**Филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Кубанский государственный университет» в г. Армавире**

кафедра экономики и менеджмента

38.03.03 Управление персоналом

направление конкурса: гуманитарные науки

Научная работа

**Факторы, влияющие на адаптацию персонала.**

Автор: Горовая Мария Сергеевна

Научный руководитель: Косенко С.Г., канд. экон. наук, доцент.

Армавир, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение………………………………………………………………………3

[1 Теоретические аспекты изучения адаптации персонала 5](file:///C%3A%5CUsers%5Chome%5CDesktop%5C%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%5CKURSOVAYa.docx#_Toc437972930)

[1.1 Сущность понятия адаптации персонала 5](file:///C%3A%5CUsers%5Chome%5CDesktop%5C%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%5CKURSOVAYa.docx#_Toc437972931)

[1.2 Виды и формы адаптационного процесса работника 8](file:///C%3A%5CUsers%5Chome%5CDesktop%5C%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%5CKURSOVAYa.docx#_Toc437972932)

[1.3 Факторы, влияющие на адаптацию новых сотрудников 12](file:///C%3A%5CUsers%5Chome%5CDesktop%5C%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%5CKURSOVAYa.docx#_Toc437972933)

[2 Анализ системы факторовтрудовой адаптации ана армавирском электро- механическом заводе – филиале ОАО «Элтеза» 17](file:///C%3A%5CUsers%5Chome%5CDesktop%5C%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%5CKURSOVAYa.docx#_Toc437972934)

[2.1 Изучение системы адаптации и ее методов на предприятии 17](file:///C%3A%5CUsers%5Chome%5CDesktop%5C%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%5CKURSOVAYa.docx#_Toc437972935)

[2.2Анализ основных факторов, окаывающих влияние на адаптацию работников филиала ОАО «Элтеза» 20](file:///C%3A%5CUsers%5Chome%5CDesktop%5C%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%5CKURSOVAYa.docx#_Toc437972936)

[2.3 Роль сектора по управлению персоналом в организации трудовой адаптации в филиале ОАО «Элтеза» 23](file:///C%3A%5CUsers%5Chome%5CDesktop%5C%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%5CKURSOVAYa.docx#_Toc437972937)

[Заключение 26](file:///C%3A%5CUsers%5Chome%5CDesktop%5C%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%5CKURSOVAYa.docx#_Toc437972942)

[Список использованных источников 2](file:///C%3A%5CUsers%5Chome%5CDesktop%5C%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%5CKURSOVAYa.docx#_Toc437972943)8

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день людские ресурсы играют важнейшую роль на любом предприятии. Почему же именно человек является основой всего организационного процесса? Люди гарантируют успешное использование различных видов ресурсов и определяют экономические показатели предприятия и ее конкурентоспособность. Поэтому не удивительно, что в последнее время уделяется огромное внимание отбору персонала.

 Приходя на новое место работы, человек испытывает некий дискомфорт, связанный с неизвестностью специфики организации, особенностей трудовой деятельности. Не удивительно, что в таком состоянии работник может совершать много ошибок. Чтобы избежать проблем, вызванных этим состоянием, специалисты по управлению персоналом проводят процесс адаптации новых кадров. Изучая ряд факторов, влияющих на это явление, специалист по управлению персоналом может управлять темпом и качеством данного явления.

 Актуальность предоставленной работы обусловлена тем, что сегодня каждая организация заинтересована в качественных трудовых ресурсах. Приобретая нового «идеального» во всех отношениях сотрудника, компания может не получить нужный результат от его труда, если новый работник не приспособится к новой корпоративной культуре. А зная некоторые факторы трудовой адаптации, руководитель может непосредственно влиять на темпы и результат данного явления.

Поступая на новую работу, человек уже имеет определенные цели, в соответствии с которыми у него формируются свои собственные требования к компании, которая исходя из своих целей и задач, предъявляет определенные требования к нему, к его трудовому поведению. Реализуя каждый свои собственные требования, и работник и предприятие влияют друг на друга, вследствие чего и происходит процесс адаптации.

Поэтому объектом исследования становится именно адаптация персонала. Предмет – факторы, влияющие на адаптационный процесс работников.

Целью научной работы является изучение особенностей адаптации и факторов, влияющих на приспособление сотрудников к новой рабочей обстановке. Для выполнения поставленной цели следует выполнить ряд задач:

- ознакомится с сущностью понятия «адаптация персонала», рассмотреть его основные виды;

- исследовать основные факторы трудовой адаптации;

- проанализировать особенности трудовой адаптации на армавирском электро-механическом заводе – филиале ОАО «Элтеза»;

- провести анализ движущих сил адаптационного процесса именно на этом предприятии;

- определить роль кадровой службы в процессе адаптации новых сотрудников.

Для проведения исследования были применены следующие методы: изучение и анализ литературы; анализ методических материалов, обобщение.

Научная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка используемых источников.

