**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

**Введение в должность (ориентация): сущность, цель, задачи, формы.**

Автор: Рейн Анастасия Владимировна

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

Армавир, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

[Введение 3](#_Toc437972929)

[1 Введение в должность и адаптация персонала 6](#_Toc437972930)

[1.1 Понятие введение в должность и адапатация персонала 6](#_Toc437972931)

[1.2 Виды и методы трудовой адаптации 8](#_Toc437972932)

[1.3 Цели и задачи адаптации персонала 13](#_Toc437972933)

[2 Организационная и профессиональная адаптация персонала 17](#_Toc437972934)

[2.1 Введение в должность новых сотрудников 17](#_Toc437972935)

[2.2 Введение в должность вновь нанятых сотрудников 20](#_Toc437972936)

[3 Обобщение зарубежного и отечественного опыта адаптации персонала 25](#_Toc437972938)

[3.1 Зарубежный опыт адаптации персонала 25](#_Toc437972939)

[3.2 Отечественный опыт адаптации персонала 27](#_Toc437972940)

[Заключение 29](#_Toc437972942)

[Список использованных источников 32](#_Toc437972943)

ВВЕДЕНИЕ

По завершении стадии отбора предприятие принимает окончательное решение о найме наиболее подходящего кандидата. Так как главная задача компании – гарантировать превращение кандидата в успешного работника, который будет работать в интересах компании, нельзя задерживаться и успокаиваться сразу после принятия решения о найме.

Адаптация – процесс интенсивного приспособления человека к новой среде. Это означает, что происходит активное знакомство сотрудника с работой и организацией, и изменение собственного поведения в соответствии с условиями новой среды. Как правило, новичок в компании сталкивается с немалым количеством проблем, основная масса которых порождается непосредственно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. Особая процедура введения нового работника в компанию способствует снятию значительного количества трудностей, появляющихся в начале работы.

Поступая на работу, человек стремительно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений определенной трудовой организации, усваивает новые для него социальные роли, ценности, нормы, координирует свою индивидуальную позицию с целями и задачами рабочего коллектива, тем самым, подчиняя собственное поведение должностным предписаниям этой компании или учреждения.

Однако при поступлении на работу индивид уже обладает конкретными целями и ценностными ориентациями поведения, в соответствии с которыми формирует свои требования к трудовой организации данной компании. Трудовая организация, отталкиваясь с собственных целей и задач, предъявляет собственные требования к работнику, к его трудовому поведению. Реализуя свои требования, сотрудник и трудовая организация взаимодействуют, адаптируются друг к другу, в результате чего осуществляется процесс трудовой адаптации.

Таким образом, трудовая адаптация – двусторонний процесс между личностью и новой для нее социальной средой.

Хорошо продуманный процесс адаптации дает возможность работникам стремительнее «прижиться» в компании и выйти на уровень своей наибольшей производительности. По сути, совершенствование этого этапа необходимо скорее не новичкам, а самой компании, т. к. непосредственно она заинтересована в получении наибольшей эффективности от своих работников.

Актуальность представленной работы обусловлена усилением роли человеческого фактора в управлении социально-экономическими системами. В целях того чтобы сделать деятельность сотрудника как можно более эффективной с первых месяцев работы, следует осуществлять в компании методы и приемы облегчающие профессиональную ориентацию и социальную адаптацию в коллективе. В случае если руководство заинтересовано в преуспевании сотрудника на новом рабочем месте, оно обязано постоянно иметь в виду, что организация – это общественная система, а каждый сотрудник – это личность.

Целью научной работы является изучение адаптации как одной из актуальных проблем в управлении персоналом.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд последовательных задач:

* дать определения понятию введение в должность и адаптация персонала;
* дать характеристику видам и методам трудовой адаптации;
* выявить цели и задачи адаптации персонала;
* определить особенности введения в должность новых и вновь нанятых сотрудников;
* проанализировать российский и зарубежный опыт в системе адаптации персонала.

Объектом научной работы является процесс введения в должность и адаптации персонала.

Предмет исследования – сущность, цели, задачи, а также формы адаптации персонала.

В ходе написания научной работы были применены теоретические методы исследования: изучение и анализ литературы, документов и интернет-источников; анализ методических материалов, обобщение.

Научная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников.

Введение раскрывает актуальность изучения процесса введения в должность и адаптации персонала, определяет цели и задачи, а также объект и предмет исследования.

В первом разделе дается понятие введения в должность и адаптации персонала. Исследуются виды и методы трудовой адаптации. Определяются цели и задачи адаптации персонала.

Во втором разделе рассматриваются особенности введения в должность новых и вновь нанятых сотрудников.

В третьем разделе проводится анализ российского и зарубежного опыта в системе адаптации персонала.

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

1. Введение в должность и адаптация персонала
   1. Понятие введение в должность и адаптация персонала

Адаптация и введение в должность – необходимые процедуры управления персоналом. При устройстве человека в новую организацию или при перемещении работника с одной должности на другую в недрах компании сотрудник сталкивается с потребностью приспособления к новому рабочему месту.

Поступая на работу, человек стремительно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений определенной организации, усваивает новые для него социальные роли, ценности, нормы, координирует индивидуальную позицию с целями и задачами трудового коллектива, тем самым, подчиняя собственное поведение должностным предписаниям данного предприятия либо учреждения.

