

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ
АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001571
Уточкиной Алины Хусановны

Научный руководитель:
доцент, к. э. н.
Власова Т.А.

Рецензент:
к. э. н., доцент кафедры
социальных технологий
НИУ «БелГУ»
Шевченко Н.В.

БЕЛГОРОД 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	10
1.1 Адаптация персонала: сущность, подходы и виды	10
1.2 Подсистема управления адаптацией персонала: ее место и роль в системе управления человеческими ресурсами и оценка эффективности.....	18
1.3 Современные методы и технологии адаптации персонала в российских и зарубежных организациях.....	29
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	41
2.1. Организация и методы эмпирического исследования.....	41
2.2. Оценка действующей системы адаптации персонала в организации.....	48
2.3. Анализ эффективности процесса адаптации в организации.....	61
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА.....	72
3.1. Основные методические подходы к оптимизации управления адаптацией персонала в организации	72
3.2. Рекомендации по совершенствованию процесса управления адаптацией персонала организации и оценка их эффективности.....	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	102
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	107
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Для открытия любых предприятий, организаций и других хозяйствующих субъектов необходим персонал. Нет персонала – нет организации. Человеческие ресурсы олицетворяют собой «фундамент», держащий организацию. Но ведь, персонал нужно не только найти, отобрать, нанять, управлять им, но и удержать его в организации, воспитать в нем лояльность и приверженность к ней. А здесь уже никак не обойтись без адаптации, которая является одним из основных аспектов удержания сотрудников, ведь именно на этом этапе можно с легкостью потерять тех работников, на поиск которых было потрачено время и главное, средства организации. Собственно поэтому система адаптации играет значительную роль в управленческой деятельности каждой организации. Без нее нет представления кадровой политики организаций. Система адаптации – это её важная часть. Актуальность исследования заключается в необходимости внедрения системы адаптации персонала к трудовой деятельности на современных отечественных предприятиях, поскольку это может существенно повысить продуктивность их работы, как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Успех любой организации во многих случаях зависит от персонала, работающего в ней. Все чаще новые сотрудники сталкиваются с такой проблемой как сложное прохождение адаптационного процесса. Множество факторов воздействует на адаптацию кадров. Незнакомая среда, в которую попадает новый сотрудник, не позволяет ему уютно себя чувствовать. Новый сотрудник встречается сразу со многими проблемами: как подружится с новым коллективом, как понравится начальству, как привыкнуть к правилам и особенностям организации. Необходимо проанализировать все проблемы и решить их.

Но, многие организации напротив, не считают адаптацию важным процессом аппарата управления. На первом месте стоит лишь максимальное использование человеческих ресурсов на благо организации. Они не замечают, того что на сколько результативно работает сотрудник зависит и от того на сколько он адаптирован в организации и чем меньше времени займет этот процесс, тем быстрее он начнет приносить положительный эффект от своей работы, влияющий на благосостояния, конкурентоспособность, а так же процветание организации в целом.

В Российских организациях, к сожалению, к процессу адаптации новых сотрудников уделяется мало внимания. Некоторые государственные и коммерческие организации не имеют даже самых простых программ адаптации. Однако, за рубежом использование адаптационных мероприятий уже давно полностью используется в работе.

Проблемой исследования выступает противоречие между потребностью в оптимизации работы в организации по привлечению на работу, адаптации и закреплению в организации новых сотрудников и эффективностью реализации корпоративных адаптационных программ.

Степень разработанности проблемы. К числу зарубежным ученым, которые занимались исследованием процесса адаптации, относятся: А.Гартманн, И. С. Кона, М.А. Лобас, М.И. Магура, Ж. Пиаже, М. Салазар, Г. Селье, Г. Триандис, Т. Шибутани и др.

Знакомство с отечественными теоретическими и практическими наработками в исследуемой области происходило с помощью П. К. Анохина, Н.И.Архипова, Р.М. Баевский, Т.Ю.Базарова,Ф.Б. Березин, Ф.Е. Василюк, В.Р. Веснин, В.В. Гриценко, Г. Гартмана, Л.Н. Гумилёв, И. В. Давыдовского, В.А.Дятлова, А.Я. Кибанов, Р.П.Колосова, Е. Ф Коханова, Ю.В. Кузнецова, Н.М Лебедева, А. Г. Маклакова, А.А. Налчаджян, И. П. Павлова, И.Ю. Плешина, Т.Г. Стефаненко, С.И.Самыгина, Т.О Шведова и др.

Целью работы является выявление особенностей процесса управления адаптацией персонала в организации и разработка направлений

совершенствования управления системой адаптации персонала в организации.

Объектом исследования является система адаптации сотрудников организации.

Предметом исследования выступают внутриорганизационные управленческие отношения в процессе адаптации персонала.

Для достижения поставленной цели в исследовании будут решены следующие **задачи**:

1. изучить сущность, подходы и виды адаптации персонала, а так же роль подсистемы адаптации персонала в системе управления человеческими ресурсами;
2. провести комплексное авторское исследование действующей системы адаптации персонала в организации и оценить ее эффективность;
3. выделить основные методические подходы к оптимизации управления адаптацией персонала в организации;
4. разработать рекомендации по совершенствованию процесса управления адаптацией персонала организации и обосновать их эффективность.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют функциональный, системный и структурный подходы, а так же научные труды, как отечественных исследователей, так и зарубежных в которых рассматривались проблемы адаптации персонала на предприятии и их влияние на эффективность работы персонала в различных аспектах.

Методы исследования. Для решения поставленных задач использованы следующие методы:

1. Методы организации исследования: метод срезов и сравнительный метод.
2. Эмпирические методы: анализ документов, факторный анализ движения кадров в организации, SWOT-анализ, опросные методы (анкетирование).

3. Методы обработки полученных результатов: качественный и количественный анализы с применением методов статистики.

4. Методы интерпретации полученных результатов – структурный метод.

Гипотеза, лежащая в основе исследования, заключается в том, что – совершенствование системы адаптации новых сотрудников в исследуемой организации потенциально повлияет на снижение стартовых издержек, уменьшение текучести кадров, возможность более быстрого достижения рабочих показателей, приемлемых для организации, и быстрое вхождение работника в трудовой коллектив.

Научная новизна работы заключается в следующем:

1. рассмотрено содержание современных методов и технологий адаптации персонала в российских и зарубежных организациях определено, что их успешное применение зависит от уровня развития системы наставничества, организационной культуры, практической ориентации на современную методологию управления персоналом, HR-технологии;
2. обоснован и апробирован методический инструментарий проведения комплексного эмпирического исследования системы адаптации персонала и оценки ее эффективности;
3. разработан алгоритм формирования механизма адаптации и описаны его основные этапы, что послужило основой для обоснования практических рекомендации для модификации базовой модели управления адаптацией персонала с учетом особенностей изучаемой базовой организации.

Положения, выносимые на защиту:

1. Адаптация – это одна из составляющих системы управления персоналом организации и ее результаты в значительной мере влияют на результативность всей системы и на повышение основных показателей эффективности использования трудового потенциала работников.

Система адаптации персонала имеет сложную структуру: психофизиологическую, профессиональную, технологическую,

организационную и социально-психологическую адаптации и представляет собой один из видов мотивации в организациях.

Адаптационный процесс является управляемым и направленным на приспособление нового сотрудника к организационной культуре компании, к внутрикорпоративному распорядку, к требованиям и ожиданиям, предъявляемым к нему компанией, и к собственному рабочему месту.

2. Исследование показало, что в организации процесс адаптации персонала реализуется, но при этом существует ряд проблем, к которым, прежде всего, следует отнести сложности в процессе социально-психологической адаптации. К главным недостаткам действующей системы адаптации так же можно отнести: отсутствие комплексной программы проведения адаптационных мероприятий и недостаточную развитость института наставничества, недостаточную проработку процедур знакомства работника с целями и задачами организации, с коллективом, отсутствие контроля над ходом прохождения адаптации и недостаточный уровень регламентации процесса адаптации.

3. Алгоритм формирования механизма адаптации новых сотрудников в организации структурно состоит из взаимосвязанных этапов: предварительный, организационный, проектировочный, анализ соответствия целям и средствам и заключительный и должен сопровождаться мониторингом, который рекомендуется осуществлять по разработанной программе.

4. К первоочередным практическим рекомендациям по совершенствованию процесса адаптации в базовой организации исследования можно отнести: введение полноценного института наставничества, базирующегося на разработанном положении о наставничестве, предлагаемом подходе к стимулированию наставников и оценке стажеров. Для улучшения протекания социально-психологической адаптации предложен комплекс мероприятий, включающий разработку плана по введению в должность и разработку «портфеля новичка».

Обосновано, что выполнение предложенных рекомендаций будет способствовать решению проблем, которые возникают на предприятии в процессе адаптации, а также повысят эффективность данного процесса.

Практическая значимость исследования определяется тем, что предложенный автором набор методик и инструментов комплексного эмпирического исследования системы адаптации персонала и разработанные методические подходы и практические рекомендации по совершенствованию управления системой адаптации потенциально могут быть использованы в процессе работы с кадрами в организаций исследуемой сферы деятельности.

Теоретическая значимость исследования заключается в оценке проблемы организации процесса адаптации персонала, уточнении понятия «адаптация персонала», в определении и конкретизации особенностей адаптации персонала в современных условиях.

Апробация. Материалы и результаты исследования, выводы и практические рекомендации докладывались и обсуждались на международной научно-практической конференции («Управление в XXI веке», г. Белгород, 2017 г.), в сборнике научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 13 января, 2018 г.) была опубликована статья «Особенности разработки программ наставничества с учетом специфики организационной деятельности».

В электронном научно-практическом периодическом издании «Форум молодых ученых» опубликована 1 статья с регистрацией в РИНЦ: «Роль и теоретические аспекты управления процессом адаптации персоналом в организациях сферы торговли» № 1(17) январь 2018.

Структура и объем работы. Структура и содержание работы соответствует поставленной цели и задачам исследования. Логика представления информации основана на решаемых задачах, уровне разработки предмета исследования, теоретической и практической важности поставленных проблем. Выпускная квалификационная работа состоит из

введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Во введении указаны актуальность темы исследования, степень научной разработанности проблемы, объект и предмет исследования, цель и задачи, теоретико-методологические основы и методы исследования, информационно-эмпирическая база исследования, гипотеза и положения на защиту, научная новизна, теоретическая и практическая значимости, а так же результаты апробирования темы исследования.

Первая глава «Теоретико-методологические основания исследования процессов адаптации персонала в организации» раскрывает терминологию, подходы, виды адаптации, раскрывает место и роль в системе управления человеческими ресурсами подсистемы управления адаптацией персонала; а так же современные методы и технологии адаптации персонала в российских и зарубежных организациях.

Вторая глава представляет логику и методы эмпирического исследования; краткую описательную характеристику и основные характеристики персонала исследуемой организации, а так же критерии оценки системы адаптации персонала; в ней представлен подробный анализ системы адаптации персонала в исследуемой организации, а так же произведена оценка эффективности действующей системы адаптации.