Введение раскрывает актуальность изучения как факторов адаптации, так и процесса врабатывания работника, определяет цели и задачи, а также объект и предмет исследования.

В первом разделе проводится глубокое изучение особенностей адаптации. Исследуются ее виды. Подробно рассматриваются факторы, влияющие на этот процесс. Во втором разделе рассматриваются особенности и факторы адаптации в филиале «Элтеза».

В заключении подводятся итоги исследования и формируются окончательные выводы по рассмотренной теме.

1 Теоретические аспекты изучения адаптации персонала

1.1 Сущность понятия адаптации персонала

Для достижения наилучшего результата в сфере кадрового обеспечения необходимо не упускать из виду вопрос адаптации новых работников, который сегодня имеет большое значение. Адаптационный процесс является элементом системы управления персоналом и характеризуется, прежде всего, знакомством с организацией и освоением нового рабочего места [1].

Единого взгляда на определение понятия «адаптация персонала» не существует.

По мнению В. М. Масловой, адаптация персонала представляет собой включение новых работников в организацию, который предполагает ознакомление с нормами и правилами, закрепленными в корпоративной культуре, способами трудовой деятельности, а также включение в систему неформальных связей между работниками [2].

Согласно определению Ю. А. Романовой, адаптация персонала – это один из первых этапов интеграции человека в систему трудовых и социальных отношений в организации, а также внедрение в производственную среду [3].

А.А. Коргов предлагает свое определение данного процесса. По его мнению, адаптация работника – это процесс ознакомления с правилами, принятыми в организации, познания нитей власти, осознания того, что является важным в этой компании или ее отделах [4].

В общем виде, данный термин обозначает приспособление, привыкание нового работника к организации.

Адаптационный процесс имеет две стороны:

1 сочетание внутренних психологических процессов, в рамках которых происходит отвыкание человека от прежней работы и привыкание к новой, полное приспособление (ассимиляция) к среде, отождествление личных интересов и целей с общими (идентификация);

2 совокупность мероприятий организации, которые протекают под контролем службы персонала и облегчающих новому работнику овладение новыми трудовыми функциями, знаниями и навыками, усвоение правил и стандартов поведения, приспособление к условиям труда и социальной среде [5].

 Длительный период адаптация обозначала односторонний процесс приспособления личности, группы к социальным условиям. Но в настоящее время предполагают, что одновременно происходит и преобразующее влияние личности на социальную среду. Другими словами, новый работник занимает определенную позицию на предприятии, соглашаясь с предъявленными к нему требованиями, ценностями, нормами, правилами поведения и согласовывая свои цели и задачи с целями и интересами организации [6].

 Особое место в изучении теоретических основ понятия адаптация занимает понимание ее целей и задач, которые могут быть направлены как со сторон предприятия, так и со стороны нового работника.

О. И. Марченко считает, что основная цель адаптации со стороны организации — быстрое приспособление нового сотрудника к условиям предприятия. В соответствии с этим он выделяет следующие задачи адаптации:

1 увеличение эффективности труда новых кадров;

2 сокращение возможности увольнения работника;

3 повышение эффективности самого предприятия;

4 формирование у сотрудника чувства удовлетворенности работой [7].

По мнению В. В. Смирнова, главной целью адаптации к новому рабочему месту со стороны персонала является максимально полное, быстрое и безболезненное приспособление, сохранение своего рабочего места в организации на длительное время. К основным задачам адаптации персонала специалист относит:

1 желание продолжить трудовые отношения с организацией;

2 начало результативного выполнения в сжатые сроки своих трудовых обязанностей;

3 понимание специфических качеств своей профессии;

4 снижение уровня стресса;

5 вступление в нормальные межличностные отношения в коллективе организации;

6 формирование и увеличение чувства удовлетворенности от выполняемых обязанностей [8].

Также к основным задачам адаптационного процесса можно отнести:

1 сокращение первоначальных издержек, которые обусловлены более низкой эффективностью работы нового сотрудника из-за недостаточного знания специфики трудовой деятельности в данной организации;

2 снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником;

3 сокращение текучести кадров;

4 экономия времени как коллег, так и непосредственного начальника для помощи в процессе выполнения новым сотрудником своих обязанностей;

5 развитие позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях [9].

 Адаптация новых сотрудников на предприятии выполняет ряд функций, к которым можно отнести первичное распределение и перераспределение рабочей силы, замещение убывающих работников, формирование отношения к конкретной производственной ситуации (формирование удовлетворенности), а также расширение и развитие взаимосвязей и взаимоотношений между работником и организацией и повышение уровня стабильности и сплоченности коллектива, совершенствование производственного климата. Также стоит отметить, что структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

1 выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала;

2 распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям организации, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом;

3 развитие наставничества, которое в последние годы в отечественных организациях незаслуженно забыто.

 Сегодня процесс адаптации играет важную роль в организации, поэтому так или иначе руководитель должен уделять должное внимание этому процессу. Трудовая адаптация становится не только процессом ознакомления новых кадров с особенностями организации, но и механизмом изменения поведения нового сотрудника в связи с предъявляемыми к нему требованиями.