Однако при поступлении на работу человек уже обладает конкретными целями и ценностными ориентациями поведения, в соответствии с которыми формирует собственные требования к трудовой организации данного предприятия. Трудовая организация, отталкиваясь из собственных целей и задач, предъявляет собственные требования к работнику, к его трудовому поведению. Реализуя личные требования, сотрудник и трудовая организация взаимодействуют, адаптируются друг к другу, вследствие чего осуществляется процесс трудовой адаптации.

Трудовая адаптация – процедура интенсивной адаптации сотрудника к новой рабочий среде: условиям работы, новому профессиональному и должностному статусу в соответствии с условиями управленческой, производственно-технологической сферы; осмысленное приобщение сотрудника к сформировавшейся организационной системе, системе корпоративных взаимоотношений и социальных коммуникаций. Трудовая адаптация реализуется на базе индивидуальной деловой активности сотрудника и осуществлении целенаправленных плановых мероприятий.

Процедура адаптации по своей сущности процесс неконтролируемый. В случае если у сотрудника имеется мотивация закрепиться на новом рабочем месте, он приложит максимум стараний к тому, чтобы удержаться на «завоеванной позиции». Поддержка окружающих в данном случае является исключительно подспорьем в процессе самостоятельного решения многочисленных трудностей, возникающих у адаптанта.

Лишь некоторые компании в сегодняшних условиях могут позволить себе стихийно развиваться процессу адаптации – так как в нового сотрудника вложено уже много времени и средств: фирма понесла издержки на поиск кандидата, его оценку в процессе отборочных испытаний, оформление документов при приеме на работу и т.д. Как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу оставляет компанию именно на протяжении первых 3-х месяцев. Главные причины ухода – расхождение реальности с ожиданиями и затруднительность интеграции в новую организацию. Посодействовать работнику с успехом влиться в новую компанию – ключевая задача его руководителя и специалистов по кадрам. Вследствие этого в большей доли нынешних организаций стараются регулировать процесс адаптации начинающих сотрудников с целью сжатия сроков их вхождения в должность и избежания нежелательных увольнений. Контроль над процессом адаптации – это интенсивное воздействие на факторы, предопределяющие её развитие, сроки и уменьшение негативных последствий.

Форма управления процессами адаптации новых сотрудников представляет собой совокупность кадровых процедур, называемых введением в должность.

Введение в должность – комплекс мероприятий, предназначенных для быстрой и эффективной адаптации новых сотрудников [1].

Правильно организованная процедура адаптации должна привести:

* к сокращению стартовых потерь за счет сокращения сроков достижения новым работником принятых стандартов выполнения работ;
* сокращению текучести кадров;
* экономии времени непосредственного руководителя и рядовых сотрудников;
* появлению у нового члена коллектива чувства удовлетворенности работой, уменьшению тревожности и нерешительности.

Хорошая программа адаптации и ориентации сотрудника на рабочем месте обладает следующими особенностями: она тщательно спланирована, её содержание совершенно ясно, роли участников процесса конкретно определены [2].

Обобщая вышеизложенное, можно сделать вывод, что введение в должность – комплекс мероприятий, предназначенных для быстрой и эффективной адаптации новых сотрудников, которая в свою очередь представляет собой процесс интенсивного приспособления сотрудника к новому рабочему месту, осваивание требований новой должности. Посредством её реализации происходит ознакомление новых работников с едиными правилами работы в организации, требованиями техники безопасности и охраны здоровья, с новыми рабочими условиями, корпоративными традициями и нормами поведения. Помочь работнику с успехом влиться в новую организацию – ключевая задача его руководителя и специалистов по кадрам.

1.2 Виды и методы трудовой адаптации

Адаптироваться на новом рабочем месте – означает принять общепризнанные нормы и ценности, имеющиеся в данной организации, и начать действовать согласно установленным правилам.

Адаптация персонала имеет свою классификацию (Рисунок 1).



Рисунок 1– Классификация видов адаптации персонала

Раскроем значения некоторых из приведенных видов адаптации.

Профессиональная адаптация заключается в активном изучении профессии, её тонкостей, особенностей, требуемых навыков, способов, методов принятия решений для начала в типичных ситуациях. Она начинается с того, что уже после проверки опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее применимую форму подготовки, к примеру, отправляют на курсы либо прикрепляют наставника [3].

Главными составляющими профессиональной адаптации считаются:

* освоение системы профессиональных знаний и навыков;
* выполнение условий трудовой и исполнительской дисциплины;
* самостоятельность при исполнении должностных функций;
* готовность к совершенствованию выбранной профессии (должности).

Сложность профессиональной адаптации состоит в широте и разнообразии работы, заинтересованности к ней, содержании труда, воздействии профессиональной среды, индивидуально-психологических качествах личности.

Психофизиологическая адаптация состоит в приспособлении нового сотрудника к условиям работы, распорядку работы и отдыха и особых осложнений не представляет, проходит довольно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики обстоятельств. К данным обстоятельствам следует относить физиологические и психологические нагрузки, степень монотонности работы, санитарно-гигиенические условия, ритм работы, соответствие рабочего места эргономическим требованиям и т.д. Считается, что большая часть несчастных случаев происходит в первые дни работы.

Социально – психологическая адаптация – это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам, к экономическим реалиям. Она может быть сопряжена со значительными трудностями, к которым причисляются обманутые надежды быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности жизненного опыта и переоценкой значимости теоретических знаний.

