также вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам);

- управление информационным обеспечением системы управления персоналом (ведение статистики и учёта персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информации, организация работы средств массовой информации организации).

Понимание системы управления персоналом с организационной стороны является еще одним подходом к ее определению. Если исходить из данной точки зрения, система управления персоналом представляется совокупностью структур организации, которые выполняют функции по управлению персоналом. Сюда включают руководителей, кадровую службу, то есть тех, кто реализует функции управления кадрами [3].

В данном случае выделяют: кадровое, нормативно-методическое, делопроизводственное, организационное, информационное, материальное и техническое обеспечение системы управления персоналом.

Системный подход к управлению персоналом означает, что каждая система является интегрированным целым даже тогда, когда она состоит из отдельных элементов. Это позволяет рассмотреть систему управления персоналом в качестве комплекса взаимосвязанных подсистем, которых объединяет общая цель, а также распознать её интегрированные свойства, связи как внутренние, так и внешние, изучить и развить существующие в ней отношения.

Функцию адаптации необходимо рассматривать в одной связке с организацией найма. В процессе найма можно определить интересы, потребности будущего нового сотрудника, его мотивационный профиль, и в период его вхождения в организацию учесть эти данные, создать соответствующие условия для успешной адаптации и мотивации [32].

При отборе кандидата на должность уже начинается процесс трудовой адаптации. При собеседовании становятся явными мотивы поступления на работу, ожидания от этой работы, то есть можно уже спрогнозировать, как долго он может проработать в данной организации. Выбор делает не только организация, но и претендент на должность.

Успешность трудовой адаптации зависит от взаимной заинтересованности организации и работника в эффективности трудового процесса. В процессе трудовой адаптации иногда выясняется, что человек выбрал не ту работу, которая бы соответствовала его знаниям, образованию, способностям. Быстрое включение новичка в трудовую деятельность, освоение им своих профессиональных функций, установление хороших отношений с трудовым коллективом позволит ему быстро освоить и профессионально выполнить свои обязанности, повышая свое материальное благополучие и внутреннюю удовлетворенность новым местом работы.

Для компании система адаптации персонала выявляет недостатки в существующей системе подбора персонала, создает механизмы оценки компетенций сотрудника и его потенциала, обосновывает кадровые решения в отношении новичка. Если по каким-то причинам все же персонал покидает организацию, то это психологически влияет и на оставшихся сотрудников, в результате чего у них происходит переоценка ценностей и осознания своего места в организации. В результате организация теряет время на поиски нового сотрудника, увеличивается нагрузка на оставшихся сотрудников, что в итоге негативно влияет на результат. Если сотрудник при прохождении адаптации получил полную информацию об организации, поддержку со стороны руководства и коллектива, то он быстро адаптируется к условиям компании и останется в ней надолго [25].

Успешная адаптация персонала напрямую зависит от качества его подбора. Что касается отбора кадров непосредственно на рабочие специальности, необходимо разработать и внедрить систему отбора кадров таким образом, чтобы на рабочие места попадали сотрудники, желающие работать, но и, возможно, не работающие ранее [7].

В настоящее время подбор и адаптация персонала ставятся во главу угла кадровой политики любой компании. Проводя грамотную работу по подбору сотрудников и их быстрой адаптации в новой компании, можно в разы повысить эффективность работы предприятия. Закончив процесс подбора кадров, руководитель переходит к немаловажному этапу – к процессу адаптации персонала в организации. На практике положение по подбору и адаптации персонала включает в себя ряд действий и мероприятий руководителя, нового сотрудника и специально закрепленного наставника (при его наличии), а также сотрудников кадрового отдела, целью которых является ускорение процесса знакомства новичка с компанией и активное включение его в коллектив. Особое значение в системе адаптации персонала имеет практика кураторства, введения в профессию посредством наставника. В качестве наставника, как правило, выступает успешный специалист того же профиля либо непосредственный руководитель новичка.

Чтобы новый работник смог быстро освоиться в компании, работникам HR-отдела стоит использовать самые действенные способы адаптации персонала [31].