1.2 Виды и формы адаптивного процесса работника

Адаптационный процесс достаточно многогранен. В связи с этим возникает сложность в выделении его единой классификации. Поэтому в литературных источниках различные виды данного процесса систематизируют по-разному в зависимости от выбранных параметров.

Вид адаптации персонала – это составной элемент общего процесса приспособления нового сотрудника, который определяется особенностями социальных отношений в организации и производственно-экономической системы [10].

Согласно мнению В.М. Масловой, адаптация персонала имеет свою классификацию. По уровню различают первичную и вторичную адаптацию; по направленности – профессиональную, психофизиологическую и социально-психологическую [11].

Первичная адаптация представляет собой приспособление к организационной среде молодых работников, которые ранее не имели опыта профессиональной деятельности. Чаще всего такому виду адаптации подвергаются выпускники образовательных учреждений. Вторичная адаптация обозначает приспособление кадров с трудовым опытом, но, как правило, меняющим вид деятельности или ранг.

Профессиональная адаптация – это приспособление человека к новому виду профессиональной деятельности, новым особенностям конкретной специальности, условиям труда и социальному окружению. Успех профессиональной адаптации зависит от склонности адаптанта к конкретной профессиональной деятельности, совпадения личной и общественной мотивации труда и других причин [12]. Она состоит в активном изучении особенностей работы, ее специфики, а также принятии необходимых умений и навыков, которые требуются для эффективной деятельности в данной организации. Такой вид ориентирован на исследование человеком технологических стандартов, процессов, действующих на предприятии. Данный процесс характеризуется формированием профессионально необходимых качеств личности, позитивного отношения к своей работе.

Психофизиологическая адаптация – приспособление нового кадра к условиям деятельности, режиму труда и отдыха, которые могут оказывать на человека психофизиологическое воздействие в течение выполнения им обязанностей. К таким условиям можно отнести уровень монотонности деятельности, физиологические и психические нагрузки, удобство рабочего места. Новый сотрудник привыкает к непривычному для него графику работы и непривычным условиям.

Социально-психологическая адаптация направлена на установление внутренних коммуникаций и отношений с коллективом. В ходе данного процесса происходит включение нового сотрудника в систему отношений команды с ее ценностными ориентациями, традициями, а также привыкание к новой социальной среде.

А.Я. Кибанов помимо перечисленных видов адаптационного процесса также выделяет организационно-административную, экономическую и санитарно-гигиеническую адаптацию.

В ходе организационно-административной адаптации новый сотрудник знакомится с отличительными чертами системы управления предприятия, местом своего подразделения и должности в общей системе целей в структуре организации. При данном виде адаптационного процесса у работника должно сформироваться понимание своего места и роли в общем производственном процессе.

Экономическая адаптация позволяет новым кадрам ознакомится с экономическим механизмом организационного управления, системой стимулов и мотивов. Эта адаптация помогает человеку приспособится к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат.

Санитарно-гигиеническая адаптация направлена на освоение работником правил техники безопасности, трудовой дисциплины, санитарных и гигиенических норм. Сотрудник привыкает готовить свое рабочее место к производственному процессу в сложившихся условиях, придерживаясь к различным видам гигиенических и санитарных норм [13].

Выделяют виды адаптации и по предмету приспособления. К ним относят:

1 корпоративная адаптация, предполагающая знакомство новых кадров со стратегическими целями и приоритетами компании, получение информации об ее месте на рынке, структуре, управляющих органах, порядке осуществления документооборота и процедуре взаимодействия с ними и других аспектах деятельности.

2 социальная адаптация – привыкание сотрудника к социальной системе отношений в организации, принятие норм и правил поведения и общения, существующих в коллективе, построение системы взаимоотношений с коллегами.

3 техническая (технологическая) адаптация - освоение новым сотрудником используемой в организации техники и программного обеспечения (телефона, факса, сканера, принтера, компьютера и др.) [14].

Существует и другая классификация, где адаптация подразделяется на личностную и организационную. В ходе первой разновидности приспособления работника происходит привыкание к системе отношений между сотрудниками, ознакомление с неформальными коммуникациями. В процессе организационной адаптации происходит постепенное знакомство новых кадров с порядками самой фирмы, стилю руководства, способам труда.

Выделяют и другие виды адаптационного процесса:

1  активная адаптация – процесс, при котором новые кадры стремятся воздействовать на окружающую среду для ее изменения;

2 пассивная адаптация – адаптация, при которой работник не пытается изменить среду с помощью своего воздействия;

3 прогрессивная адаптация – адаптационный процесс, при котором повышается эффективность трудовой деятельности сотрудников;

4регрессивная адаптация – адаптация, при которой наблюдается снижение эффективности трудовой деятельности [15].