К функциям социально-психологической адаптации сотрудника в коллективе относятся:

* его социализация (освоение социального опыта и системы ценностей коллектива);
* приобретение сотрудником новых черт характера (целеустремленности, инициативности в поддержании целей коллектива);
* создание психологического комфорта и безопасности (возникает убежденность в своих силах и завтрашнем дне);
* возникновение заинтересованности к работе (видит перспективность, шанс реализации собственного потенциала).

Большая часть людей в первые дни работы больше всего боятся не справиться с новой должностью, обнаружить недостаток опыта и знаний, продемонстрировать некомпетентность, не найти общего языка с начальником и коллегами, не быть воспринятым в целом и в результате лишиться работы либо возможности продвижения. По этой причине первое поручение новичку должно быть не очень простым и не очень сложным, для того чтобы он сумел с ним справиться и при этом испытал удовлетворение. Специалист по управлению персоналом обязан способствовать эффективной адаптации, так как она, как правило, совпадает со временем испытательного срока сотрудника.

Все виды трудовой адаптации являются взаимозависимыми и неразрывными сторонами единого процесса, хотя определяющей считается профессиональная адаптация [4].

Компетентный руководитель понимает, что для достижения высокой продуктивности сотрудников очень важно создать стабильные условия в профессиональной среде, и добиться этого нельзя без применения различных методов адаптации.

Методы профессиональной адаптации персонала – это сложные комплексы мероприятий, позволяющих работникам быстрее стать полноценной частью коллектива, по максимуму избегая ошибок и волнения из-за возложенных на него обязанностей.

Методы адаптации бывают двух видов: экономические и непроизводственные.

Экономические методы заключаются в материальном стимулировании сотрудника, вне зависимости от их разновидности (повышение заработной платы, авансы, премии и т.д.) применяются абсолютно всеми руководителями в полном объеме.

Объяснить это можно тем, что преимущественно приоритетной целью для работника в процессе трудоустройства является непосредственно материальная сторона, тогда как социальные и моральные цели отступают на второй план.

Помимо экономических, применяются непроизводственные методы профессиональной адаптации.

В данном случае каждый работодатель предпочитает свою модель проведения адаптационных мероприятий.

В отечественной практике наиболее распространены следующие непроизводственные методы:

* метод неформализованного сопровождения;
* метод «корпоративный PR»;
* командный тренинг;
* интернет-сайт;
* наставничество.

Рассмотрим подробнее каждый метод.

Метод неформализованного сопровождения считается довольно энергозатратным и требует времени, так как суть его состоит в непосредственном сопровождении работника.

Кадровому менеджеру при этом следует наметить временной план по реализации метода, для того чтобы в предельно приемлемые сроки познакомить нового сотрудника с его коллегами, посвятить в детали их взаимоотношений, при этом закрепляя каждый пройденный этап процесса в системе стимулирования. Результатом подобных целенаправленных мероприятий является успешная адаптация новичка в существующей кадровой системе.

Метод «корпоративный PR» – состоит в заблаговременной разработке справочника по кадровым отношениям, включающего в себе главные принципы общения в коллективе в зависимости от ориентированности деятельности компании. Это существенно упрощает адаптацию работника в компании за счет предоставленного ему образца поведения, котором он сможет руководствоваться.

Командный тренинг довольно непростой в применении метод, поэтому применяется довольно редко, несмотря на свою результативность.

В процессе реализации этого метода работники, заранее оговорив правила поведения во время тренинга, высказывают накопившиеся претензии руководству и друг другу.

Это дает возможность не только решить определенные недопонимания, но и заметно сплотить коллектив, позволяя сотрудникам узнать много нового друг о друге.

Интернет-сайт, т.е. создание сайта компании в сети. На нем можно не только разместить сведения о деятельности компании для потенциальных клиентов, но и главные требования к работе сотрудников, принципы заполнения документов и многое другое [5].

Наставничество – это назначение в помощь новичку опытного работника со стажем работы в организации не менее двух лет, который делится своим профессиональным опытом, руководит процессом производственной адаптации, поддерживает нового сотрудника во время прохождения испытательного срока, отвечает на его вопросы и дает советы. Наставник ускоряет социально-психологическую адаптацию новичка, знакомит его с другими сотрудниками и помогает влиться в коллектив [6].

В целом, руководителям организаций и кадровым менеджерам предоставляется большой выбор методов профессиональной адаптации работников, которые, к тому же регулярно совершенствуются.

Тем не менее, не стоит забывать, что для каждого коллектива необходим предельно индивидуализированный подход. Именно это гарантирует наиболее успешную профессиональную адаптацию сотрудников в компании.

1.3 Цели и задачи адаптации персонала

Адаптация – это взаимный процесс восприятия, оценки и приспособления как нового работника к предприятию – работодателю, так и компании к работнику.

Ключевые цели адаптации новых сотрудников в компании представлены в Рисунке 2.