Третья глава «Направления совершенствование процесса управления адаптацией персонала» посвящена разработке алгоритма формирования механизма адаптации новых сотрудников в организации, а также разработке практических рекомендаций по выбору направлений совершенствования процесса управления адаптацией персонала и оценке эффективности совершенствования процесса управления адаптацией персонала организации.

В заключении изложены основные выводы исследования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Адаптация персонала: сущность, подходы и виды

Проблеме адаптации персонала на сегодняшний день посвящено большое количество работ отечественных и зарубежных исследователей. Несмотря на то что, исследования в этой области являются многочисленными, все-таки остаются вопросы, посвященные изучению понимания сущности, видов и структуры данного процесса. Современное представление об адаптации основывается на работах П. К. Анохина, Р.М. Баевского, Ф.Б. Березина, Ф.Е. Василюка, В.Р. Веснина, В.В. Гриценко, Г. Гартмана, Л.Н. Гумилёва, И. В. Давыдовского, А.Я. Кибанова, Колосова Р.П., И. С. Кона, Н.М. Лебедева, А. Г. Маклакова, А.А., Налчаджян, И. П. Павлова, М. Салазар, Г. Селье, Т.Г. Стефаненко, А.Н. Татарко, Г. Триандис, Т.О Шведова и др.

Процесс адаптации это одна из главных составляющих системы управления персоналом. Адаптационный процесс является управляемым и направленным на приспособление нового сотрудника к организационной культуре компании, к внутрикорпоративному распорядку, к требованиям и ожиданиям, предъявляемым к нему компанией, и к собственному рабочему месту.

В широком смысле под адаптацией понимается динамическое образование, результат и процесс приспособления организма или личности к условиям внешней среды, а также свойство любой саморегулирующейся системы, которое состоит в способности приспособливаться к изменяющимся условиям внешней среды. Это понимание конкретизируется на уровне, социально-психологического, педагогического, философского, психолого - педагогического анализа [45].

В философии термин адаптация рассматривается как процесс активного взаимодействия саморазвивающейся и самоуправляемой системы (организм, популяция и т.п.) со средой в направлении повышения устойчивости путей развития этой системы в определенных условиях среды [74, с.71].

Сущность, функции адаптации специфически рассматривались в рамках психоаналитического направления (Г. Гартманн, А. Фрейд, А. Адлер), необихевиоризма (Г. Айзенк, Р. Хэнки), интеракционизма (Л.Филлипс), когнитивной (Ж. Пиаже), гештальтпсихологии (Ф. Перле) и др. При психоаналитическом подходе проблема адаптации изучалась, основываясь на анализе защитных механизмов личности (З. Фрейда, А. Фрейд, А. Адлера). Адаптация, согласно А. Гартманну, включает как процессы, связанные с конфликтными ситуациями, так и те процессы, которые входят в свободную от конфликтов сферу «Я», которая способствует нормальной адаптации и создаётся защитными механизмами личности [19].

В бихевиоризме адаптация обозначается как:

- 1) состояние, в котором наблюдается соотношение потребностей индивида и требований среды;
- 2) процесс, посредством которого достигается это гармоническое состояние [26, с.71].

Адаптация как процесс и как результат, является результатом физических, социально-экономических или организационных изменений в групповом поведении, социальных коммуникаций или культуре. Внешние влияния обуславливают эффективность адаптационного процесса.

Сторонниками интеракционизма адаптация изучается с другой стороны. Они изучают адаптацию как хорошо организованный прием или способ жизнедеятельности, с помощью которого человек приспособливается к новым ситуациям и справляется с вновь возникшими проблемами. Учитывая вышеизложенное характеристиками адаптивного поведения, является успешно принятое решение, понятное представление своего

будущего, проявление инициативы. Психолог Л. Филлипса, выделяет следующие признаки эффективного процесса адаптации: наличие чувства эмпатии, способность устанавливать интимные, эмоционально-насыщенные связи в области личных отношений; эффективность в области внеличностной социально - экономической активности, в которой человек достигает запланированного им уровня способности тонко и точно отражать изменения во взаимоотношениях; понимание мотивов человеческого поведения [63,с. 108].

Интеракционисты, считают, что в процессе адаптации организм адаптируется к специфике ситуации. Для представителей данного направления при воздействии среды, адаптация проявляется в виде двух возможных форм. Во-первых, это принятие и эффективный ответ, на те социальные ожидания, с которыми человек встречается в соответствии со своими убеждениями. А во-вторых, это то, на сколько человек гибок и эффективен при встрече с новыми и потенциально опасными ситуациями; и способность человека придавать событиям то направление, которое ему необходимо.

Ж. Пиаже считает, что адаптация представляет собой две взаимосвязанных операции: аккомодация (усвоение правил среды, «уподобление» ей) и ассимиляция («уподобление» себе, преобразование среды). В целом адаптация представляет собой процесс приспособления организма к среде и достижения гармоничного равновесия с ней [57].

Адаптация рассматривается как процесс познания: в ходе поиска равновесия, т.е. соответствия, между организмом и средой, определяется путь развития. Равновесие реализовывается с помощью операций аккомодации, включающих в себя приспособление своих поступков, мыслей, понятий к внешнему миру, и ассимиляции, заключающейся в достраивании внешнего мира в соответствии с представлениями человека. Наиболее полное равновесие достигается на уровне операций интеллекта, которые позволяют человеку максимально полно адаптироваться к внешней среде.

Например, В.Р. Веснин известный российский ученый, автор многочисленных учебных пособий, рассматривает адаптацию как следующую за введением в должность ступень задействования новых кадров, определяя этот процесс как приспособление к содержанию и условиям труда, социальной среде. В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция - полное приспособление к среде и, наконец, идентификация - отождествление личных интересов и целей с общими [19, с. 96].

Интересен подход А. П. Егоршина, заслуженного деятеля науки Российской Федерации, к определению процесса адаптации, который предложил категории коллективной и индивидуальной адаптации. Как отмечается в работе автора, адаптация — это «процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации; адаптация работника — это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу» [25, с. 193].

Другой автор, А.Я. Кибанов, также изучал адаптацию. Он рассматривал адаптацию, как приспособление работника к организации, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда [36, с. 53].

Адаптация персонала представляет собой ряд мероприятий, которые направлены на ознакомление, приспособление работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации. Прохождение адаптации является важным этапом вхождения в должность как для новичков, только поступающих на работу, так и для тех, кто переходит с одной должности на другую (повышение, смена отдела и другие случаи внутренней ротации кадров). Процесс адаптации идёт постоянно, вследствие этого для эффективной работы компания должна подходить к его проведению комплексно и последовательно. От сроков и качества прохождения адаптации каждым членом команды зависит продуктивность

работы компании в целом, вследствие этого решение этого вопроса важно для каждой фирмы.

Адаптация сотрудников необходима не только при наборе новых работников. Нужда прибегнуть к ней появляется и при любой модернизации в организации после введения нового механизма работы, перехода на новую систему и т.п. Происходит перераспределение рабочей силы, растёт число сотрудников, им приходится изучать новые навыки или менять свое рабочее место и коллектив, значительность проблемы адаптации возрастает еще с большей силой.

Процесс адаптации, для того что бы он был эффективным, требует управления им. Это большая организационная работа. Для этого создают специальные службы адаптации сотрудников в организациях, или просто выделяют специалистов по адаптации, все зависит от численного количества персонала организации, структуры его управления, наличия и организации системы управления персоналом, а также восприятия дирекцией организации важности аспекта адаптации.

Изучив литературу, которая посвящена исследованию по поставленной проблеме, выделим следующие виды адаптации: организационную, психофизиологическую, социально-психологическую и профессиональную адаптацию.

Организационная адаптация состоит в приспособлении к среде предприятия, которая включает в себя административно-правовые, социально-экономические, управленческие факторы. Данный вид адаптации является сложным этапом привыкания сотрудника, поскольку связан с необходимостью обработки большого количества информации.

Психофизиологическая адаптация включает: привыкание к определенному режиму труда и отдыха, к новым санитарно-гигиеническим условиям труда, психологическим и физическим нагрузкам. В процессе происходит освоение факторов (физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, удобство организации рабочего места и др.),

оказывающих воздействие на работника. Выделяют следующие виды адаптации: отрицание; конформизм; мимикрия; адаптивный индивидуализм

Социально-психологическая адаптация представляет собой усвоение социально-психологических особенностей организации, выражающихся в виде:

1) освоения социальных норм данной трудовой среды (выполнение плана продаж, активность в привлечении новых сотрудников, активность в привлечении новых клиентов);

2) принятия особых интерпретативных схем, свойственных для данной организации (потребление продуктов и услуг компании, отношение к продуктам и услугам компании, отношение к идеологии компании, знание истории компании, использование в повседневной жизни информации, полученной в сетевом маркетинге, появление значимых других в профессии);

3) вхождения в сеть межличностных взаимодействий сотрудников (количество друзей среди коллег, характер общения с коллегами, частота участия в корпоративных мероприятиях);

4) социально-психологической адаптированности личности, т.е. в наличии определенных личностных качеств, позволяющих успешно приспосабливаться к данной трудовой среде (удовлетворенность профессией, степень эмоционального комфорта личности, степень принятия личностью себя, степень принятия личностью других).

Психолого-педагогическая адаптации связана в основном с включением субъекта в новую учебно-воспитательную ситуацию и служит показателем успешности обучения. История развития психологии показывает, что практически все основные психологические школы внесли свой вклад в исследование процесса адаптации.

В процессе социально-психологической адаптации сотрудника принимаются новые формы отношений, формируется манера поведения на служебном месте, идет «приживание» к новому социуму. Обязательно знакомство нового сотрудника с миссией компании, её традициями и персоналом

м, в роли коллег, так как будет поддерживаться функциональное общение среди подразделений, зафиксированное в соответствующих положениях [79, с.54].

Профессиональная адаптация является основой решения проблем формирования у сотрудников необходимого уровня производительности и качества труда. Под профессиональной адаптацией понимается знакомство работника с новыми профессиональными обязанностями, приобретение теоретических и практических знаний. Основными формами организации профессиональной адаптации являются система наставничества и тренинги различной направленности. Основная функция профессиональной адаптации – это освоение стабильных условий профессиональной деятельности, решение задач производственной деятельности. Готовность к профессиональной адаптации определяется сочетанием сформированной системы мотивации к профессиональной деятельности, развитой адаптивности как личностного качества, а также системы знаний, умений и навыков, обеспечивающих возможность реализации личностью поведенческих стратегий [65, с. 62].

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника. Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

А.Я. Кибанов также приводит в своих трудах классификацию видов адаптации с учетом факторов, влияющих на процесс ее реализации [36, с. 136]. Указанная классификация представлена на рисунке 1.1.

ВИДЫ АДАПТАЦИИ

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ
НА АДАПТАЦИЮ

Рис.1.1. Виды адаптации и факторы на нее влияющие

Вопросы формирования системы адаптации персонала в деятельность компании являются одними из наиболее важных вопросов современной теории управления.

Это связано с тем, что перед руководителем фактически встает вопрос как сформировать наиболее дружелюбный коллектив работников и какими способами можно наиболее эффективно создать систему быстрого и качественного обучения каждого работника.

В профессиональном понимании, адаптация играет роль доработки уже имеющихся навыков, для оптимального исполнения должностных обязанностей на технологически необходимом уровне.