Наряду с видами адаптационного процесса выделяют также организационные формы адаптации. К ним можно причислить:

1 проведение курсов и семинаров по разным направлениям адаптации;

2 введение в должность;

3 индивидуальные беседы, смысл которых заключается в разработке плана индивидуального обучения нового сотрудника;

4 неформальное общение, в процессе которого новые работники становятся участником неофициальных коммуникаций, знакомятся с психологическим климатом в коллективе.

Несмотря на различия между видами адаптации, все они взаимосвязаны между собой. Они являются частью единого процесса приспособления нового сотрудника к принятым в организации нормам и ценностям, следования установленным на предприятии правилам.

1.3 Факторы, влияющие на адаптацию новых сотрудников

Эффективность приспособления новых кадров зависит в основном от факторов, воздействующих на адаптацию.

Понятие «фактор» обозначает  движущие силы какого-либо процесса, явления, определяющие его характер или отдельные черты. Следовательно, фактор адаптационного процесса работника – это причина, условие, движущая сила, которые влияют непосредственно на процесс адаптации как сотрудников организации, так и только что устроившихся в компанию кадров, определяют его характер, сроки, темпы и результаты.

Е. И. Русакова, М.Г. Синякова, П.С. Слободчикова предлагают все условия, воздействующие на успешность приспособления нового сотрудника к организационным правилам и нормам, разделить на 2 большие группы. А именно на объективные и субъективые факторы, влияющие на адаптацию персонала.

Первая группа характеризует результативность труда работников, активность участия сотрудников в его различных сферах, которые подразделяются по принадлежности к одному из видов трудовой адаптации: профессиональный – соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места; социально-психологический – степень соответствия поведения человека нормам и правилам организации; психофизиологический – степень утомляемости, уровень перегрузок, стресс.

Вторая группа условий характеризует удовлетворение сотрудника своей работой и раскрывает оценку сотрудником своего отношения к профессии и квалификации, к взаимодействию с коллективом и руководителем, к принятию норм и условий труда, к пониманию места своих задач в достижении целей организации, к состоянию здоровья, настроению, уровню тревожности, степени утомляемости, активности поведения [16].

Согласно  мнению Кибанова  А.Я.  к  субъективным  факторам можно отнести:

- социально-демографические параметры сотрудника (возраст, пол, опыт работы, социальный статус);

- социально-психологические характеристики работника (готовность работать, коммуникабельность, ответственность);

- социальные (заинтересованность человека в результативности своей деятельности, степень профессионального интереса).

 Специалист также считает, что движущие силы, влияющие на процесс адаптации, зависят от вида адаптационного процесса (Рисунок 1). [13]

 

Рисунок 1 – Виды адаптации и факторы, влияющие на нее

По силе влияния на процесс адаптации персонала можно выделить существенные и несущественные движущие силы приспособление работников. Такая классификация позволяет предприятию обратить внимание на тех факторах, которые играют наибольшую роль в тот или иной отрезок времени. Также существует деление на активные, активно-пассивные и пассивные факторы. Активные движущие силы определяют влияние на адаптационный процесс со стороны руководителей (непринятие или поддержка). Активно-пассивные факторы зависят непосредственно от характера и условий трудовой деятельности. Пассивные опосредованно проявляются в виде правил и норм коммуникационного процесса в коллективе. [17]

Помимо всего вышеперечисленного, эксперты выделили наиболее важные факторы, влияющие на адаптацию человека к новому рабочему месту. К ним относятся:

1 правильно проведенная процедура найма сотрудника. Соответствие умений и навыков нового работника требованиям, предъявляемым руководителем, помогает существенно уменьшить затраты времени вхождения новичка в должность, избежать возможных проблем;

2 размер фирмы. Специалисты говорят, чем меньше компания, тем более неформальной становится процедура адаптации, которая порой сводится к разговору с начальством;

3 характер занимаемой должности. Здесь можно наблюдать прямую зависимость: чем более сложный характер у должности новичка, чем выше уровень ответственности, тем дольше сотрудник будет адаптироваться и тем пристальнее необходимо следить за этим процессом;

4 психологический климат в коллективе. Комфортный морально-психологический климат в организации является наиболее сильной движущей силой, воздействующей на адаптационный процесс работников.

 Большинство перечисленных факторов оказывают то или иное воздействие на адаптирующихся сотрудников. Поскольку уровни адаптации не могут быть одинаковыми, следовательно, и влияние факторов на работников с разными жизненными и профессиональными циклами различно. Также следует учитывать, что результативность трудовой адаптации зависит от взаимодействия разных движущих сил. Различное соотношение условий будет оказывать разное влияние на новых сотрудников. Так как условия и процессы взаимосвязаны, то влияние одного условия без учета других н будет иметь смысла.

Таким образом, адаптация персонала является важнейшим компонентом системы управления персоналом в организации. Данный процесс помогает новому работнику как можно стремительнее освоиться в новой для него среде, включиться в работу и достичь необходимой результативности в наиболее короткое время. Приходя на новое место работы, человек оказывается под влиянием множества факторов, в разной степени влияющих на его адаптацию. Сила их воздействия зависит от организационной культуры компании и личных особенностей сотрудника.