Должный уровень вовлеченности персонала в работу гарантирует высокую производительность труда, потому быстрая адаптация и вовлечение новичков в работу является неотъемлемой частью кадровой политики любого успешного предприятия.

Постоянное ускорение бизнес-процессов и меняющиеся условия работы не позволяют современным компаниям тратить большое количество времени на адаптацию и обучение новых сотрудников, поэтому такие организации вынуждены искать работников с уже имеющимся опытом работы на аналогичных должностях. Принято считать, что человек с опытом самостоятельно адаптируется к условиям новой работы, а это значит, что компания сможет сэкономить на программе адаптации и быстрее вовлечет нового работника в трудовую деятельность.

Во время адаптации происходит оценка уровня квалификации и психических особенностей работника. На этапе подбора менеджер будет стремиться определить комплексную характеристику человека, но во время процесса адаптации она дается шире. Можно понять сильные и слабые стороны сотрудника, заметное отсутствие определенных знаний и навыков, которым нужно в последствии обучить, осознать особенности его взаимоотношений в коллективе. Если в компанию принимают сотрудника, который не обладает полным набором необходимых компетенций, но отличается достаточно высоким потенциалом, то для него целесообразно спланировать необходимое обучение, информация о котором будет отражена в Адаптационном листе [2].

Таким образом, адаптацию персонала уверенно можно назвать одной из ключевых подсистем в системе управления персонала. Ее взаимосвязь с другими элементами способна повысить эффективность работы всей организации. Пренебрегая этим важным компонентом, компания рискует понести огромный ущерб долгой работе по подбору персонала, поскольку новички, не получив должной поддержки, стремительно покидают место работы. Без адаптации оценка характеристик работника не может быть полной и влечет за собой ошибки в работе. Процесс обучения также не способен построиться комплексно, если не выявлены плюсы и минусы рассматриваемого сотрудника.

2.2 Участники процесса адаптации в организации. Роль службы персонала в этом процессе

Построение эффективного процесса адаптации способно уменьшить стартовые издержек, текучесть кадров дать возможность более быстрого достижения оптимальных показателей для предприятия. Информация о том, как организован в организации процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции. Данным вопросом занимаются отдельные работники из разных подразделений. Это инспектор отдела кадров, линейные руководители или коллеги по работе. Их главная цель – осуществить процесс адаптации, молодых работников к предприятию как можно более быстрым и безболезненным.

Менеджер по персоналу – одна из ключевых фигур в реализации программы адаптации. В его обязанности входят [4]:

- организация ознакомления с организацией;

- представление работника руководителю, непосредственному начальнику, инструктору по обучению;

- организация экскурсии по рабочим местам;

- разъяснение условий работы;

- организация обучения;

- введение в коллектив.

В работе по проведению адаптации новых работников менеджер по персоналу должен использовать специально программу, разработанную совместно с руководителем нового работника. Программы адаптации можно разделит: общие и специализированные [26].

Общие. В них затрагиваются вопросы, касающиеся всей организации в целом. В реализации таких программ обычно задействованы руководители организации и руководители или специалисты функциональных служб.

Специализированные. Охватывают вопросы, связанные непосредственно с определенным подразделением и рабочим местом. В реализации таких программ обычно задействованы линейные руководители, наставники, сторонние организации или специалисты, если возникает необходимость в специальном обучении.

К общей программе адаптации можно отнести следующих лиц и мероприятия, что они выполняют [13]:

- заместитель директора по персоналу. Первичное знакомство с компанией: ее история, традиции и стандарты. Виды деятельности, миссия, цели, задачи, приоритеты, тенденции и динамика развития, продукция, услуги и ее потребители, место в системе рыночных отношений, проблемы, структура, информация о вышестоящих руководителях;

 - начальник отдела труда заработной платы (бухгалтер). Система оплаты труда в компании: нормы и формы оплаты труда, оплата выходных, сверхурочных, штрафные санкции;

- руководитель службы управления персоналом, председатель профкома. Социальные выплаты: виды страхования, социальные пособия, пенсионное обеспечение, социальная инфраструктура организации, правила начисления таких выплат;

- руководители соответствующих служб. Охрана труда, техника безопасности, правила противопожарной безопасности, правила поведения при несчастных случаях, здравоохранение, места и способы оказания первой медицинской помощи;

- руководитель службы управления персоналом, председатель профкома. Отношения работника с профсоюзами: сроки и условия найма, назначения, перемещения, увольнения, права и обязанности работников, принципы кадровой политики, повышение квалификации, функции профсоюзов, дисциплинарные взыскания, правила охраны коммерческой тайны.