В теории и практике организации работы, связанной с адаптацией, выделяется два основных направления взаимодействия руководителя и персонала. В качестве таких направлений выступает работа над индивидуальной и групповой адаптацией сотрудников.

Индивидуальная адаптация формируется непосредственно для конкретного человека и, чаще всего, основывается на его личностных характеристиках. Данный вид адаптации существует благодаря непосредственному взаимодействию руководителя и сотрудника и является одним из наиболее эффективных в практике управления.

Групповая адаптация является более сложным понятием и чаще всего основывается на групповой сплоченности. Основным механизмом управления таким видом адаптации является выработка унифицированных для всей команды факторов взаимодействия, а также ключевых методов управления командной работой [73].

Рассматривая влияние адаптации персонала на качество трудовой деятельности организации, можно говорить о том, что она оказывает важнейшее влияние, которое связано с повышением основных показателей эффективности использования трудового потенциала работников.

1.2 Подсистема управления адаптацией персонала: ее место и роль в системе управления человеческими ресурсами и оценка эффективности

В современных, постоянно меняющихся условиях, организации внедряют множество различных методов и инструментов, чтобы повышать уровень своей конкурентоспособности. В рамках кадровой политики, в организациях уделяется особое внимание поиску и подбору персонала, его мотивации и стимулированию, оплате труда и т.д. Из-за постоянно растущих

темпов развития бизнес - процессов, компании требуют от своих подчиненных высокого профессионализма и мгновенной реакции.

Вместе с тем руководители не берут во внимание, что адаптация нового сотрудника оказывает прямое воздействие на весь его дальнейший рабочий процесс в компании, создает отношение к ней и в конечном итоге отражается на ее имидже.

Современные условия деятельности большинства компаний требуют от них формирования устойчивой структуры персонала и сокращения текучести кадров. Одним из важнейших решений данной проблемы выступает повышение эффективности функционирования подсистемы адаптации персонала. Необходимо отметить, что в ходе грамотного использования адаптационных технологий повышаются как показатели стабильности персонала, так и отдельные качественные и количественные показатели деятельности компании в целом [72].

Адаптация – это одна из составляющих системы управления персоналом организации и ее результаты в значительной мере влияют на результативность всей системы. Место адаптации персонала в системе управления персоналом организации изображено на рисунке 1.2.

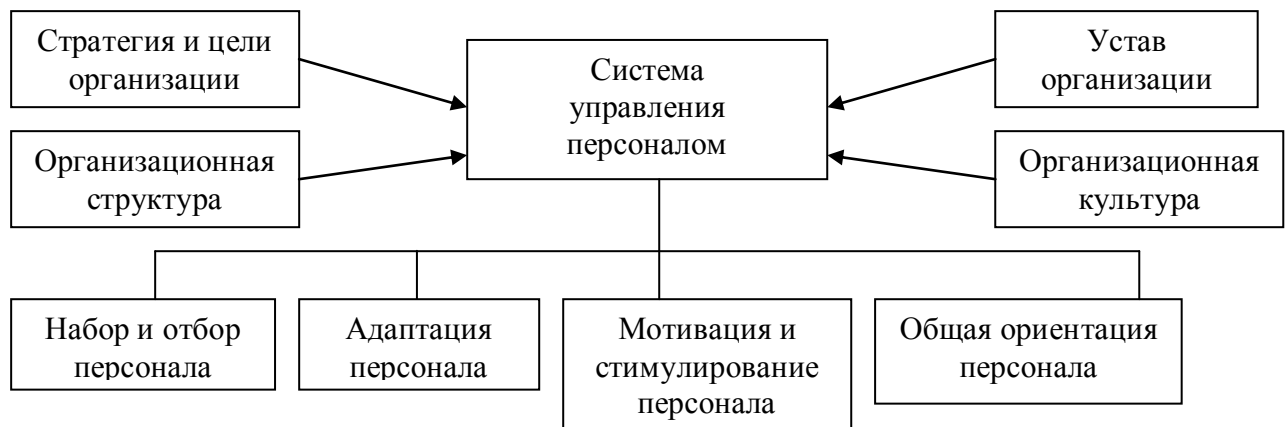


Рис. 1.2 Место адаптации персонала в системе управления персоналом организации

Нынешние условия деятельности большинства компаний требуют от них формирования устойчивой структуры персонала и сокращения

текущей кадровой. Одним из важнейших решений данной проблемы выступает увеличение эффективности функционирования подсистемы адаптации персонала. Отметим, что в ходе компетентного применения адаптационных технологий увеличиваются как показатели стабильности персонала, так и отдельные качественные и количественные показатели деятельности компании в целом.

Кадровые службы очень часто совершают большую ошибку. Они необдуманно тратят большой объем ресурсов на поиск и подбор квалифицированного персонала. А такому фактору, как адаптация новых сотрудников, не уделяется необходимого внимания. Многие работодатели предпочитают нанимать на работу персонал с большим опытом работы в определенной области, ошибочно думая, что эти сотрудники адаптируются самостоятельно.

Также необходимо отметить, что адаптация работников представляет собой один из видов мотивации в организациях. Рассмотрение с такой позиции позволяет выделить адаптацию, как один из факторов, привлекающих работников к деятельности в той или иной организации, поскольку руководство организации формирует такие условия для деятельности человека, которые создают внутреннюю мотивацию.

В последнее время организации все чаще стали обучать новых сотрудников, но этого недостаточно. Для оправдания тех средств, которые были затрачены на поиск, подбор и обучение персонала, предприятиям необходимо разрабатывать и применять на практике эффективную сбалансированную систему адаптации персонала. Иначе потеря сотрудника из-за его неспособности освоить и быстро влиться в новую работу приведет к дополнительным затратам. Так же, процедуру адаптации должны проходить не только новые сотрудники, но и те, кто получил повышение по должностной лестнице.

Более того, грамотного руководителя аспект адаптации новичка в коллективе тоже должен волновать. Нервный и неуверенный в себе человек будет плохо выполнять свою работу и тормозить остальных, что негативно отразится на прибыли. Еще одна цель, преследуемая организацией мероприятий по адаптации, это снижение издержек на поиск, наем и обучение персонала. Чем меньше «текучка» кадров, тем меньше затраты.

Если грамотно разработать и осуществлять данный процесс, можно уменьшить сроки достижения новым сотрудником поставленных задач, снизить текучесть кадров, сэкономить время руководителя и других работников, а так же помочь новому сотруднику быстро избавиться от чувства тревожности и нерешительности, что поспособствует быстрому и результативному включению сотрудника в работу.

Адаптация - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда [56, с.45].

Хорошо подобранный персонал дает возможность организации развиваться и эффективно функционировать, однако если в организации работают неквалифицированные сотрудники, то предприятие может понести убытки и в скором времени прекратить свое существование. Рано или поздно приходит время, и люди по каким-то причинам покидают организацию. Руководству организации приходится искать новых сотрудников. После трудоустройства человека на работу у него начинается процесс адаптации.

Все чаще новые сотрудники сталкиваются с такой проблемой как сложное прохождение процесса адаптации. Множество факторов оказывают влияние на адаптацию работника. Неизвестная среда, в которую попадает новый сотрудник, не позволяет ему чувствовать себя комфортно. На нового сотрудника сразу обрушивается много проблем: как подружиться с новым

коллективом, как понравится начальству, как привыкнуть к правилам и особенностям организации.

Система адаптации персонала имеет сложную структуру: психофизиологическую, профессиональную, технологическую, организационную и социально-психологическую адаптации. В каждой организации система адаптации сотрудников разрабатывается с учетом специфики организации и включает различные инструменты: план работы, рабочие тренинги, наставничество, персональные беседы и прочее.

Адаптационный процесс непосредственно является управляемым и направленным на приспособление нового сотрудника к организационной культуре компании, к внутрикорпоративному распорядку, к требованиям и ожиданиям, предъявляемым к нему компанией, и к собственному рабочему месту.

Основная цель системы адаптации в организации - снижение временных и финансовых издержек, которая достигается за счет нижеперечисленных факторов:

- быстрого процесса вливания в должность нового сотрудника;
- уменьшение стартовых затрат. Новый сотрудник не всегда знает работу и то, как работает организация. До тех пор, пока демонстрирует менее эффективные показатели, чем опытные сотрудники, его деятельность требует от организации более значительных вложений. Эффективная адаптация снижает эти стартовые издержки и дает вероятность новому работнику скорее достичь корпоративных стандартов выполнения работы.
- осознание новым сотрудником главных схем взаимодействия с коллегами;
- снижение чувства тревожности и неуверенности, устранение информационных барьеров для полной ориентации нового сотрудника в рабочем процессе;

-сокращение текучести кадров среди новых работников. Своевременное успешное прохождение адаптационных мероприятий уменьшает риск увольнения сотрудника в первые месяцы работы;

- экономия времени непосредственного руководителя и рабочих. Адаптированному сотруднику не требуется постоянная помощь руководителя и коллег в процессе выполнения его должностных обязанностей.

Основными целями адаптации новых сотрудников непосредственно является:

- Она призвана сократить время вхождения новичка в должность. Он за небольшой срок должен начать эффективно работать, допуская минимальное количество ошибок при выполнении своих обязанностей.

- Система по адаптации должна помочь в сокращении текучки и утечки кадров. То есть количество уволившихся за первый год (с момента вступления в должность) сотрудников должно уменьшаться. К этой категории относятся и те, кто не сумел пройти испытательный срок.

- Система позволяет планировать кадровый рост сотрудника и помогает формировать кадровый резерв.

- сотрудник быстрее становится эффективным;
- сотрудник совершает меньше ошибок;
- сотрудник меньше нервничает;
- сотрудник быстрее «вливается» в коллектив;
- сотрудник быстрее и лучше понимает свой функционал;
- сотрудник быстрее принимает правила Компании.

Так как адаптация персонала понимается и рассматривается большинством исследователей как процесс, мы можем выделить его этапы.

Оценка. Первый этап сконцентрирован на проведении анализа и оценивание уровня подготовленности вновь принятого сотрудника. Он позволяет сформулировать более действенную индивидуальную программу адаптации

для новичка. Процедура адаптации должна быть направлена на знакомство с производственными и корпоративными особенностями организации, правилами поведения и т.д.

Ориентация-это второй этап. Данный этап ориентирован на практическое ознакомление вновь принятого сотрудника со своими обязанностями и требованиями. Для увеличения эффективности необходимо привлекать непосредственных линейных руководителей сотрудника и персонал службы HR.

Действенная адаптация. Третий этап процесса адаптации подразумевает привыкание вновь принятого работника к своему статусу. Для успешного прохождения этапа сотруднику нужно предоставить возможность проявлять себя во всяких областях, используя на практике полученные о компании сведения. На этом этапе большую роль играет оказание работнику поддержки и анализ взаимодействия с коллегами.

Функционирование.

Четвертым этапом завершается процесс адаптации, его основными особенностями является решение производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе.

Период адаптации состоит из следующих стадий:

1. Стадия ознакомления. На этой стадии новый сотрудник знакомится с организацией, изучает ее цели и задачи, как она функционирует. После ознакомления работник анализирует полученные сведения и принимает решение, будет ли он дальше продолжать работать в данной компании или нет.