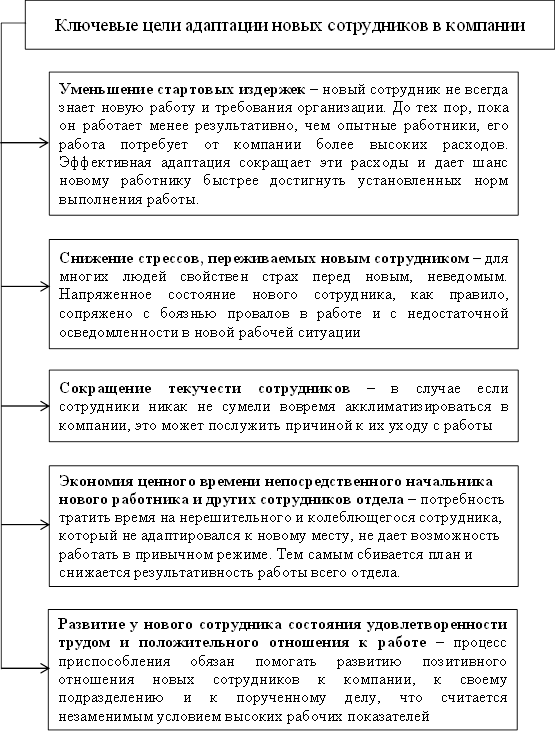


Рисунок 2 Ключевые цели адаптации новых сотрудников в компании

Исходя из конкретных целей периода адаптации, необходимо выявить задачи, которые стоят перед фирмой и новым сотрудником.

Со стороны организации требуется:

* обеспечить всем необходимым для процесса ускоренного достижения работником необходимого уровня производительности и качества труда;
* создать благоприятный психологический климат в коллективе;
* обеспечение полной информативной поддержке, как нового сотрудника, так и участников процесса адаптации (наставники, тренеры и т.д.);

Со стороны сотрудника следует ожидать ответственного выполнения мероприятий адаптации и выполнения поставленных задач.

Задачами подразделения или специалиста отвечающего за организацию процессов адаптации, являются:

* организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;
* проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
* интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность;
* специальные курсы подготовки наставников;
* использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;
* выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
* подготовка замены при ротации кадров; проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников;
* управление проектами по разработке адаптационных процедур и инструментов;
* периодический мониторинг системы адаптации, оценка эффективности адаптационных инструментов и системы в целом;
* участие в проведении функциональных мероприятий по адаптации, например, проведение вводного инструктажа о правилах внутреннего распорядка, нормах техники безопасности, положение о коммерческой тайне и т.д.
* эмоциональная поддержка новичка во время всего периода адаптации.
* получение обратной связи со стороны новичка после окончания адаптационного периода [7].

Таким образом, процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, работника и компании будет тем эффективнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного работника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает собственные социальные роли в коллективе.

1. Организационная и профессиональная адаптация персонала
   1. Введение в должность новых сотрудников

Приступая к работе в компании, человек мгновенно включается в систему внутренних организационных отношений. Социальная роль человека в коллективе обусловливается совокупностью требований, норм и правил поведения. Таким образом, новый работник берет на себя одновременно ряд социальных ролей (сотрудник, коллега, подчиненный или руководитель), каждая из которых требует надлежащего поведения. Нанимаясь на работу в ту или иную компанию, человек преследует конкретные цели и потребности, в соответствии с которыми он определяет требования к организации, условиям работы и мотивации. Для того чтобы сориентировать новых сотрудников в новых условиях, а компаниям достичь целевой продуктивности своих работников за минимальный срок, следует создать программу по адаптации нового персонала.

Программа официального введения в должность обязана осуществляться на основе консультаций с абсолютно всеми заинтересованными сторонами, в зависимости от размера и сложности фирмы. Ими могут являться высшее руководство, руководители, менеджеры, специалисты по управлению персоналом, представители профсоюза.

Адаптация как процесс характеризуется конкретной продолжительностью и, безусловно, имеет начало и конец. С организационной точки зрения выделяют ряд периодов адаптации. На начальном этапе представитель отдела кадров рассказывает новым работникам сведения о компании. Как правило, это период ознакомления, продолжительностью 1 месяц. За это время сотрудник способен проявить свои способности, стремление, выдержку. На втором этапе, продолжительностью вплоть до одного года, непосредственный руководитель (либо начальник отдела, в который устроился данный работник) знакомит нового сотрудника с работой, должностными обязанностями, ответственностью, важностью его роли в рабочем процессе и т.д. и представляет его другим работниками коллектива. В течение третьего этапа проходит постепенная интеграция в компанию.

Немаловажную роль в успешной адаптации новых работников играет руководитель, который проводит предварительный разговор с сотрудниками, для того чтобы они хорошо встретили нового работника, назначает наставника. В течение первой недели желательно, чтобы руководитель ежедневно встречался с новым работником, интересовался его успехами, возникшими затруднениями. Это даст возможность руководителю в течение месяца выявить сильные и слабые стороны нового работника, его взаимоотношения в коллективе, дать оценку его внешнему виду.

Кроме адаптации человека к рабочему месту целесообразна и адаптация работы к человеку. Это подразумевает: организацию рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики; распределения трудовых функций и конкретных задач с учетом способностей и отличительных черт характера сотрудников; персональную систему мотивации.

Большая часть людей в первые дни работы больше всего боятся, что они не справятся с новой работой или должностью; опасаются продемонстрировать свою некомпетентность, неспособность найти общий язык с коллегами и руководителем, потерять работу или перспективу продвижения. По этой причине первые задачи новому работнику должны ставиться не слишком простые, но и не очень сложные, для того чтобы он смог выполнить их и получить удовлетворение от успешно проделанной работы.