К специализированной программе адаптации можно отнести следующих лиц и мероприятия, что они выполняют [30]:

- руководитель подразделения. Цели, функции и приоритеты подразделения, его структура и руководители, внутренние взаимоотношения, взаимосвязь и с другими подразделениями;

‑ непосредственный руководитель. Должностные обязанности, содержание работы, определение ее важности, длительность рабочего дня, организованные перерывы, требования к качеству рабочего процесса, критерии и методы его оценки;

‑ инженер по трудовой безопасности. Правила, характерные для данного рабочего места, техника безопасности и охраны труда; виды возможной оказываемой помощи, взаимодействие с локальными и общегосударственными инспекциями, проблемы, связанные с воровством;

- бухгалтер. Заработная плата, ее формирование в зависимости от результатов труда и квалификации, механизмы зачисления, условия повышения;

- руководитель подразделения предоставляет подразделение;

- наставник обеспечивает социальное и психологическое вхождение в коллектив.

Адаптация является важным процессом любой организации, поэтому особой составляющей является его прорабатывание. Адаптация должна контролироваться необходимыми сотрудниками с большой долей ответственности, чтобы новые работники смогли быстро вникнуть в работу, избегая страхов и неуверенности в себе. Для их гладкого и безболезненного вхождения прописываются специальные пункты, методы и инструменты, используемые в процессе работы. Эта задача, как и многие другие, возлагается на менеджера по управлению персоналом.

2.3 Опыт российских и зарубежных компаний в построении системы адаптации персонала

Система адаптации является важной частью управления персоналом. Эффективная система адаптации способствует уменьшению стартовых издержек, уменьшению текучести кадров, дает возможность более быстрого достижения показателей, приемлемых для организации. Чем эффективнее пройдет адаптационный период сотрудника, тем быстрее он включится в работу и начнет достигать результатов, как индивидуальных, так и коллективных. В современных меняющихся условиях, которые диктует бизнес, повышаются и требования к сотрудникам, которые должны соответствовать. В связи с этим важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

Не существует единственного правильного подхода к адаптации персонала. Например, в Японии учащиеся до перехода на вторую ступень среднего образования (10-12 классы) практически не могут получить какой-либо профессиональной подготовки, то есть большая часть японской молодежи, имея среднее образование, выходит на рынок труда без какого-либо подтверждения о наличии квалификации, что не особо мешает руководству японских компаний. Профессиональная подготовка в фирмах является неотъемлемой частью японской системы управления кадрами. Компании стремятся привлечь молодых людей еще со школьной скамьи, потому что отсутствие каких-либо навыков также говорит и об отсутствии негативного опыта, отсутствии стороннего влияния, готовности принимать необходимые правила поведения, которые были приняты в данной организации. Поступившая молодежь проходит обязательный курс начальной подготовки (адаптации), которая длится на протяжении двух месяцев [20].

После окончания образовательного учреждения за каждым молодым специалистом, принятым на работу, закрепляется наставник с широкими полномочиями, который, как правило, является выпускником того же университета, что и новичок. Он помогает ему адаптироваться на месте работы, устранять возникающие конфликты, бывает у своего подчиненного в гостях, знакомясь с его бытом. Все вопросы об изменении положения молодого специалиста решаются при участии наставника. Такое наставничество осуществляется до 35 лет [1].