2. Стадия приспособления. На данном этапе новый работник пытается влиться в новый коллектив, подружиться с коллегами и руководством. Руководитель оказывает помощь сотруднику для быстрого ознакомления с предприятием, с его рабочим местом и должностными обязанностями. Стадия приспособления может длиться от нескольких месяцев до одного года.

3. Стадия ассимиляции. Сотрудник уже полностью приспособился к организации, стал частью нового коллектива. Теперь работник знает правила и специфику работы в организации, свои должностные обязанности и возможности карьерного роста.

Самым существенным аспектом в процессе адаптации нового сотрудника, является то, какую стратегию поведения во взаимоотношениях с коллегами выберет новый сотрудник. Данный фактор ставит в ограниченные рамки возможного влияния непосредственных руководителей и HR-службы на процесс и результат адаптации. При разработке программы адаптации новых сотрудников, организации необходимо сформировать такие условия, которые позволят сократить срок привыкания новичков к коллективу.

Можно выделить ряд тенденций, благодаря которым адаптация становится не единоразовой процедурой, а реальным процессом: переход от мероприятия к процессу; использование цифровых технологий и внутренних социальных сетей; улучшение адаптационных программ на основе анализа данных.

Грамотно разработанная процедура адаптации обеспечивает высокий уровень вовлеченности сотрудников, что, в свою очередь, обеспечивает более качественный опыт и высокие результаты работы всего предприятия. Если же отсутствует управление данным процессом, то могут возникнуть непонимание сотрудником собственного места в производственном и управленческом аспектах деятельности компании, что может привести к безуспешным коммуникациям, непониманию сотрудником целей и задач предприятия и в следствие увольнение сотрудника из организации.

Организации и HR-службе необходимо выбирать те адаптационные инструменты, которые зависят от целей и задач, которые стоят перед организацией. От четко сформулированных целей зависит выбор средств, для основания системы адаптации новых сотрудников. Зачастую, при всей обоснованной целесообразности использования целевого подхода, организация в лице службы персонала использует другие подходы:

- проблемно-ориентированный подход. Применяется в том случае, когда неожиданно в ходе работы у сотрудников появляются пробелы в общих знаниях: об истории и миссии организации, о задачах, стоящих перед ней.

- процессно-ориентированный подход. В данном случае целевой подход заменяется стремлением создать систему по образу и подобию других организаций. Это выражается в копировании опыта других компаний без анализа необходимости применения к конкретной организации [7, с.46].

Один из ключевых адаптационных инструментов любой организации - программа адаптации сотрудника (она также может называться дневником нового сотрудника, планом введения в должность, планом адаптации, адаптационным листом). Программа адаптации создается HR-менеджером и обговаривается с непосредственным руководителем. Структура программы адаптации включает в себя следующие элементы:

- задачи сотрудника на испытательный срок;
- запланированные адаптационные мероприятия;
- контроль выполнения.
- форма контроля знаний и умений сотрудника в виде аттестации.

Для эффективности системы адаптации, каждая организация должна иметь в наличии свою индивидуальную программу адаптации.

Программа адаптации для сотрудников должна иметь следующие составные элементы:

- знакомство: при поступлении нового сотрудника службы персонала проводят экскурсию по служебному помещению, решают ряд административных и технических вопросов. Сотруднику объясняют рабочий график, время перерывов, сроки выдачи и получения зарплаты, правила оформления больничного/ отпусков, нахождении (при наличии) парковочных/ обеденных мест. При введении в должность, повторно оглашаются условия трудового договора, включающие в себя следующие пункты:

- заработная плата;

- материальное стимулирование;
- вычеты из заработной платы;
- время работы;
- сверхурочная зарплата;
- все вопросы об отпуске;
- возможные компенсации;
- праздничные дни;
- оплата больничных листов;
- соблюдение трудовой дисциплины и т.д.

Перед посвящением сотрудника в рабочие моменты, стоит детально рассказать о работе предприятия в целом, о правилах внутреннего распорядка и ответить на все интересующие его вопросы. Именно на данном этапе у работника формируется первичное понимание и общее представление о своем будущем деле. Введение в должность: отображает положение сотрудника (его места) в структуре организации, так же включает в себя изучение правил техники безопасности. На данном этапе целесообразно назначение наставника. Сотрудник, в процессе труда, сможет задавать ему вопросы, и с помощью полученных ответов сможет наиболее эффективно и быстро справляться с поставленными задачами [26, с. 73].

Когда новый сотрудник непосредственно устраивается на работу конкретного предприятия, перед ним встает необходимость принять и соблюдать устои организации: режим труда и отдыха, регламенты, должностные инструкции, приказы, распоряжения и т.д. Он также обязан согласиться с совокупностью социально-экономических условий, которые предоставляет ему предприятие. Ключевая цель системы адаптации в организации – взаимовыгодное снижение издержек: чем быстрее сотрудник ознакомится с основными нормами и правилами и пройдет все этапы и виды адаптации, тем раньше он покажет эффективные результаты своей работы.

Основные проблемы, возникающие у нового работника в процессе адаптации:

1. Неоказание помощи со стороны руководства новому сотруднику в процессе адаптации. Новому работнику приходится самому знакомиться с новой организацией и с коллективом. Это ведет к тому, что процесс адаптации может затянуться на долгое время и у нового работника может сложиться негативное впечатление об организации. Увеличение возможности увольнения, недостаток полученной информации о сотрудниках и организации, формирование неудовлетворенности от работы в организации, высокий уровень напряженности, возникновение конфликтов все это последствия плохой адаптации.

2. Недостаточное обеспечение нового работника теоретическими и практическими знаниями об организации и выполняемой работе.

3. У многих организаций отсутствуют программы и мероприятия для адаптации новых сотрудников.

4. Недружелюбное отношение коллектива к новому сотруднику. С появлением нового человека в организации, все вокруг начинают его оценивать, пытаются узнать сильные и слабые стороны, преимущества и недостатки нового сотрудника. Когда все в коллективе негативно настроены на приход нового работника и руководство не оказывает помощи в процессе адаптации, то у нового сотрудника с первых дней возникает желание уволиться.

5. Высокие требования от руководства к новому работнику. Часто бывает так, что у руководителя очень высокие требования и ожидания от работника. За короткое время новому сотруднику мало, что удается запомнить, тем более если никто не обеспечивает сотрудника информацией и не оказывает помощь, то процесс ознакомления может затянуться на долгое время. В такой ситуации сложно сориентироваться и выполнить все поставленные задачи.

Таким образом, правильно организованный процесс адаптации персонала позволит новому сотруднику почувствовать себя комфортно в новых условиях и ускорит достижение значительных показателей в работе. Вместе с тем организация экономит усилия и средства на подборе персонала и сократит текучесть кадров.

1.3. Современные методы и технологии адаптации персонала в российских и зарубежных организациях

В настоящее время руководители организаций различных организационно-правовых форм уделяют особое внимание подбору высококвалифицированных сотрудников. Вместе с этим становится актуальной и проблема адаптации персонала, поскольку каждая организация стремится иметь сплоченный, профессиональный коллектив. Не секрет, что грамотно организованная система адаптации содействует повышению уровня удовлетворенности, мотивации, производительности труда работников [61, с.121].

Сегодня адаптация сотрудников воспринимается как процесс приспособления к условиям внешней и внутренней среды, важнейший фактор развития персонала. Процесс адаптации связан также с необходимостью встраивания в корпоративную культуру организации, принятия новых норм, правил, ценностей и традиций [63, с. 105].

Согласно статистике, почти 90% сотрудников приняли решение уволиться из организации в течение полугода по причине отсутствия адаптационных мероприятий со стороны руководства организации.

Вследствие этого для каждой организации особенно важно сформировать действенную систему адаптации, которая включала бы определенный комплекс мероприятий, позволяющих сотруднику успешно освоиться в новых для себя реалиях жизни и деятельности. Подобная система создается для преодоления зарождающихся трудностей в процессе

адаптации, а также для создания положительного эффекта процесса привыкания к новым условиям работы в новой организации. Эффективная система адаптации должна создавать такие преимущества, которые повышали бы эффективность деятельности работника, а значит, ускоряли процесс его выхода на требуемый уровень производительности труда. Особое внимание необходимо уделять налаживанию и поддержанию доброжелательных отношений в сложившемся коллективе, предотвращению ошибок, которые могут совершить «новички», минимизации затрат времени наставников на оказание помощи новому сотруднику, а также, сокращению текучести кадров данной организации [63,с. 106].

На процесс успешного вхождения в трудовой коллектив и приобретение необходимых профессиональных навыков и умений влияет также снижение уровня психоэмоциональной напряженности, неуверенности и страха перед возможным увольнением в течение испытательного срока. Современные методы адаптации персонала включают в себя ключевые элементы, без которых она не может успешно функционировать. Такими элементами являются: обучение, тренинги и семинары, экскурсии, знакомство с коллективом, презентация компании, личные беседы, часы наставничества, дни «новичка», деловые игры, дистанционное обучение, ознакомление нового сотрудника с нормативно-правовой базой организации и т.д.

Исследуя зарубежный опыт управления системой адаптации, представляет немалый интерес опыт Японии. Так, в большинстве случаев руководство фирм привлекает молодых людей непосредственно со школьной скамьи, так как отсутствие опыта в работе подтверждает об отсутствии стороннего воздействия, так называемой неспорченности, готовности принять правила поведения, присущие данной компании. Все вновь поступившие на работу проходят курс обязательной начальной подготовки – адаптации. Длится это в течение двух месяцев, что считается относительно коротким периодом [75,с. 24].

За каждым новичком, принятым после окончания университета, закрепляется наставник с большим спектром полномочий. Наставник, чаще всего, является выпускником того же учебного заведения, что и молодой специалист, помогает ему освоиться на рабочем месте, разрешает возникающие конфликты, узнаёт хобби и т.д. Только при согласовании с наставником принимаются решения о ротации новичка. Все наставления молодой специалист получает от старших по должности.

В Германии есть «Закон о правовом режиме предприятия», согласно которому, новичка должны ознакомить с условиями труда и посвятить во все нюансы новой деятельности, а также представить его будущим коллегам. То есть, сотрудник должен знать время, условия работы и свои полномочия. Вся эта информация доводится до его сведения при помощи собеседования [27.с. 45].

В крупных немецких компаниях всем, претендующим на работу молодым специалистам с высшим образованием выдают специальный проспект, где содержатся все основные сведения, касающиеся новой работы, например, краткое описание деятельности; необходимые навыки; заработная плата, режим работы; возможности карьерного роста и возможности обучения и переобучения[27.с. 46].

Довольно часто встречается такой метод адаптации, как перебрасывание с одного рабочего места на другое, и предпочтительнее ротация на более низких должностях (но по специальности). Делается это для закрепления полученных в образовательном учреждении знаний и квалификации, а также стимуляции к саморазвитию. Если по окончании периода адаптации сотрудник показывает хорошие результаты, то его могут сразу продвинуть по карьерной лестнице

В США все мероприятия, связанные с адаптацией, принято называть «ориентационными». Развернутые программы адаптации сотрудников используются на больших и средних фирмах. В процессе проведения ориентационных программ принимают участие и по управлению персоналом,

и линейные менеджеры. В маленьких фирмах адаптационные мероприятия проводятся менеджером – практиком, иногда – с участием профсоюзного работника. Ориентационные программы делят на общие (содержат информацию в целом о компании) и специализированные (рассказывают о каком-либо отделе или конкретном подразделении фирмы). Все сведения до работника доносятся в устной форме, в презентациях, фотографиях [27,с. 47].