На начальном этапе новому работнику очень важно присмотреться к коллективу, понять распределение сил, изучить неформальные отношения, психологический климат, индивидуальные цели коллег и руководителей; не вступать в конфликты; четко соблюдать субординацию; выбирать правильный тон в общении с окружающими, как можно больше спрашивать и уточнять, выполнять работу грамотно и вовремя [8].

Для молодого специалиста период адаптации усугубляется, в случае если его первый руководитель недостаточно компетентен и вместо поддержки оказывает разнообразные преграды.

Процесс адаптации осложняется ещё и в случае, если прежний руководитель переходит на более высокую должность, при этом оставаясь в коллективе. Не всегда возможно сразу найти общий язык с новыми подчиненными. Коллектив часто скептически относится к подобным переменам и не знает, что можно ожидать от нового начальника. По этой причине зачастую новым руководителям требуется некоторое время для изучения коллектива.

Подчиненные также стремятся разузнать о своем новом руководителе: как долго он собирается работать на этом месте, какой он человек, можно ли с ним работать, его послужной список, как он заполучил эту должность, его связи, его стратегия действий.

Следует не забывать, что подчиненные и руководители различных уровней обладают личным кругом интересов, по этой причине производимые перемены не должны быть очень внезапными и кроме того не должны создавать трудностей в работе других подразделений. В связи с этим рекомендуется оговорить с заинтересованными лицами, что их интересы при абсолютно всех изменениях будут учтены. Однако не торопиться с практическими действиями.

Трудности в процессе адаптации возникают тогда, когда члены коллектива ассоциируют очередного руководителя с предшествующим по его стилю управления.

Если новый управляющий длительный период времени был «в тени» своего предшественника, то он без труда освоит новые обязанности.

Новый руководитель сможет достичь успеха только тогда, когда будет хорошо разбираться во внутренних взаимоотношениях и опираться на ключевые фигуры [9].

Таким образом, управление трудовой адаптацией – это одно из главных направлений деятельности каждой компании, которое дает возможность решить множество проблем на начальной стадии трудоустройства и ведет к высоким показателям эффективности работы и формированию дружелюбной атмосферы в коллективе.

2.2 Введение в должность вновь нанятых сотрудников

Процедуры адаптации к рабочему месту или введение в должность дают возможность предотвратить возможные неблагоприятные последствия от перемещения уже работающего, либо адаптации вновь нанятого работника к отличительным чертам нового места работа.

Их главная цель – помочь работнику адаптироваться в новой рабочей обстановке и достичь необходимой производительности за наиболее короткий промежуток времени. Следует отметить, что эти процедуры не являются обучением и не ориентированы на обеспечение необходимых навыков или знаний для выполнения порученной работы. Скорее, это ознакомление с новыми обязанностями, целями и задачами, которые ставятся перед исполнителем на рабочем месте, требованиями и системой профессионального взаимодействия.

В связи с этим обучение и введение в должность планируются и ведутся в отдельности. Каждый вновь назначенный сотрудник нуждается как в некоторой форме введения в должность, так и в сопроводительном обучении.

Процедуры введения в должность обладают достаточно общим характером, они устанавливают единые принципы и предписывают исключительно комплекс обязательных действий. Вместе с тем, процесс приспособления работника исключительно индивидуален как с точки зрения его индивидуальных качеств, так и с точки зрения предстоящей работы. С целью персонификации процесса введения в должность формируются программы для каждого отдельного работника.

Содержание программы введения в должность зависит от следующих факторов:

* содержания работы;
* ​статуса и уровня ответственности;
* рабочего окружения;
* личных особенностей сотрудника.

Можно предложить следующий список необходимых действий, которые необходимо выполнить перед приходом нового работника:

* убедиться, что должностная инструкция подготовлена и соответствует действительности;
* договориться с кем-нибудь из его будущих коллег о неформальной помощи и опеке;
* проверить, подготовлено ли его рабочее место;
* проинформировать заранее всех сотрудников о приходе нового работника;
* приготовить все информационные материалы, которые будут выданы сотруднику в первый день работы. Подготовить необходимые пропуска;
* позвонить сотруднику накануне его официального выхода на работу и убедиться, что все в порядке.

Организующим документом на время адаптации новичка может быть план введения в должность, регулирующий поэтапное участие службы по управлению персоналом, непосредственного начальника и наставника в его адаптации. Некоторый компании для этого разрабатывают «Ориентационную папку» – своеобразный путеводитель новичка по компании. Помимо документов, которые включают факты истории фирмы, структуру и филиальную сеть, основных клиентов и партнеров по бизнесу, ключевые моменты корпоративной культуры и взаимоотношений с партнерами, в нее входят также:

* должностная инструкция или описание рабочего места новичка;
* «Положение о персонале»;
* «Правила внутреннего трудового распорядка»;
* инструктаж по соблюдению правил техники безопасности;
* другие важные регламентирующие внутрифирменные документы.

Важно, чтобы вновь нанятый сотрудник получил всю полноту информации как минимум по следующим вопросам:

1. какова ответственность на его новой должности. Это не только поможет оценить сравнительную важность всего, за что нужно будет отвечать, но даже даст представление о том, каково место этой должности в компании в целом.
2. кому подчиняется и за кого отвечает новый сотрудник. Это поможет определить отношения и избежать путаницы в руководстве.
3. ​ по каким параметрам будет оцениваться работа сотрудника. Он должен знать, что рост его зарплаты, продвижение по службе или другие поощрения и стимулы определяются именно тем, как он выполняет свои обязанности [10].