Особое внимание в социальной и профессиональной адаптации в компаниях Японии отводится программам воспитания корпоративного духа и гордости за место, где они работают. Процесс его становления реализуется через систему приобщения работника к целям, задачам, миссии и атмосфере, царящей на предприятии. Каждая организация имеет собственный стиль рабочей формы, девиз и даже гимн. В Японии во время адаптации большинство новых рабочих и служащих несколько месяцев проходят подготовку по специально разработанной фирмой программе, зачастую участвуя в обсуждении проблем подразделения. Более того, многие молодые рабочие и служащие в течение нескольких лет после поступления на работу живут в общежитиях фирмы [10].

В процессе проведения программы адаптации в средних и крупных фирмах США участвуют менеджеры по управлению персоналом и линейные менеджеры. На малых предприятиях программа адаптации проводится менеджером-практиком, иногда с включением работника профсоюза.

В Германии имеется «Закон о правовом режиме предприятия», который требует от работодателя ознакомления нового сотрудника с условиями работы и с будущей сферой его деятельности, а также представление его будущим коллегам по работе. Сотруднику необходимо знать режим работы, условия труда и обязанности выполнения. Для достижения этого принято использовать собеседования, где новичок знакомится с правилами, процедурами. Он получает помощь от более опытных работников.

Максимизация прибыли является основополагающим фактором эффективной деятельности предприятия и залогом ее процветания. Для этого сотрудники должны качественно выполнять работу в рамках своей профессиональной деятельности, периодически получая дополнительное образование [24].

Например, в компании «Apple» акцент делается на то, как сотрудник будет приспосабливаться к условиям работы в организации самостоятельно, как будет проявлять себя в тех или иных ситуациях. Данная организация берет в свою команду только сильных и целеустремленных людей, поэтому то, насколько сам сотрудник готов приложить усилия для своей адаптации в компании является важным моментом.

В США к процессу адаптации относятся комплексно. Упор сосредотачивается на научении работников самостоятельности в работе, индивидуализме и профессиональному выполнению своих обязанностей. В США существует множество различных методик обучения: «Тень», «Стажер», «Дублер», дистанционное обучение и др. В среднем программа длится от трех до четырех недель. Из специфики реализации программы адаптации можно выделить то, что у новичка первый рабочий день всегда начинается с понедельника.

Каждый вновь прибывший получает стандартный большой пакет, в котором: стикеры с приветствием, документ из HR-отдела и футболка с надписью года начала работы на компанию. Каждому новому сотруднику компания выдает новый iMac. Он должен быть установлен самостоятельно, без какой-либо технической поддержки. В компании считают: если сотрудник достаточно умен для того, чтобы работать в «Apple», он достаточно умен, чтобы подключить свой компьютер к серверам [12].

Кадровые службы прилагают много усилий для того, чтобы все служащие правильно понимали корпоративные правила поведения и политику организации, четко зная свои рабочие обязанности, а также понимания принципы поведения в той или иной ситуации. Один из самых долгих испытательных сроков установлен в Швеции, где сотрудников проверяют на протяжении шести месяцев. Самое краткосрочное испытание занимает от одной до двух недель. Американские исследователи утверждают, что время, необходимое для того, чтобы сотрудник начал работать с максимальной эффективностью, составляет 8 недель для менеджеров младшего звена, 20 недель для среднего и более 26 для топ-менеджера [11].

Опыт отечественных организаций показывает, что период адаптации работников составляет от месяца до полугода в зависимости от их должности. На определенных предприятиях адаптационный период могут приравнять к испытательному сроку, то есть трём месяцам. Согласно проведённому консультантами исследованию, половина российских организаций устанавливают срок испытания на один месяц, меньше четверти на два, почти треть на три, менее пяти процентов работодателей назначают испытательный срок в зависимости от результатов собеседования с кандидатом [23].

Сравнивая опыт системы адаптации за рубежом и в России, можно сделать следующий вывод. Система адаптации персонала в Российской Федерации в настоящее время не развита в полной мере. Изучение отечественного опыта показало, что специальной службы, которая бы занималась вопросами адаптации в организациях, не существует [29].