В российских организациях адаптации новых работников, к сожалению, руководители не особо заинтересованы в данном процессе. Адаптационный процесс не играет ведущей роли, наставничество практикуется лишь в некоторых организациях, например, промышленных. Программы адаптации сотрудников разрабатываются и реализуются, как правило, в крупных организациях. Это в большей степени связано с нежеланием руководителя тратить временные и материальные ресурсы на ее проведение. Многие руководители до сих пор весь груз ответственности перекладывают на службы по подбору персонала.

Наставничество. Система наставничества, как процесс преподавания и обмена опытом непосредственно на рабочем месте возникло в СССР ещё в 30-е годы XX в. Персонал, прошедший обучение под управлением наставника намного шире и творчески проявлял свои способности, выдвигал собственные идеи, и отвечал за их воплощение перед компанией, перед наставником и перед коллегами. [31].

Ключевыми субъектами любой программы наставничества выступают:

- 1) наставник – опытный работник с высоким уровнем знаний, практикой работы, организованный, ответственный, мотивированный на предоставление консультационных советов, экспертных оценок и практической помощи;
- 2) подопечный – не достаточно опытный работник с базовым уровнем знаний и навыков, организованный, ответственный, мотивированный на обучение и результат [73с. 104].

В качестве объектов программы наставничества рассматриваем: знания, навыки, профессиональные компетенции и умения, результативность

которых измеряется количественными и качественными показателями эффективности индивидуальной работы подопечных.

Инструментарий для системы наставничества: коммуникации в процессе передачи практического опыта, индивидуальный психологический контакт, проекция на корпоративные стандарты работы, командное взаимодействие, обратная связь, профессионально ориентированное профилирование [73, с. 104].

Этот инструмент результативен и для развития сотрудников, раскрытия их потенциала. Но часто его связывают именно с процессом адаптации. Наставник может помочь новому сотруднику многое узнать о компании, её основных структурных подразделениях и особенностях бизнес- процессов; познакомиться с коллегами, и наладить отношения в коллективе; узнать корпоративные ценности и нормы поведения. Также он может обучать профессиональным навыкам, необходимым для выполнения служебных обязанностей. Отзыв наставника имеет большое значение при определении целей на период испытательного срока, подведении итогов его прохождения и принятия решения о дальнейшей работе нового сотрудника [77].

Внедрение системы наставничества на предприятии целесообразно при следующих условиях:

- 1) в компании недостаток персонала среднего возраста;
- 2) качество среднего и высшего профессионального образования молодых специалистов не соответствует требованиям работодателя: выпускников приходится доучивать уже в процессе работы, а, именно, наставничество помогает решить эту задачу с наименьшими затратами;
- 3) если в организации планируется и контролируется большой «приток» новичков, наставники помогут быстро и эффективно ввести их в рабочий процесс [73, с.105].

Обеспечение социальным пакетом - один из экономических методов адаптации. В основном такие льготы предоставляются сотрудникам после прохождения испытательного срока. Получение социального пакета на этапе

адаптации повышает лояльность нового сотрудника к компании, его мотивацию на работу в данной организации, что влияет на успешность адаптации. В социальный пакет может входить: ДМС сотруднику и членам семьи, возможность изучения языков в компании, премии по итогам работы, путевки за счет работодателя, наличие базы отдыха/санатория в компании, свои социальные заведения (сад, школа, поликлиника), организованный отдых для детей, новогодние подарки детям, скидки на полис ОСАГО и КАСКО, предоставление корпоративной связи, предоставление личного автомобиля, программы лояльности по кредитованию [67].

В зависимости от личностных характеристик нового сотрудника срок адаптации в организации может занимать от месяца до полугода, а в отдельных случаях, и значительно больше. Успешная адаптация нового сотрудника в организации происходит при выполнении определенного ряда условий:

- обеспечение эффективности процесса приспособления потребностей и ценностей сотрудника к требованиям, предъявляемым к нему организацией;
- обеспечение максимально быстрого вхождения сотрудника в коллектив;
- способствование снятию стресса у нового сотрудника и появлению у него чувства удовлетворенности полученной работой.

Мероприятия, направленные на командообразование (Teambuilding). Они могут включать широкий диапазон действий, направленных на создание и повышение эффективности работы команды: корпоративные мероприятия, повышающие лояльность сотрудников к компании и к коллегам «по цеху», тренинги, спортивные корпоративные секции. Процесс создания команды является длительным, мероприятия должны проводиться регулярно. Особое внимание этому методу уделяют при одновременном наборе нескольких сотрудников (формирование нового отдела, расширение отдела) или при смене руководителя в уже действующем коллективе [67].

При доброжелательном взаимоотношении персонала внутри компании создаются условия для спокойной и продуктивной работы, отсутствуют конфликтная обстановка, которая вредит стабильной работе. Мероприятия, направленные на повышение вовлеченности нового сотрудника в деятельность компании. Понятие вовлеченности как комплексное состояние (физическое, эмоциональное и интеллектуальное), мотивирующее сотрудников на качественное выполнение своих должностных обязанностей, в настоящее время используется для диагностики качества адаптации сотрудников к своей работе, должности, а также для оценки качества работы менеджеров по персоналу, HR-служб. Для новых сотрудников проводятся специальные мероприятия, на которых участников не только знакомят с ценностями компании, но и создаются условия для принятия этих ценностей сотрудниками.

Обучение персонала. Для новых сотрудников часто проводится вводный тренинг (welcome-тренинг), в котором рассказывается о компании и её деятельности, структурных подразделениях и их взаимодействии, корпоративных ценностях и внутренних правилах.

В зависимости от компании и должности сотрудника он уже на этапе адаптации может включаться в процесс корпоративного обучения, участвовать в тренингах, мастер-классах, конференциях, внутрикорпоративных конкурсах, выставках, командировок на производство для ознакомления с используемыми технологиями и др. Повышая квалификацию персонала, компания достигает большей производительности труда, как следствие растет продуктивность компании. А включение в этот процесс новых сотрудников способствует быстрому росту их профессионализма с учётом особенностей компании.

Кроме традиционных методов в последнее время появляются и получают распространение новые подходы адаптации. Buddying (от англ. buddy – друг, приятель) – метод построен на адаптации через приятельство с коллегой, имеет сходство с наставничеством, но при нём наставник и ученик

находятся на равных по статусу позициях, что способствует налаживанию межличностных отношений, создания комфортных условий для новичка, быстрое вхождение новичка в должность и его принятие со стороны коллектива. Сотрудники в такой паре в большей степени предоставляют друг другу двустороннюю обратную связь и поддержку в освоении новых навыков, выполнении как корпоративных, так и личных целей и задач. Оптимальный срок для *buddying* – один год и он особенно важен в первые недели работы новичка [67].

Job shadowing (от англ. *shadow* – тень) – такой метод адаптации уже получил широкое применение за рубежом за счёт своей простоты и эффективности. Новый сотрудник наблюдает за опытным специалистом в условиях выполнения им реальных рабочих задач, становится его «тенью». В процессе и после этого обучающийся может задавать вопросы и получать обратную связь. В отличие от наставничества и *buddying* при таком подходе специалист не отрывается от своей основной деятельности для обучения новичка [56, с. 45].

Метод погружения – используется в основном в отношении квалифицированных сотрудников, уже имеющих опыт работы (обычно управленческий). Он предполагает, что сотрудник сразу приступает к практической деятельности, исполнению своих рабочих обязанностей. Такой подход имеет свои преимущества для компании в случаях адаптации руководителей, так как ещё на этапе прохождения испытательного срока необходимо продемонстрировать умение самостоятельно принимать решение, проявлять инициативу и ответственность, продемонстрировать необходимый уровень развития управленческих компетенций и личных качеств.

E-learning (дистанционное обучение) и *blended-learning* (смешанное обучение). Такие методы адаптации являются логичным продолжением использования дистанционных способов для подбора персонала [56, с. 45].

Сейчас эти формы обучения получают всё большее распространение, так как позволяют сотруднику проходить обучение на своём рабочем месте в удобном режиме. Многие компании проводят в таких форматах welcome-тренинги. А некоторые делают через систему e-learning курсы по адаптации и командообразованию.

Выводы по главе 1.

1. Адаптация персонала - это процесс, который играет неотъемлемую часть в системе управления персоналом. Изучению данного процесса в современной литературе посвящено достаточное множественное количество трудов как российских, так и зарубежных исследователей в сфере управления персоналом.

Адаптация персонала - процесс ознакомления, приспособления сотрудников к содержанию и условиям трудовой деятельности и социальной среде организации, а также профессиональных качеств новых сотрудников к требованиям конкретной компании. Прохождение адаптация является важным этапом вхождения в должность как для новичков, только поступающих на работу, так и для тех, кто переходит с одной должности на другую (повышение, смена отдела и другие случаи внутренней ротации кадров). Процесс адаптации идёт постоянно, вследствие этого для эффективной работы компания должна подходить к его проведению комплексно и последовательно. От сроков и качества прохождения адаптации каждым членом команды зависит эффективность работы компании в целом, именно поэтому решение этого вопроса важно каждой фирме.

Отметим, что вопросам адаптации новых сотрудников в компаниях уделяется внимание, но не достаточно большое. Наряду с традиционными методами постоянно появляются новые, чтобы сделать процесс адаптации максимально эффективным и быстрым, а также снизить затраты организации.

2. Проанализировав литературу, мы пришли к выводу о том, что процесс адаптации является сложным, но одним из значительно-важных процессов для организаций. Адаптационный процесс является управляемым и направленным на приспособление нового работника к организационной культуре компании, к внутрикорпоративному распорядку, к требованиям и ожиданиям, предъявляемым к нему компанией, и к собственному рабочему месту. Основная цель системы адаптации в организации - снижение временных и финансовых издержек, которая достигается за счет ряда факторов.

3. Изучив литературу, которая посвящена исследованию по поставленной проблеме, мы выделили следующие виды адаптации: организационную, психофизиологическую, социально-психологическую и профессиональную адаптацию.

4. Система адаптации персонала крайне важна для любой организации. Успешное функционирование такой системы позволит привлекать профессиональные, конкурентоспособные кадры, проводить грамотную внутреннюю политику, способствовать сплочению коллектива, а значит, в конечном итоге, и достижению целей организации.

Именно поэтому для любой организации особенно важно сформировать эффективную систему адаптации, которая включала бы комплекс мероприятий, позволяющих сотруднику успешно освоиться в новых для себя реалиях жизни и деятельности.