2 Анализ системы факторов трудовой адаптации на армавирском электро-механическом заводе – филиале ОАО «Элтеза»

2.1 Изучение системы адаптации и ее методов на предприятии

Армавирский электро-механический завод – филиал ОАО «Элтеза» (далее АЭМЗ) специализируется на выпуске стрелочных электроприводов, автошлагбаумов, светофорного оборудования всех типов для нужд железнодорожного транспорта и метрополитенов. Сегодня АЭМЗ современное машиностроительное предприятие. За последние 10 лет коллективом завода освоено и выпускается оборудование для железных дорог России и ближнего зарубежья. Сегодня на заводе трудятся высококвалифицированные специалисты – это рабочие, техники и инженеры. Высокое качество продукции обеспечивается применением станков с числовым программным управлением, обрабатывающих центров, систем автоматического проектирования, экспресс диагностики на различных участках производства, современных технологий обработки металлов, а также повышением квалификации рабочих и инженерно-технического состава.

Тяжелые и даже опасные условия труда вызывают острую необходимость ознакомления работников со спецификой работы организации, где важную роль играет адаптационный процесс. Адаптация работников в ОАО «Элтеза» – это процесс комплексного приспособления работников к принципам организации трудовой деятельности, приобретения профессиональных знаний и навыков, приобщения к корпоративной культуре, формирование чувства долга и ответственности, положительного отношения к труду, гордости за выбранную профессию и лояльности к выбранному месту работы. К работникам, проходящим данный процесс, относятся вновь принятые, переведенные в другое подразделение или на другую должность работники, чьи функциональные обязанности изменились. Что касается сотрудников, которые переводятся со срочного на бессрочный договор, проведение адаптационного процесса проводится по усмотрению руководителя подразделения.

Согласно Положению об адаптации, главной целью приспособления сотрудников к условиям труда на данном предприятии является приобретение в наиболее короткие сроки профессиональных умений и навыков, а также приобщение к корпоративной культуре. В связи с этим выделяются следующие задачи:

1 создание оптимальных условий для стремительного приобретения сотрудниками профессиональных умений и навыков, необходимых для реализации трудового потенциала и выполнения профессиональных обязанностей;

2 формирование у новых кадров лояльного отношения к организации, их активное вовлечение в решение корпоративных и производственных задач;

3 мотивация прибывших работников к установлению длительных трудовых отношений с организацией.

Визуально задачи адаптации на данном предприятии можно представить в виде схемы (Рисунок 2)

Задачи адаптационного процесса в армавирском электро-механическом заводе – филиале ОАО «Элтеза»

мотивация прибывших работников к установлению длительных трудовых отношений с организацией

формирование у новых кадров лояльного отношения к организации, их активное вовлечение в решение корпоративных и производственных задач

создание оптимальных условий для стремительного приобретения сотрудниками профессиональных умений и навыков, необходимых для реализации трудового потенциала и выполнения профессиональных обязанностей

Рисунок 2 – Задачи адаптации персонала на АЭМЗ

В АЭМЗ адаптационный процесс сотрудников имеет две формы: первичная адаптация и адаптация в должности. Первая форма приспособления кадров обозначает формирование у нового сотрудника целостного представления о филиале ОАО «Элтеза», его организационной структуре и специфики деятельности, а также о задачах подразделения и непосредственных трудовых обязанностях. Проводится такой процесс под контролем непосредственного руководителя и специалиста по управлению персоналом. Адаптация в должности – форма адаптации, при которой наставник передает работникам профессиональные знания и навыки, необходимые для скорейшего вхождения в должность и достижения хороших показателей в сжатые сроки. Проводится такая форма в виде стажировки, от которой руководитель может освободить работников, имеющих стаж работы по специальности не менее трех лет, чьи функциональные обязанности не изменились.

 В организации активно используется такой метод адаптации, как наставничество. Сегодня наставничество – это тип подготовки к работе, который обеспечивает занятость работника с поддержкой опытного наставник, что способствует изучению работы на практике в широком диапазоне деятельности. Наставник в данном контексте выступает воспитателем или учителем [18]. Им может назначаться наиболее опытный, высококвалифицированный рабочий, мастер, руководитель среднего звена, руководитель или специалист, в подчинении которого может быть не более 3 стажеров.

Целями наставничества являются адаптация стажеров к работе в ОАО "Элтеза" на основе единой системы передачи опыта и воспитания, повышение квалификации персонала, обеспечение оптимального использования времени и ресурсов для скорейшего достижения стажерами необходимых производственных показателей, снижение текучести персонала и мотивация молодежи к установлению длительных трудовых отношений с организацией.

 Что касается методов управления адаптационным процессом в данной компании, то здесь наиболее широко используется инструктаж. Основные обязанности нового работника существуют в каждом отделе. Результативное управление процессами адаптации персонала подразумевает полную информированность новых работников. Это относится к функциональным требованиям, которые можно донести до новичка в форме инструктажа, что позволит ему в дальнейшем не тратить время на выяснение необходимых деталей. Также активно проводятся индивидуальные беседы руководителя или наставника с новыми кадрами.