Важность мероприятий по адаптации работников в нашей стране недостаточно серьезно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации. В то же время, имеется большой зарубежный опыт использования адаптационных техник.

В России подход к адаптации часто имеет однонаправленный характер. Здесь адаптация не является обязательным элементом системы управления. Чаще всего реализуются программы - адаптации между сотрудниками, которые занимают от трех до шести месяцев. Следует отметить, что возрастные ограничения отсутствуют. На настоящий момент трудовая адаптация не имеет широкого распространения и носит неформальный характер.

2.4 Оценка эффективности процесса адаптации

Эффективно разработанная система адаптации персонала в организации позволит минимизировать риски, связанные с уходом новичков, ускорит их производственный процесс, а также будет способствовать безболезненному вхождению в коллектив. Чтобы понимать, насколько эффективно проходит процесс адаптации, необходимо уметь его комплексно оценить. Таким образом, еще одной задачей служб по управлению персоналом становится разработка системы оценки процесса адаптации персонала в компании.

Успешность адаптации находится в прямой зависимости от характеристик производственной среды и состоянием сотрудника. Чем сложнее устроена среда и чем больше ее отличие от прежнего места нахождения работника, тем труднее и медленнее будет протекать процесс адаптации. Адаптация как процесс имеет свое начало и конец. Если в отношении первого все предельно ясно, ведь это начало службы сотрудника в незнакомых условиях, то определить ее окончание довольно трудно. Процесс адаптации протекает в процессе постоянного изменения внешней среды и изменения работников. Таким образом, адаптация относится и к лицу, которое не меняло рабочее место. Не последнее значение имеет разъяснение такого понятия, как предел адаптации. При определении сроков адаптации в качестве ее предела, используются такие количественные показатели, которые характеризуют отдельные стороны адаптации.

Выделяют [33]:

- объективные показатели - уровень стабильности количественных показателей труда (выполнение указанных норм, качественное изготовление продукции, отсутствие ошибок работе конвейерной или поточной линии, профессиональная устойчивость, рост квалификации, уровень трудовой дисциплины);

- субъективные показатели - уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др.

Другой подход к оценке производственной адаптации исходит из характеристики и результатов каждой из ее сторон [28]:

‑ психофизиологическая адаптация. Для ее характеристики используются показатели выработки и энергозатрат, а также показатели состояния сердечно - сосудистой системы, уровня артериального давления, скорости восстановления дыхания, частоты сердцебиения;

‑ профессиональная адаптация. Полное и успешное овладение профессией, характеризуется степенью освоения норм рабочего времени, выхода на уровень брака продукции не выше среднего;

- социально-психологическая адаптация. К ней относятся уровень психологической удовлетворенности новой производственной средой, характером взаимоотношений с коллегами, руководством, удовлетворенность своим положением в коллективе и др.

Рассмотрим имеющиеся подходы к оценке эффективности адаптации, характерные для российских компаний [17]:

Первый подход – оценка через удовлетворенность. Используются характеристики удовлетворенности работой и удовлетворенности организации сотрудником. Благодаря специально разработанной анкеты становится возможным получение необходимой информации об определенных сложностях, возникающих в течение рабочего процесса, характера заинтересованности работника своей профессией. По результатам ответов на вопросы вычисляются индексы удовлетворенности работой, интереса к ней и удовлетворенности профессией. Общий показатель успеха адаптации является средним значением всех вышеперечисленных индексов. Главным ограничением данной методики становится сложность анализа показателя удовлетворенности, который весьма трудно оценить в силу того, что человек может по разным причинам давать ответы, которые от него могут ожидать, а не совпадать с действительностью. Однако на многих предприятиях в настоящее время «удовлетворенность работой» как показатель эффективности процесса адаптации и производительности труда все еще является достаточно весомым.