К другим мероприятиям, содействующим результативному введению в должность можно причислить изучение отличительных черт производственного процесса, оборудования и конкретного рабочего места, получение данных о требованиях к качеству продукции или работ, о других подразделениях, с которыми предстоит взаимодействовать.

Ошибки, сопряженные с приспособлением работника на новом месте, условно разделяют на 2 вида: поведенческие и функциональные.

Поведенческие, как видно из названия, зависят от самого человека, его воспитания и внутренней культуры. Такие ошибки свойственны для всех, как для рядовых работников, так и для руководителей.

Функциональные ошибки связаны с профессиональными, а не личными качествами. И совершаются они нередко не по вине нового работника, а по вине самой фирмы, в которой отсутствует система адаптации новичков или же она неэффективно функционирует.

Среди типичных ошибок, которые совершают рядовые сотрудники на новом месте можно выделить: завышенные ожидания и притязания, переоценка собственных возможностей и чрезмерная инициативность, наглость, склонность к преждевременным выводам и неумение ждать, нежелание принимать корпоративную культуру компании, перекладывание вины за свои ошибки на других и боязнь задавать вопросы и пр.

К процедурным причинам неудач при адаптации нового сотрудника можно отнести следующее:

* неадекватная программа обучения;
* на ориентацию и обучение отведено слишком мало времени;
* на ориентацию и обучение отводятся недостаточные фонды;
* высшее руководство компании не поддерживает программ адаптации;
* программа ориентации устарела;
* не принимается во внимание психологическое состояние новичка[11].

Руководитель обязано официально представить нового сотрудника его коллегам и работникам. Новый работник также заинтересован в том, чтобы его как можно быстрее и без каких-либо осложнений ввели в курс дела. Как правило, он чувствует смущение при обращении напрямую к руководителю. Кроме того необходимо не забывать, что бывают проблемы (в первую очередь бытового плана), которые нелегко задавать мало знакомым людям, в данном случае – новым коллегам. Для того чтобы помочь новичку преодолеть стеснительность и облегчить ознакомление с коллективом выбирают работника, который берет над новичком шефство. Этот человек приобретает статус наставника. В некоторых организациях его работу (наставничество) дополнительно оплачивают [12].

Таким образом, организованное введение вновь нанятых сотрудников в фирму дает возможность компании решить огромное число значимых проблем. Уменьшаются финансовые издержки из-за неправильного вхождения нового человека в компанию, сокращается период его привыкания к коллективу, компании, к новым условиям работы и обязанностям. Сотрудник формирует положительное отношение к компании, которая проявляет о нем заботу и уделяет интерес его нуждам. Это позволяет говорить о высокой важности мероприятий по организованному введению новичков и их адаптации.

1. Обобщение зарубежного и отечественного опыта адаптации персонала
   1. Зарубежный опыт адаптации персонала

Система адаптации играет немаловажную роль в системе управления персоналом развитых зарубежных государств. Рассматривая иностранный опыт управления персоналом, необходимо отметить, что в таких государствах как Япония, США и Германия адаптации уделяется огромное внимание.

Опыт Японии в отношении адаптации интересен тем, что система подготовке сотрудников здесь довольно специфична. Немаловажное значение имеет наставничество, как один из наиболее результативных, по мнению японских экспертов, методов адаптации.

Руководство компаний старается заинтересовать молодых людей непосредственно со школьной скамьи, потому что отсутствие каких-либо навыков в работе говорит о не испорченности, отсутствии постороннего воздействия, готовности усвоить правила поведения в этой организации. Поступившая молодежь проходит общеобязательный курс первоначальной подготовки – адаптации. Это происходит на протяжение кратковременного периода – 2-ух месяцев.

В Японии уже после окончания института за каждым молодым специалистом, принятым на работу, закрепляется так называемый «крестный отец» – наставник с обширными полномочиями. Наставник, как правило, выпускник того же института, что и новичок, помогает ему приспособиться на рабочем месте, находить решение возможным инцидентам, бывает у своего подчиненного дома, знакомиться с его семьей, увлечениями и т.д.

Особое внимание в социальной и профессиональной адаптации в японских компаниях уделяется программам воспитания корпоративной культуры компании, её имиджу, воспитанию гордости за свою фирму, корпорацию. Это так называемый «корпоративный дух» компании или фирмы. Он воспитывается посредством системы приобщения сотрудника к делам компании, к её атмосфере, задачам и миссии.

Каждая организация имеет свою форму рабочей одежды, девиз, нередко гимн. Регулярно внедряются целенаправленные ритуалы, разнообразные собрания, конференции. Значительную роль в этом играют ветераны фирм, умельцы, воспитатели.

Обучение в период адаптации построено таким образом, чтобы совершенствовать мощный корпоративный дух уже на начальной стадии и принимать участие в обсуждении задач и проблем подразделения. Более того, почти все молодые работники и служащие на протяжении нескольких лет после поступления на работу проживают в общежитиях компании [13].

Вызывает интерес и опыт адаптации персонала в США, где углубленные программы адаптации сотрудников используются в средних и больших компаниях. В ходе их проведения принимают участие как менеджеры по управлению персоналом, так и линейные менеджеры. В формальных программах адаптации зачастую применяют аппаратуру, слайды, фотографии.