Проанализировав содержание современных методов и технологий адаптации персонала в российских и зарубежных организациях и определено, что их успешное применение зависит от уровня организационной культуры, практической ориентации на современную методологию управления персоналом, HR-технологии.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Организация и методы эмпирического исследования

Такая проблема, как адаптация новых сотрудников, не заставляет себя долго ждать, как только организация начинает заниматься привлечением в нее новых кадров. Сам процесс вхождения работника в организацию подразумевает их взаимную адаптацию друг к другу. Так как новый сотрудник постепенно включается в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда, и организация в свою очередь так же привыкает к нему, принимает его в свою структуру, делает его частью себя – это и есть адаптация.

Эмпирическое исследование было проведено на базе ЗАО «Т и К Продукты».

Для изучения адаптации был выбран штат сотрудников, работающий в офисном подразделении.

В настоящее время в ЗАО «Т и К Продукты» существует проблема закрепления новых сотрудников в организации, которая напрямую зависит от успешности прохождения процесса адаптации новых сотрудников в организации.

Цель исследования – разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию процесса адаптации новых сотрудников в организации ЗАО «Т и К Продукты». Объект исследования – сотрудники ЗАО «Т и К Продукты».

Предмет исследования – система адаптации сотрудников ЗАО «Т и К Продукты». Гипотеза исследования – система адаптации сотрудников ЗАО «Т и К Продукты» требует совершенствования для уменьшения стартовых издержек, уменьшения текучести кадров, возможно более быстрого

достижения рабочих показателей, приемлемых для организации, и быстрого вхождения работника в трудовой коллектив.

Задачи исследования:

- Изучение деятельности организации.
- Изучение организации работы с новыми сотрудниками.
- Анализ результатов исследования.
- Разработка предложений по совершенствованию системы адаптации новых сотрудников в организации.

Границы исследования: исследование проведено с 01 сентября 2017 года по 02 декабря 2017 года в ЗАО «Т и К Продукты». Опрос проводился на территории организации, отказов от участия в анкетировании не зафиксировано.

С целью анализа системы адаптации работников в организации и доказательства выдвинутой гипотезы, было проведено исследование в Офисном подразделении ЗАО «Т и К Продукты» г. Москвы.

В соответствии с поставленными задачами, были определены методы исследования. Основным методом исследования является анкетирование.

Авторская анкета была разработана на основе анкеты Т. С. Новицкой и анкеты, предлагаемой для использования на сайте «HR-портал»

Эмпирическое исследование, как и любой прочий метод научного познания, состоит из нескольких этапов, каждый из которых значим для получения объективных данных.

На первом этапе была сформулирована проблема и выдвинута гипотеза.

На втором этапе мы произвели сбор необходимой для проведения исследования информации.

На третьем этапе мы провели социологическое исследование с использованием разработанной автором анкеты комплексной оценки системы адаптации в организации.

Разработанная анкета включает в себя три смысловые части:

1. Вводную, в которой отражена цель анкетирования, подчеркнута важность участия в нем респондента, гарантирована анонимность ответов и четко изложены правила заполнения анкеты.

2. Основную, состоящую из перечня вопросов, на которые необходимо дать ответ.

3. Социально – демографическую, призванную выявить основные биографические данные и социальное положение респондента. Анкета включает 19 вопросов, позволяющих дать целостную оценку действующей системы адаптации в организации (Приложение 1).

Анкета содержала вопросы по разным аспектам адаптации – организационному, профессиональному, социально-психологическому и психофизиологическому.

Обстановка во время анкетирования была доброжелательной, тема исследования вызвала интерес как у администрации организации, так и среди сотрудников.

Анкетирование сотрудников ЗАО «Т и К Продукты» производилось выборочным путем. Опрос был проведен в ноябре-декабре 2017 года, в котором приняло участие 40 сотрудников организации.

Общая численность сотрудников офисного подразделения организации на 01.12.2017 года составляет 255 человек, выборка составила 15,6 %.

Характеристика респондентов.

В исследовании приняли участие сотрудники женского пола 67,5 % (27 человек) и мужского пола 32,5% (13 человек). Из них руководители - 8 человек (20%), специалисты - 15 человек (37,5%) и служащие - 17 человек (42,5%).

Возраст респондентов:

- 1) 20-30 лет -45%;
- 2) 30-40 лет- 40%;
- 3) 40-50 лет-15%.

По стажу работы опрошенные сотрудники делятся: до года - 20%, 1-2 года - 45%, 3 года - 35%.

Основная часть респондентов с высшим профессиональным образованием - 95,2% (38 сотрудников) и 4,8% (2 сотрудника) со средне-специальным образованием.

Таким образом, среди 40 опрошенных сотрудников организации ЗАО «Т и К Продукты» представлены все группы по: полу, возрасту, образованию, стажу работы в организации, а результаты опроса могут быть распространены на всех сотрудников ЗАО «Т и К Продукты».

На четвертом этапе мы при исследовании критериев эффективности адаптации персонала в организации использовался метод экспертного опроса - разновидность опроса, в ходе которого респондентами являются эксперты-высококвалифицированные специалисты исследуемой организации ЗАО «Т и К Продукты».

На пятом этапе, в ходе исследования для выявления эффективности системы адаптации мы проанализировали коэффициенты текучести новых сотрудников, проработавших менее одного года и работников со стажем.

Шестой этап исследования включает в себя заключение выводов, разработку рекомендаций и оценку результативности исследования.

Структурированно этапы авторского эмпирического исследования можно представить в виде рисунка (рис. 2.1.).

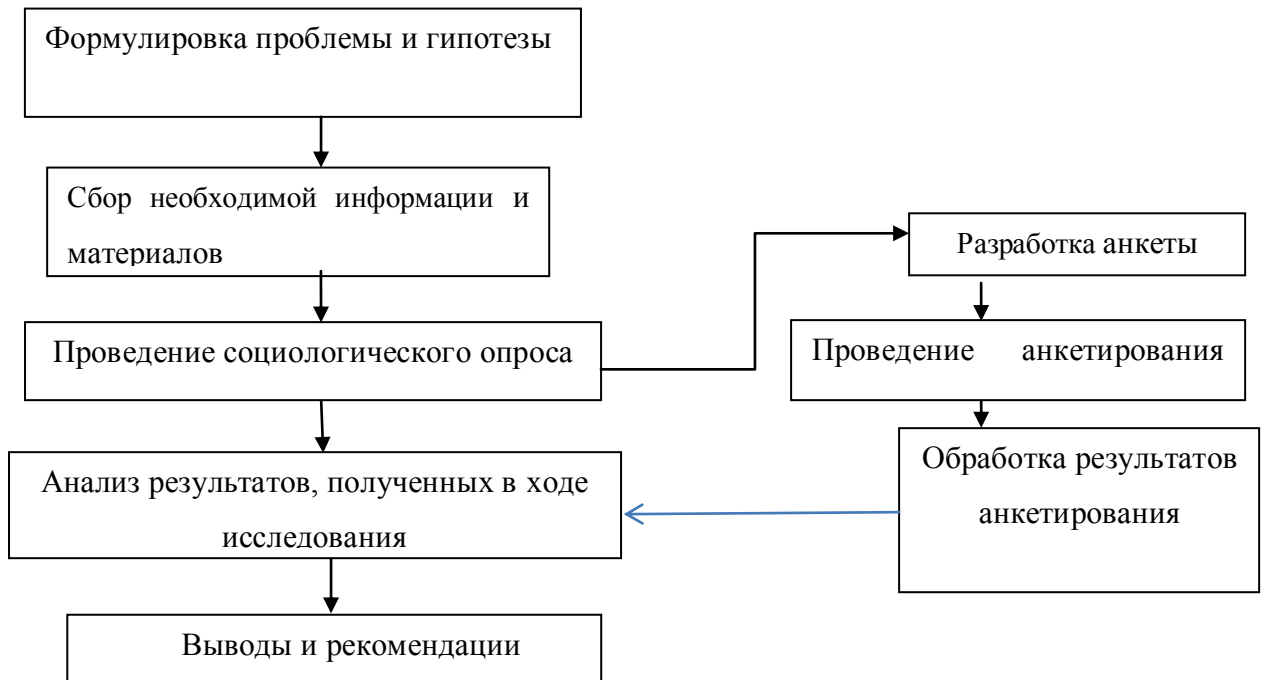


Рис. 2.1. Этапы проведённого авторского эмпирического исследования

Так же в ходе исследования нами были изучены следующие показатели:

- 1) показатели движения работников.
- 2) уровень производительности труда.

В целях комплексного исследования

3) приоритетные критерии эффективности адаптации персонала для новых сотрудников.

4) формы и методы организации процесса адаптации новых сотрудников в организации;

5) удовлетворенность новых сотрудников системой адаптации, действующей в организации.

Закрытое акционерное общество «Т и К Продукты» является юридическим лицом и свою деятельность организует на основании Устава организации и действующего законодательства Российской Федерации. Устав общества является учредительным документом закрытого

акционерного общества «Т и К Продукты». Требования устава общества обязательны для исполнения всеми органами общества и его акционерами.

Общество имеет полное фирменное наименование: Закрытое акционерное общество ЗАО «Т и К Продукты», сокращенное наименование на русском языке: ЗАО «Т и К Продукты».

ЗАО «Т и К Продукты» было основано в 1997 году.

Фирменное наименование на английском языке: «T&C FOODS».

Основным видом деятельности организации является розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачные изделия.

ЗАО «Т и К Продукты» действует на основании Устава общества, утверждённого на Общем собрании акционеров ЗАО «Т и К Продукты» от 23 августа 2011 г. Кроме этого, общество в своей деятельности руководствуется Гражданским кодексом РФ, законом РФ "Об акционерных обществах" и другими законами РФ, а также нормативными актами органов местного самоуправления.

Целью деятельности общества является расширение рынка товаров и услуг, а так же извлечение прибыли. Для выполнения этой цели ЗАО «Т и К Продукты» осуществляет основные направления деятельности:

-розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки и табачные изделия;

-прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах;

-розничная торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачные изделия в специализированных магазинах;

- розничная торговля алкогольными и другими напитками;

-прочая розничная торговля пищевыми продуктами в специализированных магазинах;

- неспециализированная оптовая торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачные изделия;

- производство продуктов из мяса и мяса птицы;
- розничная торговля фруктами, овощами и картофелем;
- розничная торговля хлебом, хлебобулочными и кондитерскими изделиями;
- сдача внаем собственного недвижимого имущества;
- торгово-посредническая, закупочная, сбытовая деятельность, в том числе, создание оптово-розничных торговых подразделений и предприятий;
- оптовая, мелкооптовая и розничная торговля товарами народного потребления и производственно-технического назначения;
- хранение и складирование всех видов грузов: в зернохранилищах, на товарных складах общего назначения, на складах - холодильниках, в бункерах и т.п.;
- торгово-закупочная деятельность;
- деятельность по производству продовольственных товаров;
- транспортные услуги организациям и населению;
- посреднические услуги;
- операции на рынке ценных бумаг;
- комиссионная торговля;
- осуществление инвестиционной, инновационной, коммерческой и благотворительной деятельности в установленном законодательством порядке.

Вопросы формирования системы адаптации персонала в деятельность компании являются одними из наиболее важных вопросов современной теории управления.

Это связано с тем, что перед руководителем фактически встает вопрос, как сформировать наиболее дружественный коллектив работников и какими способами можно наиболее эффективно создать систему быстрого и качественного обучения каждого работника.