Второй подход – оценка через разработку показателей эффективности. Если считать, что каждый процесс, происходящий в организации, является эффективным, то он целесообразен. Исходя из этого, специалисты ввели в практику оценки эффективной работы процессов адаптации две группы показателей. К первой относится активность участия работников в различных сферах трудовой деятельности. Объективные показатели делят на профессиональные (соответствие профессиональных знаний требованиям места работы), социально-психологические (соответствие поведения человека нормам и ценностям компании), психофизиологические (уровень перегрузок, утомляемость, стресс). Субъективные показатели делятся по принадлежности к одному из составляющих адаптации, а также определяют личную оценку работником своего отношения к профессии и специальности, к отношениям с товарищами и начальником, привыкание к условиям труда, решению необходимых задач компании.

 3. Третий подход – интегральная оценка системы оценки эффективности адаптационных программ. При такой системе оценки программ адаптации уделяется основное внимание к составлению различных критериев эффективности и анализируется их влияние на процессы, происходящие внутри предприятия. C помощью общей системы можно понять зависимость между результатами адаптации персонала и деятельности компании через формирование лояльности и понимания долгосрочных целей [15].

При недостаточном внимании к оценке адаптационного процесса может происходить снижение эффективности результатов труда работников. Учитывая экономическую эффективность данного процесса на каждом этапе, можно прийти к выводу, что игнорирование системы управления адаптацией персонала может помешать организации удерживать не только общеорганизационную эффективность, но и самый важный и необходимый стратегический ресурс – человека.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью работы было поставлено изучение теоретических основ адаптации персонала. В первой глава, рассматривая происхождения термина «адаптация», было выявлено, что оно изначально пришло из биологии. Сейчас оно активно используется в управленческих науках как взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. Целями этого процесса являются уменьшение стартовых издержек, снижение текучести кадров, развитие удовлетворенности работой, обеспечение более быстрого вхождения нового сотрудника в должность. Среди основных видов адаптации выделяют первичную и вторичную. Первая связана с приспособлением кадров, не имеющих ранее опыта работы, а вторая со специалистами, уже участвовавшими в профессиональной деятельности. Необходимо учитывать специфику нанятых сотрудников для построения эффективного построения процесса адаптации. Так принято выделять четыре этапа: первый оценивает уровень подготовленности новичка, второй непосредственно знакомит его с новыми обязанностями, на третьем этапе происходит практическое применение ранее полученных знаний сотрудника на прежнем месте, на четвертом работник переходит к стабильной работе. Все эти аспекты, рассмотренные в первой главе, являются очень важными и требующими серьезного внимания.

Во второй главе была выявлена взаимосвязь адаптации с другими подсистемами управления персоналом. Эффективная работа по подбору персонала с легкостью может сойти на нет, если пренебрегать процессом адаптации. Отсутствие должного внимания к вхождению новичка в организацию, особенно в первые дни, влечет за собой его скорейшее увольнение, тем самым обесценивая все усилия отдела по подбору. Изучена роль менеджера по персоналу в реализации программы адаптации, в чьи обязанности входят организация ознакомления сотрудника с организацией, проведение экскурсий, разъяснений условий работы и прочего.

Проанализировав опыт системы адаптации за рубежом и в России, можно сделать вывод, что в настоящее время в нашей стране она не развита в полной мере. До сих пор многие организации не имеют даже базовых программ по адаптации. Проанализировав способы оценивания системы адаптации, были выявлены субъективный и объективный показатели. Первый отвечает за уровень удовлетворенности занимаемой должности и условиями труда, второй за уровень показателей норм труда. Успешная адаптация характеризуется удовлетворенностью трудом, выполнением сотрудником требований, предъявляемых к должности или рабочему месту, признанием коллективом социальной роли адаптируемого сотрудника.