Американские фирмы делают упор в процессе адаптации на профессиональную составляющую, индивидуализм и огромное значение придают обучению работников. В США имеется множество различных методик обучения, которые регулярно изменяются, дорабатываются. Среди них можно отметить такие, как Secondment, Buddying, E-learning (дистанционное обучение) или blended learning (смешанное обучение), Job Shadowing [14].

Стоит также обратить внимание и на опыт Германии, где существует «Закон о правовом режиме предприятия», который требует от работодателя ознакомления нового работника с условиями работы и с предстоящей сферой его деятельности, а кроме того представление его будущим коллегам по работе. Сотрудник обязан знать режим и требование работы, и свои прямые обязанности. Для этого используются собеседования. Новичок знакомиться с правилами, процедурами. Он получает наставления со стороны старших по должности [15].

Такого рода зарубежный опыт адаптации персонала в компании показателен в силу своей исключительной производительности. В результате интенсивной, неизменной и целенаправленной подготовки новые работники: быстро вливаются в коллектив; принимают участие в имиджевых мероприятиях фирмы; благосклонно принимают её миссии, ритуалы и задачи.

3.2 Отечественный опыт адаптации персонала

В российских организациях адаптации новых работников сейчас уделяется недостаточное внимание со стороны управляющих. Впрочем, если вернуться в прошлое и обратиться к советской школе управления, то там можно заметить другой подход. Главным тому доказательством служит система наставничества, которая присутствовала буквально в любой организации. При поступлении на работу за новым работником закреплялся более опытный специалист, который координировал работу новичка, мог помочь приспособиться как в профессиональном плане, так и к коллективу. За свое шефство специалист получал вознаграждение [16].

Помимо того, что это служило дополнительной мотивацией для опытных специалистов, быть наставником вдобавок считалось почетным. Уже после распада СССР почти прекратила свое существование и эта система. В нынешних российских организациях адаптация не имеет особого значения, а наставничество практикуется только в определенных фирмах. Программы приспособления работников разрабатываются и реализуются, как правило, в крупных организациях. Это в большей степени сопряжено с нежеланием начальника тратить временные и материальные ресурсы на её осуществление [17].

Сравнивая процедуру адаптации в зарубежных и российских организациях, необходимо отметить, что невозможно выделить ту или иную систему как верную или неверную. У каждой из них имеются как плюсы, так и минусы.

Говоря о российских организациях, необходимо отметить, что подход к адаптации зачастую имеет однонаправленный характер. Адаптация, по сути, сводится к профессиональному обучению на протяжении всего срока адаптационного процесса. Это можно причислить как к плюсам, так и к минусам.

Профессиональная компетентность помогает работнику быстро влиться в работу, не испытывая при этом трудностей, однако в то же время прочие нюансы остаются не отраженными (организационная адаптация, социальная, корпоративная). На сегодняшний день руководители, как российских, так и иностранных фирм, обязаны прийти к четкому осознанию того, что персонал – главный движущий фактор компании.

От того, в какой степени работники отождествляют себя организацией, разделяю её ценности, миссии и задачи, философию, насколько они являются командой, зависит, в каком направлении будет развиваться предприятие. Важность адаптации персонала сложно переоценить. Для того чтобы адаптация приносила свои плоды, важен целостный подход к построению адаптивной системы. Для этого следует применять разнообразные методики, не бояться экспериментировать, в некоторых случаях имеет смысл прибегнуть к иностранному опыту в этом вопросе [18].

Такие государства как США, Япония, Германия очень подвинулись в развитии управления персоналом, по этой причине основная цель для российских компаний на сегодняшний день – попробовать применять положительный иностранный опыт, адаптируя его к отечественным условиям с учетом менталитета, особенности деятельности. Только лишь в этом случае адаптация закрепится как одна из важнейших функций управления персоналом и начнет давать реальные результаты.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первом разделе мы проанализировали понятие введение в должность и адаптация персонала. Современные словари трактуют адаптация персонала как «процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации». В свою очередь введение в должность толкуют как «комплекс мероприятий, предназначенных для быстрой и эффективной адаптации нового персонала».

Адаптация персонала имеет свою классификацию. По уровню различают первичную и вторичную адаптацию; по направленности – профессиональную, психофизиологическую и социально-психологическую. По отношениям субъект-объект выделяют активную и пассивную адаптацию. Кроме того по воздействию на работника выделяют прогрессивную и регрессивную адаптацию.

Методы адаптации бывают двух видов: экономические, которые заключаются в материальном стимулировании сотрудника и непроизводственные, такие как наставничество и командный тренинг.

Среди ключевых целей адаптации новых сотрудников в компании можно выделить уменьшение стартовых издержек, снижение стрессов, переживаемых новым сотрудником и др.

Во втором разделе мы рассмотрели особенности введения в должность новых и вновь нанятых сотрудников. Адаптация нового сотрудника с организационной точки зрения подразделяется на ряд периодов адаптации. На начальном этапе представитель отдела кадров рассказывает новым работникам сведения о компании. На втором этапе, продолжительностью вплоть до одного года, непосредственный руководитель знакомит нового сотрудника с работой, должностными обязанностями и представляет его другим работниками коллектива. В течение третьего этапа проходит постепенная интеграция в компанию.