 Таким образом, на армавирском электро-механическом заводе особое внимание уделяется адаптационному процессу. Приспособлению работников способствуют различные методы адаптации, которые активно используются специалистами по управлению персоналом.

2.2 Анализ основных факторов, оказывающих влияние на адаптацию работников филиала ОАО «Элтеза»

 Факторов, влияющих на адаптацию специалистов, достаточно много. На армавирском электро-механическом заводе им уделяют особое внимание, так как движущие силы непосредственно влияют на темп, эффективность и результат этого процесса.

 Особый интерес проявляется к личностным факторам, а конкретно к социально-демографическим характеристикам новых кадров, так как они имеют наибольшее влияние и определяются особенностями конкретного человека. К ним можно отнести:

1 образование. На данном предприятии наименее адаптирована молодежь с более высоким уровнем образования. Это объясняется завышенными амбициями, а в следствии отсутствием возможности себя реализовать. Для специалиста, напротив, фундамент образования ускоряет профессиональную адаптацию. В организации замечена тенденция вытеснения неквалифицированного труда квалифицированной трудовой деятельностью, поэтому специалисты по управлению персоналом АЭМЗ делают акцент именно на образованность новых сотрудников;

2 возраст. Особое  внимание в организации уделяется адаптации молодежи, а особенно выпускников образовательных учреждений. Именно эта категория работников нуждается в объяснении основ производственного процесса, так как они не имеют опыта работы;

3 пол. Как было замечено, подход к проведению адаптации зависит от пола человека. Так, например, женщины более эмоциональны, чем мужчины – они больше ориентируются на социально-психологический климат, на отношения с коллегами. Мужчины ориентированы на деятельность, которую они будут выполнять;

4 производственная среда. Специалистами по управлению персоналом в филиале ОАО «Элтеза» замечено, что скорость протекания адаптации зависит от того, насколько развиты условия труда.

5 происхождение. При приеме на работу специалист отдела кадров АЭМЗ обращает внимание на социальное происхождение и место жительства потенциального сотрудника. Так как адаптационный процесс по-разному протекает у коренных жителей Армавира и приезжих из небольших поселений. В основном это связано с трудностями адаптации не только к новому месту работы, но и к жизни города в целом.

 Специалист по управлению персоналом АЭМЗ отмечает, что немаловажным фактором, влияющим на успех адаптации работников, является процедура их приема и оформления на работу, первая встреча с непосредственным руководителем, обеспечение необходимым инструментом и спецодеждой. Хорошо известно, что первое впечатление в очень значительной степени определяет дальнейшее поведение работника и его включение в коллектив предприятия.

Также на адаптацию к новому рабочему месту на армавирском электро-механическом заводе влияет готовность сотрудника воспринимать новые технологии. Такая готовность определяется уровнем образования работника и его квалификации. Она связана с направленностью системы образования на формирование у человека умения самостоятельно получать знания, потребности в их постоянном пополнении. Содержание и характер выполняемых трудовых обязанностей также относится к факторам, влияющих на приспособление работника к новым условиям труда. Специалистом по управлению персоналом замечено, что человек, специализирующийся на умственном труде, адаптируется немного медленнее, чем работник цеха.

 Слабым местом в учете факторов, влияющих на адаптацию персонала, является концентрация на социально-демографических характеристиках, а не на психологических факторах, которые тоже оказывают большое влияние на процесс привыкания специалистов к новым трудовым условиям. Это, в первую очередь, адекватная самооценка, восприятие самого себя и уровень притязаний. Это обусловлено, прежде всего, размером организации и недостаточностью ресурсов для проведения исследований в области психологии.

Таким образом, при приеме на работу специалист отдела кадров в данной организации делает акцент на некоторых характеристиках нового сотрудника, которые могут либо ускорить процесс приспособления к рабочему месту и к заводу в целом, либо, наоборот, помешать ему в этом. Также внимание в процессе введения в должность уделяется производительности труда, соблюдению должностной инструкции. На предприятии принимаются во внимание все факторы, которые тем или иным способом могут оказать влияние на адаптационный процесс новых кадров.

2.3 Роль сектора по управлению персонала в организации трудовой адаптации в филиале ОАО «Элтеза»

 При поступлении нового работника на предприятие, ему необходимо приспособиться к новым для него социальным, экономическим, психологическим, административным и бытовым условиям труда. Ответственность за это полностью ложиться на систему управления персоналом.

Некоторые особенности армавирского электро-механического завода обусловили особенность системы кадровой службы. Здесь вопросами человеческих ресурсов занимается сектор по управлению персоналом. Данное подразделение состоит из двух человек – начальника сектора по управлению персоналом и специалиста. Именно они выполняют обязанности по отбору, размещению кадров, а также внимательно следят за осуществлением процесса адаптации.