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. Адлер, Ю. П. Методы менеджмента / Ю. П. Адлер. // Стратегический ресурс экономики. – 2016. – 3. – С. 14-17.
2. 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.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник / Т.Ю. Базаров. – М.: Издательский центр «Академия», 2015. – 224 с.
4. Беленченкова, Т. В. Адаптация персонала в современной компании / Т.В. Беленченкова // Молодой ученый. – 2016. – №19. – С. 439-441.
5. Ботоева, В. Э. Адаптация как важнейший компонент в системе управления персоналом / В. Э. Ботоева. // Кадровое дело. – 2013. – 12. – С. 19-31.
6. Бухалков, М.И. Управление персоналом / М.И. Бухалков – М.: Инфра-М, 2012.
7. Ваничева, А. Г. Подбор и адаптация персонала как основа реализации успешной кадровой стратегии / А. Г. Ваничева. // Кадровое дело. – 2013. – №8. – С. 47-58.
8. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин — М.: Юристъ, 2011. — 412 с.
9. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — М: Гардарики, 2014.
10. Володина, Н. П. Адаптация персонала / Н. П. Володина. // Путеводитель по кадровому менеджменту. – 2015. – 4. – С. 123-126.
11. Гичан, И. С. Психологические проблемы наставничества / И. С. Гичан. // Кадровик. – 2013. – 3. – С. 41-46.
12. Долганова, О.И. Документальное сопровождение процесса адаптации нового сотрудника / О.И. Долганова // Кадровик. – 2017. – №11. – С. 55-61.
13. 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.
14. Замараева, З.П. Адаптационные ресурсы самообеспечения: социологический анализ / З.П. Замараева, А.В. Чистякова // Социальная политика и социология, №3, Том 1, 2013. – 20 с.
15. 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.
16. Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии: учебник / А. Я. Кибанов, Д.К. Захаров. — М.: Высшая школа, 2008. — 596 с.
17. Конецкая, Ю. Нельзя позволить новичку метаться между «племенами» в период адаптации / Ю. Конецкая // Управление персоналом. – 2018. – №3. – С. 52-58.
18. Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом: учебник / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А Соломатин. — М.: Издательство Юрайт, 2015. — 477 с.
19. Коханов, Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность: учебное пособие / Е.Ф. Коханов – М.: Мысль, 2016. – 165 с.
20. Курныкина, Е. М. Японская модель управления персоналом / Е. М. Курныкина. // Стратегический ресурс экономики. – 2015. – 2. – С. 43-45.
21. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. – М.: Издательство Юрайт, 2015. — 434 с.
22. Оганесян, И.А. Управление персоналом / И.А.Оганесян. – М.: Амалфея, 2016. – 256 с.
23. Оноприйчук, Б.С. Основные цели и этапы адаптации персонала в организации / Б.С. Оноприйчук, А.В. Кислов // Социальные науки. – 2014. – №1. – С. 10-15.
24. Орехов, С. А. Корпоративный менеджмент / С. А. Орехов, ВА. Селезнев, Н. В. Тихомирова. // Издательская корпорация. – 2014. – 1. – С. 58-62.
25. Осипян, И. Ю. Трудовая адаптация работника как одно из важнейших направлений работы с персоналом / И. Ю. Осипян // Известия Уральского государственного экономического университета. - Екатеринбург, 2014. - С. 167-174.
26. Осипян, И. Ю. Трудовая адаптация работника как одно из важнейших направлений работы с персоналом / И. Ю. Осипян. // Кадровое дело. – 2015. – 10. – С. 45-54.
27. Психология: словарь / под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского.— 2-е изд., испр. и доп. — М., 2014.
28. Розанова, В. А. Психология управленческой деятельности / В. А. Розанова. // Экзамен. – 2016. – 5. – С. 68-72.
29. 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.
30. 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.
31. Филимянова, М.Г. Этапы адаптации персонала на предприятии / М.Г. Филимянова // Научные исследования и разработки молодых ученых. – Новосибирск, 2016. – № 9-2. – С. 181-185.
32. Халиулина, В. В. Адаптация в системе управления персоналом / В. В. Халиулина. // Управление персоналом. – 2014. – №5. – С. 50-56.
33. Царева, М.С. Современные формы и методы управление системой адаптации персонала / М.С. Царева, А.В. Кириллов // Новое поколение. – 2015. – №8. – С. 238-246.
34. Янченко, А. Е. Проблемы на этапах адаптации персонала в организации / А. Е. Янченко, И. В. Потанина. // Кадровик. – 2016. – №2. – С. 90-101.