В свою очередь введение в должность вновь нанятых сотрудников проходит по так называемому плану введения в должность, регулирующему поэтапное участие службы по управлению персоналом, непосредственного начальника и наставника в его адаптации. Следует отметить, что эти процедуры не являются обучением и не ориентированы на обеспечение необходимых навыков или знаний для выполнения порученной работы. Скорее, это ознакомление с новыми обязанностями, целями и задачами, которые ставятся перед исполнителем на рабочем месте, требованиями и системой профессионального взаимодействия.

В третьем разделе мы произвели анализ российского и зарубежного опыта в системе адаптации персонала.

По результатам анализа можно сказать, что опыт Японии в отношении адаптации интересен тем, что система подготовке сотрудников здесь довольно специфична. Немаловажное значение имеет наставничество, как один из наиболее результативных, по мнению японских экспертов, методов адаптации. Руководство компаний старается заинтересовать молодых людей непосредственно со школьной скамьи. Еще одной особенностью адаптации в Японских компаниях является то, что особое внимание уделяется программам воспитания корпоративной культуры компании.

В США компании особое внимание уделяют профессиональной составляющей, индивидуализму и огромное значение придают обучению работников.

В Германии же существует «Закон о правовом режиме предприятия», который требует от работодателя ознакомления нового работника с условиями работы и с предстоящей сферой его деятельности, а кроме того представление его будущим коллегам по работе.

Такого рода зарубежный опыт адаптации персонала в компании показателен в силу своей исключительной производительности.

В отличие от зарубежных компаний в российских организациях адаптации новых работников сейчас уделяется недостаточное внимание со стороны управляющих. Хотя в советское время буквально в каждой организации присутствовала система наставничества. За свое шефство специалист получал вознаграждение. Помимо того, что это служило дополнительной мотивацией для опытных специалистов, быть наставником вдобавок считалось почетным.

В нынешних российских организациях адаптация не имеет особого значения, наставничество практикуется только в определенных фирмах, а программы приспособления работников разрабатываются и реализуются, как правило, в крупных организациях.

Обобщая вышеизложенное, можно сделать вывод, что адаптация и введение в должность – необходимые процедуры управления персоналом. Посредством их реализации происходит ознакомление новых работников с едиными правилами работы в организации, требованиями техники безопасности и охраны здоровья, с новыми рабочими условиями, корпоративными традициями и нормами поведения. Помочь работнику с успехом влиться в новую организацию – ключевая задача его руководителя и специалистов по кадрам.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Александрова, Н.А. Консультирование персонала в период введения в должность [Текст] / Н.А. Александрова // Человек и труд, 2015. – №3. – с.15

2 Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст] / В.М. Маслова – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2015. – с. 492

3 Лачугина, Ю. Н. Адаптациясотрудника в организации методические указания к проведению занятий по дисциплине «Управление персоналом» [Текст] / Ю. Н. Лачугина – Ульяновск: УлГТУ, 2009. – с.41

4 Виды и формы трудовой адаптации. Электронный ресурс [http://studme.org/178712172193/menedzhment/vidy\_formy\_trudovoy\_adaptatsii],

(дата обращения 03.03.17)

5 Методы профессиональной адаптации сотрудников. Электронный ресурс [http://kadriruem.ru/metody-adaptacii-personala/], (дата обращения 15.03.17)

6 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов – М.: Инфра-М, 2014. – с.241

7 Володина, Н.А. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы [Текст] / Н. А. Володина – М.: Эксмо, 2013. – с.215

8 Кейта Секу Адаптация нового персонала на предприятии [Текст] /

Кейта Секу// Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета, 2015. –№ 105. – с. 3-9

9 Шмагина, М.В. Подходы к адаптации нового сотрудника в компании [Текст] / М.В. Шмагина // Менеджмент сегодня, 2014. – №3.– с.9-11

10 Зайцева, Т. В. Введение вновь нанятых сотрудников в организацию и в должность [Текст] / Т.В. Зайцева // Государственное управление. Электронный вестник, 2015. – № 29. – с. 9-11

11 Профессиональная адаптация. Электронный ресурс

[http://studbooks.net/1365959/menedzhment/professionalnaya\_adaptatsiya] , (дата обращения 20.03.17)

12 Комиссарова, Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для студентов управлен. и экон. специальностей вузов [Текст] / Т.А. Комиссарова – М.: Дело, 2014. – с. 179

13 Поршнев, А.Г. Управление организацией [Текст] / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, А.Я. Кибанов – М.: Инфра-М, 2013. – с. 124

14 Плешин, И.Ю. Управление персоналом [Текст] / И.Ю. Плешин – Спб.: ЮНИТИ, 2014. – с.79

15 Анализ зарубежного и отечественного опыта в системе адаптации персонала. Электронный ресурс [http://studbooks.net/1458272/menedzhment/analiz\_zarubezhnogo\_otechestvennogo\_opyta\_sisteme\_adaptatsii\_personala], (дата обращения 27.03.17)

16 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – с.55

17 Лобода М. В. Современный поход к процессу адаптации сотрудников на рабочем месте [Текст] / М. В. Лобода // Молодой ученый. –2016. – №11. – С. 826-827.

18 Хомов, А. В. Особенности процесса адаптации персонала в современных организациях с учетом зарубежного опыта [Текст] / А.В. Хомов, Н.А. Хомова // Экономические науки, 2016. – №55-3.– с.30-31