 Специалист по управлению персоналом при проведении адаптации выполняет следующие функции:

1 проведение мероприятий в рамках первичной адаптации;

2 организация взаимодействий между участниками адаптационного процесса;

3 организация обучения наставников;

4 предоставление предложений непосредственному руководителю по возможной мотивации наставников.

 Сотрудник сектора по управлению персоналом обладает рядом прав, связанных с проведением адаптации. Он может:

1 предлагать мероприятия в рамках программы адаптации персонала;

2 инициировать рассмотрение руководством проблем адаптации;

3 организовывать обучение кадров;

4 перенимать опыт других организаций в вопросах, связанных с приспособлением работников к новому рабочему месту;

5 разрабатывать и выдвигать на рассмотрение руководству методические материалы по проблемам адаптации, адресованные руководителям подразделений и организации, коллективу, отдельным работникам;

6 инициировать наложение дисциплинарных взысканий на работников или должностных лиц, препятствующих процессам адаптации нового персонала.

Специалисты кадровой работы в филиале «Элтеза» активно проводят беседы с новым сотрудником. Такой прием достаточно эффективен, так как помогает провести анализ удовлетворенности сотрудника условиями и содержанием труда, заработной платой, представить картину неформальных отношений между новичком и коллективом, узнать степень усталости. Начальник сектора отдела кадров в конце каждой рабочей недели беседует с наставником нового сотрудника, с целью выяснения возникающих вопросов, трудностей и путей их разрешения.

 Сотрудник сектора по управлению персоналом постоянно проводит разъяснительную работу, различного рода консультации. Он также доносит информацию о необходимости проведения процесса адаптации для работников организации. Также одной из обязанностей кадрового рабочего на данном предприятии является организация и контроль этапов программы адаптации нового работника, а именно:

1 этап ознакомления. Здесь новичок знакомится с психологическим климатом в коллективе, целями и спецификой деятельности предприятия. Специалист по управлению персоналом на этом этапе определяет правильность выбора кандидатуры, потенциал нового работника;

2 этап приспособления. Новый сотрудник устанавливает межличностные связи, налаживает работу на новом рабочем месте;

3 этап завершения адаптации. Подводятся итоги работы нового сотрудника, анализируются его сильные и слабые стороны, успехи и неудачи и принимается решение касательно его дальнейшей судьбы – прошел он успешно испытательный срок и остается работать либо провалил его и уходит из компании.

 Таким образом, сектор по управлению персоналом играет важную роль в проведении адаптации новых кадров. В целом, можно сказать, что кадровые специалисты практически полностью отвечают за приспособление нового сотрудника к специфики труда в филиале ОАО «Элтеза».

 В целом, условия для адаптации персонала на армавирском электро- механическом заводе вполне благоприятны. Работники отмечают, что специалисты сектора по управлению персоналом относились к ним доброжелательно. Сотрудники филиала старательно создают условия для благополучного и стремительного привыкания новых кадров к специфичным условиям работы.

 Что касается факторов, которые влияют на адаптационный процесс, то кадровики АЭМЗ делают акцент на социально-демографических параметрах прибывших работников. Это обуславливается в первую очередь тем, что их проще учесть при собеседовании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе был проведён анализ основных теоретических аспектов адаптации персонала, которые необходимы при изучении факторов, влияющих на нее. Понятие «адаптация» означает взаимное приспособление личности и организации. Изначально оно воспринималось как односторонний процесс привыкания личности к внешним условиям. Все люди занимают в организации определенное место, соглашаясь с требованиями, которые предъявляют им, согласовывают свои цели с целями организации, реализуют их [19].

Так как процесс привыкания сотрудников к организации охватывает многие аспекты управления персоналом в организации, то нет единственно верной классификации данного процесса. Специалисты выделяют разновидности зависимости от выбранных параметров и характеристик. Но практически везде встречается деление адаптации на первичную (привыкание молодого специалиста к своей профессиональной деятельности) и вторичную, связанную со сменой рабочего места или должности.

Факторами адаптации персонала являются условия, влияющие на скорость, результативность этого процесса. При проведении адаптационного процесса невозможно учесть абсолютно все факторы, влияющие на него. Специалист по управлению персоналом сам решает, на каких движущих силах сделать акцент.

Во второй главе были рассмотрены особенности процесса адаптации и факторов, влияющих на нее, на армавирском электро-механическом заводе – филиале ОАО «Элтеза». Было выяснено, что процессу адаптации уделяется большое внимание, что связано в большей степени со сложностью работ в данной организации и опасностью трудовых условий.

Стоит отметить, что активно используется метод наставничества, который наиболее эффективен в трудовых условиях данной организации. Его основной целью является приспособление работника к новым условиям посредством передачи опыта профессионального рабочего. Активно проводятся инструктажи как руководителями подразделений, так и специалистами по управлению персоналом.