2.2. Оценка действующей системы адаптации персонала в организации

Процедура адаптации новых сотрудников ЗАО «Т и К Продукты» помогает обеспечить быстрое вхождение в должность нового сотрудника, уменьшает количество ошибок, связанных с включением в работу, создание позитивного образа компании, помогает чувствовать меньше дискомфорта в течение первых дней работы, а также помогает оценить уровень подготовки и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

Адаптационный период длится в течение 3-х месяцев. Принято считать, что в течение данного периода, новый сотрудник должен освоить профессию и приобрести профессиональные знания, умения и навыки. Как мы упоминали раньше, адаптация персонала в организации включает в себя: профессиональную адаптацию, заключающуюся в приобретении практических приемов и навыков работы, обусловленных особенностями организации производства, труда и управления; социально-психологическую адаптацию, она связана с активным включением работника в производственную и общественную жизнь трудового коллектива и психофизиологическую адаптацию, которая заключается в приспособлении к условиям труда, режиму рабочего времени и времени отдыха.

В организации ЗАО «Т и К Продукты» процесс адаптации не регламентирован.

Порядок организации работы по содействию новому персоналу в адаптации в исследуемой организации выглядит следующим образом: HR-менеджер знакомит нового сотрудника с отделом управления торговой сети организации ЗАО «Т и К Продукты», знакомит с непосредственным руководителем и с будущими коллегами. Руководитель знакомит нового сотрудника с его рабочим местом, действующей в сети системой мотивации, основными регламентирующими документами, особенностями выполнения рабочих функций, режимом труда и отдыха, проводит инструктаж на рабочем месте, излагает требования к работе, ставит цели и задачи.

Обязательным условием адаптации является назначение наставника. Наставник выбирается из числа наиболее опытных и квалифицированных сотрудников. Его кандидатура рассматривается и готовится заранее с учетом стажа работы именно в том подразделении или отделе, где предстоит трудиться новому сотруднику. Наставник разъясняет подопечному должностные обязанности, напоминает об ответственности. Наставник контролирует деятельность нового сотрудника, помогает в освоении технологии работы, знакомит с информационными технологиями, клиентским сервисом, предупреждает от возможных конфликтных ситуаций. Он может описать текущую работу и разъяснить неясные моменты. Знакомит с документацией, требованиями и правилами при ее заполнении.

После завершения периода адаптации менеджер по персоналу организует заполнение оценочной форм - вводного инструктажа (Приложение 1). Ответственность за организацию и успешность процесса адаптации несут наставник, линейный руководитель, менеджер по персоналу.

По результатам оценки менеджер по персоналу и руководитель уже видят: успешно адаптировавшихся сотрудников, которые не нуждаются в дополнительном содействии адаптации и недостаточно адаптировавшихся сотрудников. Персонал, успешно адаптировавшийся в организации, может в дальнейшем рассматриваться на назначение на вышестоящие должности, при формировании предложений по дальнейшему их профессиональному росту.

Для работников, недостаточно адаптировавшихся в организации, менеджерами по персоналу совместно с руководителями структурных подразделений вырабатываются индивидуальные рекомендации, а также, при необходимости, может быть рассмотрен вопрос о перемещении (переводе) работника, с его согласия, при наличии свободного рабочего места или вакантной должности в соответствии с его профессионально-квалификационным уровнем развития и личностными качествами. В совокупности мероприятия всех вышеперечисленных блоков создают

благоприятный психологический климат в коллективе, также формируется объективная оценка достижений работников организации, новый сотрудник начинает чувствовать себя значимым и ощущает важность выполняемой им работы.

В настоящее время проблема оценки эффективности процессов адаптации является весьма актуальной. Чтобы осуществлять регулярную, оценку, необходимо создать методику, позволяющую выявить действительную ситуацию в организации в области адаптации персонала, и внести своевременные коррективы [27].

Рассматривая влияние адаптации персонала на качество трудовой деятельности организации, можно говорить о том, что она оказывает важнейшее влияние, которое связано с повышением основных показателей эффективности использования трудового потенциала работников.

Руководству организации ЗАО «Т и К Продукты», при работе с кадрами, необходимо, что бы материальные, финансовые затраты и организационные усилия были достаточно эффективны. В настоящее время данная политика всецело оправданна.

С целью определения степени приверженности к организации, сотрудникам был предложен вопрос:

Пожалуйста, определите свое отношение к организации, в которой Вы работаете.

Таблица 2.1

Распределение ответов на вопрос «Пожалуйста, определите свое отношение к организации, в которой Вы работаете»,

Пожалуйста, определите свое отношение к организации, в которое вы работаете (в % от количества опрошенных)	Стаж работы в организации		
	До 1 года	1-2 года	3 года
Я доволен тем, что работаю в своей организации	50	45	12,5
Мне все равно где работать	42,5	50	67,5

Продолжение Таблицы 2.1

Пожалуйста, определите свое отношение к организации, в которое вы работаете (в % от количества опрошенных)	Стаж работы в организации		
	До 1 года	1-2 года	3 года
Я не доволен, что здесь работаю	7,5	5	3,2
Нет ответа	0	0	0
ИТОГО	100	100	100

Результаты ответов сотрудников показывают, что большинство из них (50% опрошенных) довольны тем, что работают в организации (Таблица 2.1 и Рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 Распределение ответов на вопрос «Пожалуйста, определите свое отношение к организации, в которой Вы работаете», %.

Кроме этого, хотелось бы отметить, что наибольшую степень удовлетворенности организацией высказывают новые сотрудники, которые трудятся в организации первый год, а те сотрудники, которые работают 3 года, высказывают наименьшую удовлетворённость работой в данной организации (соответственно 50% и 12,5%) (Таблица 2.1).

Нами было зафиксировано, что те новые сотрудники, которым наставник наиболее ощутимо помог в процессе адаптации, более позитивно

относятся к своей работе в организации, чем тем новые сотрудники, для которых большую роль в процессе адаптации сыграли коллеги по работе, сотрудник отдела кадров, линейный руководитель (соответственно распределение 47%, 28%, 7%, 25%) (Таблица 2.2.).

Таблица 2.2

Распределение ответов на вопрос: «Кто оказал Вам наиболее ощутимую помощь в процессе адаптации?», %

Пожалуйста, определите свое отношение к организации, в которой Вы работаете?	Кто оказал Вам наиболее ощутимую помощь в процессе адаптации?			
	Сотрудник отдела кадров	Линейный руководитель	Наставник	Коллега по работе
Я доволен тем, что работаю в своей организации	7	25	28	47
Мне все равно, где работать	88	55	72	53
Я не доволен, что работаю здесь	5	6	0	0
Нет ответа	0	0	0	0
ИТОГО	100	100	100	100

При поступлении на работу в ЗАО «Т и К Продукты» за новым сотрудником закрепляется наставник. С целью выявления эффективности системы наставничества, респондентам были предложены следующие вопросы:

- 1) При поступлении на работу, был ли за Вами закреплен наставник?
- 2) Как вы можете охарактеризовать периодичность общения с наставником? Всегда ли наставник мог ответить на Ваши вопросы?
- 3) С кем из сотрудников Вас познакомил наставник в первый рабочий день?

Проанализировав ответы респондентов, мы пришли к выводу о том, что при поступлении на работу наставник был закреплен не за всеми (Таблица 2.3.).

Таблица 2.3

Результаты ответов на вопрос «При поступлении на работу был ли за Вами закреплен наставник?»

№	Значения	% от опрошенных
1	Да	80
2	Нет	20
Итого опрошено	40	
Итого	40	100

Исходя из приведенных в таблице данным, можем с уверенностью сказать о том, что в организации не четко контролируется процесс адаптации новых сотрудников.

Таблица 2.4

Результаты ответов на вопрос «Как Вы можете охарактеризовать периодичность общения с наставником?»

№	Значения	% от опрошенных
1	Каждый день	0
2	2-3 раза в неделю	15
3	Один раз в неделю	35
4	2-3 раза в месяц	30
5	Вообще не встречались	20
Итого		100

Чаще всего периодичность общения молодого работника с наставником составляет один раз в неделю (35%) либо 2-3 раза в месяц (30%), стоит отметить, что вариант «каждый день» был отмечен 8 респондентами.

Мнения респондентов по вопросу «Всегда ли наставник мог ответить на Ваши вопросы» разделились на две позиции: практически всегда (30%) и не всегда (54%). Также, хотелось бы отметить, что вариант «никогда» не был, отмечен респондентами ни разу (Рисунок 3.2).

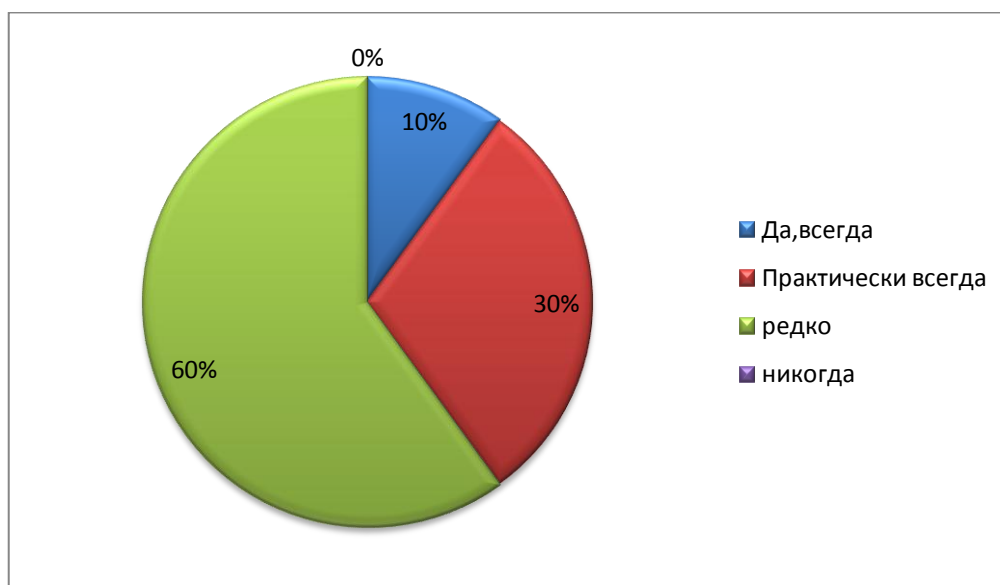


Рисунок 2.3. Распределение ответов на вопрос «Всегда ли наставник мог ответить на Ваши вопросы?»

Проанализировав ответы опрошенных респондентов, нами было установлено, что чаще всего в первый рабочий день наставник знакомит с руководителями подразделения (35%) вторым по популярности ответом был «С руководителями и коллегами только не в первый рабочий день» (40%)(Таблица 2.5).

Таблица 2.5

Результаты ответов на вопрос «С кем из сотрудников Вас познакомил наставник в первый рабочий день?»