Слабое место в учете факторов трудовой адаптации – акцент на социально-демографических параметрах работника и не учет психологических. Но это не мешает специалистам филиала ОАО «Элтеза» успешно проводить ознакомление новых кадров с условиями и спецификой труда. Более того, увольнений по причине неприспособленности к трудовым условиям за последний год не наблюдалось.

По итогам исследования с уверенностью можно сказать, что на сегодняшний момент процессу адаптации уделяется колоссальное внимание не только в теоретическом аспекте (изучении особенностей этого процесса), но и практическом (активное применение методов в организациях). Важным местом в успешности проведения знакомства новичка с непривычными для него условиями является влияние факторов трудовой адаптации. Учет движущих сил и активное их применение способны увеличить темпы протекания и результативность данного процесса.

От успешности протекания трудовой адаптации зависит обеспеченность компании трудовыми ресурсами. Условиями результативного приспособления работника к организации являются качественный уровень работы, объективность деловой оценки и отработанность механизма управления адаптации. Эти условия соблюдаются на исследованном предприятии.

Таким образом, адаптационный процесс это некий социальный механизм включения работника в организацию. Факторы, влияющие на процесс адаптации, играют немаловажную роль в процессе приспособления работника.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

## 1 Полянская, Е.А. Системный подход к управлению персоналом в обучении. Роль и место психологических факторов [Текст] / Е.А. Полянская // Альманах современной науки и образования, 2012. –№6.– с.113-115

## 2 Маслова, В.М. Управление персоналом: толковый словарь: [текст] / В.М. Маслова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. – 120 с.

# 3 Романова, Ю.А. Оптимизация отбора и профессиональной адаптации персонала в организации [Текст] / Ю.А. Романова// Вестник Московского ун-та имени С.Ю. Витте. Сер. 1, –2015. –№1. – с.70-79

4[Либерман, К. Адаптация персонала: как из новичка сделать профи](https://e.lanbook.com/reader/journalArticle/62302/#journal_article_name) [Текст] **/** К. Либерман**//** [Кадровый вопрос](https://e.lanbook.com/reader/journalArticle/62302/#journal_name), [2012. **–**№9](https://e.lanbook.com/reader/journalArticle/62302/#journal_issue). **–**с.11-22

5 Коргов, А.А. Коргова, М.А. Руководитель. Команда. Персонал. Основы управления и взаимодействия: учебное пособие [текст] **/**А.А. Коргов, М.А. Коргова. –Пятигорск: РАГС – СКАГС, 2013. –482 с.

## 6 Дейнека, А.В. Управление персоналом: учебник [Текст] /А.В. Дейнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. – 292 с.

7 Марченко, О. И. Управление персоналом: учебное пособие [текст] / О. И. Марченко. **–** М., 2012.  **–** 129 с.

8 Смирнов, В. В. Особенности совершенствования системы адаптации персонала на промышленном предприятии [текст] / В.В. Смирнов // Аудит и финансовый анализ, 2013. – № 1. – с. 311-312 с.

9 Архипова, Н.И. Седова, О.Л. Управление персоналом организации: учебное пособие [текст] / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 213 с.

10 Симонова, М.В. Управление персоналом в организациях строительного комплекса: учебное пособие [текст] / М.В. Симонова. –Самара: СГАСУ, 2014. – 201 с.

11 Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для бакалавров [текст] /В.М. Маслова. –М.: Издательство Юрайт, 2015. – 492 с.

12 Федосеева, А. В. Психологическое содержание адаптации к профессиональной деятельности [текст] /А.В. Федосеева // Молодой ученый, 2014. –№6. – с. 827-829

13 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник [текст] /А.Я. Кибанов. –М.: ИНФРА-М,2012. –692 с.

14 Управление персоналом, оценка, аттестация, кадровое делопроизводство. Официальный сайт [http://www.hr-portal.ru/], (дата обращения 27.03.2017)

15 Баканов, Г.Б. Управление персоналом: курс лекций [текст] /Г.Б.Баканов. –Таганрог: МРЦПКиПК ЮФУ, 2014 . –54 с.

16 Русакова, Е.И. Синякова, М.Г. Слободчикова, П.С. Адаптация и дезадаптация персонала: теория и практика: пособие для студентов и слушателей по образовательным программам в области управления персоналом и практических специалистов кадровых служб [Текст] / Е.И. Русакова , М.Г. Синякова - Уральский гос. пед. ун-т, Екатеринбург, 2012. – 118 с.

17 Авдеенко, М.А. Слепцова, Е.В. Анализ факторов, влияющих на адаптацию персонала / М.А. Авдеенко, Е.В. Слепцова// Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XLVI междунар. науч.-практ. конф. № 2(46). – Новосибирск: СибАК, 2015.

## 18 Никитина, В.В. Роль наставничества в современном образовании [Текст] / В.В. Никитина // Отечественная и зарубежная педагогика, 2013. –№6.– с.50-56

19 Турчинов, А. И. Управление персоналом: учебное пособие [текст] / А. И. Турчинов. – М.: Издательство РАГС, 2013. – 488 с.