№	Значения	% от опрошенных
1	С сотрудниками Вашего подразделения и с руководством	10
2	С сотрудниками Вашего подразделения	15
3	С руководителями Вашего подразделения	35
4	С руководителями и коллегами только не в первый рабочий день	40
Итого:	40	100

Очень часто новые сотрудники увольняются в первые 2-3 месяца работы на новой должности. Как правило, это связано со сложностью вхождения сотрудника в новый коллектив, несовпадения ожиданий с реальностью самого нового работника, отторжения коллективом или низкой

результативной самооценки. Опросив респондентов, мы проанализировали, возникали ли подобные вопросы у персонала в исследуемой нами организации. Ответы респондентов представлены на рисунке 2.4.



Рис. 2.4 Вопросы, связанные с увольнением

Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод, что система наставничества в организации ЗАО «Т и К Продукты» имеет место быть, но ей необходимо совершенствование.

Система адаптации новых кадров любой организации включает в себя определенный перечень мероприятий и блоков. С целью исследования эффективности системы адаптации, респондентам были предложены следующие вопросы:

1)Напишите, пожалуйста, какой вид адаптации прошел у Вас быстрее?

2)На Ваш взгляд, что способствует успешной адаптации на производстве молодым работникам?

3)Что необходимо, на Ваш взгляд, чтобы усовершенствовать процесс адаптации новых сотрудников (напишите сами)?

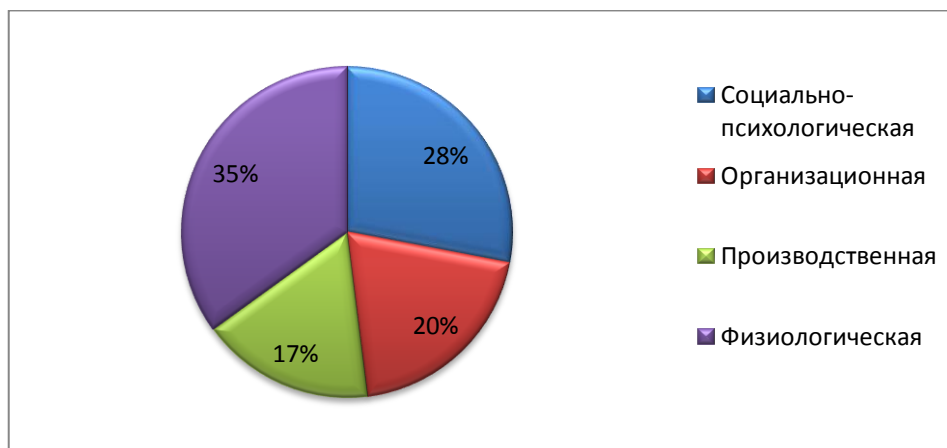


Рисунок 2.5. Распределение ответов на вопрос: «Напишите, пожалуйста, какой вид адаптации прошел у вас быстрее» (в % от количества)

Мы выяснили, что быстрее всего у новых сотрудников прошли процессы физиологической и организационной адаптации, наиболее затянутой оказалась социально-психологическая адаптация (Рисунок 2.5).

Среди предложений молодых работников по улучшению процесса адаптации в ЗАО «Т и К Продукты» преобладают пожелания, связанные с развитием системы наставничества (в частности, повысить уровень мотивации наставников), увеличением финансирования программы адаптации молодых работников. Имеют место быть пожелания более тесного сотрудничества с руководством организации.

Для оценки эффективности адаптации персонала, мы выделили некоторые критерии. Данные критерии представлены в таблице 2.6. Далее на основе опроса сотрудников нами, мы выявили весомые коэффициенты для каждого критерия.

Так же мы изучили бюджетирование затрат на адаптацию. Затраты, связанные с организацией процесса адаптации в организации не включаются в бюджет затрат на персонал.

В том числе, мы также проанализировали показатели эффективности адаптации персонала, к которым относятся: уровень производительности труда, коэффициент текучести и причины увольнений новых сотрудников в ЗАО «Т и К Продукты»:

Уровень производительности труда нами был проанализирован следующим образом. Руководство компании перед сотрудниками поставило определённые задачи, которые они должны были выполнить в течение определенного срока. Данное мероприятие было проведено в ноябре 2017 года, в котором приняли участие новые сотрудники, проработавшие в организации меньше одного года (8 человек, 3,2 % соответственно).

С поставленными задачами справились 6 человек, а 2 сотрудника выполнили дополнительный объем работы. Это говорит нам то том, все сотрудники организации, принявшие участие, продемонстрировали высокий уровень производительности труда.

2. Далее, мы проанализировали коэффициенты текучести новых сотрудников, проработавших менее одного года и работников со стажем, по состоянию на 01.01. 2016 и 01.01.2017 годы.

Коэффициент оборота по увольнению рассчитывали по формуле (2.1)

$$K_{\text{об.уволньн}} = \frac{\text{число уволенных}}{\text{среднесписонная численность(за период)}} ; \quad (2.1)$$

Коэффициент полного оборота рассчитывали по формуле (2.2)

$$K_{\text{полн.оборот}} = \frac{\text{кол-во принятых} + \text{кол-во уволенных}}{\text{среднесписочная численность}} ; \quad (2.2)$$

Коэффициент текучести кадров рассчитывали по формуле (2.3)

$$K_{\text{текучести}} = \frac{\text{число уволенных по собственному желанию} + \text{за нарушение труд.дисциплины}}{\text{среднесписочная численность}} ; \quad (2.3)$$

Результаты расчетов движения сотрудников ЗАО «Т и К Продукты» представлены в таблице 2.5

Таблица 2.5

Анализ движения кадров в ЗАО «Т и К Продукты»

Наименование	2016 год, чел.	2017 год, чел.	Абсолютное отклонение,%	Относительны й прирост, %
Выбыло всего, чел, в том числе:	15	10	-5	1,5
- по собственному желанию, из них:	7	5	-2	1,4
Сотрудники, проработавшие более 1 года	12	2	-10	6
- переведено на другие предприятия, из них:	3	4	1	7,5
сотрудники (проработавшие менее одного года)	2	-	-2	-
- уволено за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0
- по сокращению штатов	-	-	-	-
Принято всего	10	19	9	5,2
Среднесписочная численность, чел.	236	255	19	9,2

Результаты расчетов коэффициентов текучести новых сотрудников, представлены в таблице 2.6

Таблица 2.6

Коэффициенты текучести новых сотрудников в ЗАО «Т и К Продукты»

Наименование	2016 год, чел.	2017 год, чел.
Коэффициент общего оборота, %	10,5	11,3
Коэффициент текучести кадров, % из них:	2,9	1,9
Сотрудники, проработавшие менее одного года	1,2	3,1
Сотрудники, проработавшие более одного года	5	0,7

Исходя из таблиц 2.5 и 2.6, мы видим, что коэффициент текучести новых сотрудников, проработавших в организации менее одного года, по

состоянию на начало 2017 года составил 3,1 %. Коэффициент текучести сотрудников, проработавших более одного года, составил 0,7 % соответственно.

На основе этого мы видим, что коэффициент текучести новых работников, по отношению к коэффициенту текучести работников со стажем превышает в 4 раза. Это значит, что 1 из 2 работников, увольняемых в организации, являются новыми сотрудниками.

3. Анализ причин увольнения показал, что увольнений по причинам, связанных с процессом адаптации персонала, среди новых сотрудников не было. Это говорит нам о том, что коэффициент текучести не связан с проблемами в организации процесса адаптации, а скорее является следствием несовершенства существующей в организации системы подбора персонала.

Далее мы проанализировали адаптационные мероприятия, проводимые в первый день с новыми кадрами. Мы выяснили, что в первый рабочий день, новых сотрудников знакомят сотрудника с отделом управления торговой сети организации ЗАО «Т и К Продукты», с непосредственным руководителем, с коллективом, с работниками соседних подразделений, а также проводится ознакомительная экскурсия.

Так же, нами был задан вопрос 8 руководителям организации. На основе экспертного опроса среди руководителей, мы выяснили, какие приоритетные критерии эффективности адаптации персонала для новых сотрудников являются наиболее значимыми. Все полученные результаты по оценке адаптации персонала были обобщены и представлены в таблице 2.7

Таблица 2.7.

Оценка эффективности адаптации персонала

№	Критерий	Значимость критерия, %
1.	Наличие специалиста, занимающегося адаптацией (наставник)	28
2.	Наличие положения об адаптации	10

№	Критерий	Значимость критерия, %
3.	Наличие программы адаптации	9
4.	Разделение программы адаптации по категориям персонала	8
5.	Наличие информационно-справочной информации об организации	16
6.	Бюджетирование затрат на адаптацию	14
7	Адаптационные мероприятия, проводимые в первый день	15

На основе выше указанной таблицы, мы видим, что для 28% опрошенных респондентов, важно наличие специалиста, занимающегося адаптацией. Так же 16 % опрошенных респондентов, считают, что для организации необходимо иметь в наличие информацией материал, для ознакомления нового сотрудника. Отметим, что всего лишь 10% ответивших респондентов считают, что для эффективности адаптации персонала, организации необходимо иметь положение об адаптации.

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы: в целом имеет место быть тенденция позитивного отношения работников к условиям труда и организации; новые сотрудники достаточно хорошо информированы о наличии тех или иных льгот, но все же, о важных аспектах, таких как предоставление жилья, большая часть новых сотрудников не осведомлена; выявлено, что медленнее всего у новых кадров проходит социально-психологическая адаптация; система наставничества новых сотрудников требует внесения изменений (респонденты указывают на то, что встречи с наставником проходят редко, он не всегда может ответить на ряд вопросов и не оказывает необходимую помощь в процессе адаптации).

2.3. Анализ эффективности процесса адаптации в организации

Для того чтобы понять, насколько эффективно функционирует система адаптации в компании, и проанализировать ее составляющие, мы провели анализ ответов респондентов, которые касаются процесса адаптации в организации ЗАО «Т и К Продукты».

Мы выявили, что в компании заложены основы системы адаптации персонала, но существует ряд недостатков:

1. Отсутствует программа проведения адаптационных мер.
2. Система наставничества не полностью развита.
3. Не проработана процедура знакомства работника с целями и задачами организации.
4. Не проработана процедура знакомства нового сотрудника с коллективом, не отлажен процесс «вливания» в коллектив.
5. Отсутствует четко проработанная программа обучения и развития.
6. Отсутствует контроль над ходом прохождения адаптации.
7. Отсутствует документация, регламентирующая процесс адаптации.

Недостатки существующей системы адаптации можно объяснить молодостью компании, потому ее система управления в различных аспектах находится в стадии становления и развития.

Прекрасно понимая, что большинство сотрудников увольняется в первые три месяца, основную работу по адаптации новых сотрудников проводят в период испытательного срока, главной задачей которого является выяснение того, насколько новый сотрудник профессионально пригоден и состоятелен как специалист.

Следует отметить, что в ЗАО «Т и К Продукты» нет четко разработанной и утвержденной руководством программы адаптации персонала, которая бы содержала конкретные и последовательные шаги введения новых сотрудников в должность.

Ответы на вопрос: «Что должна предусматривать программа адаптации?» распределились следующим образом: большинство респондентов 38% ответили, что планирование целей и задач новому сотруднику на период адаптации, 31% опрошенных ответили, что определение наставника и 26% считают, подготовку рабочего места и остальные 5% считают, что программа адаптации должна предусматривать подготовку должностной инструкции и аттестацию сотрудника (рис. 2.6). Адаптация работника, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы.

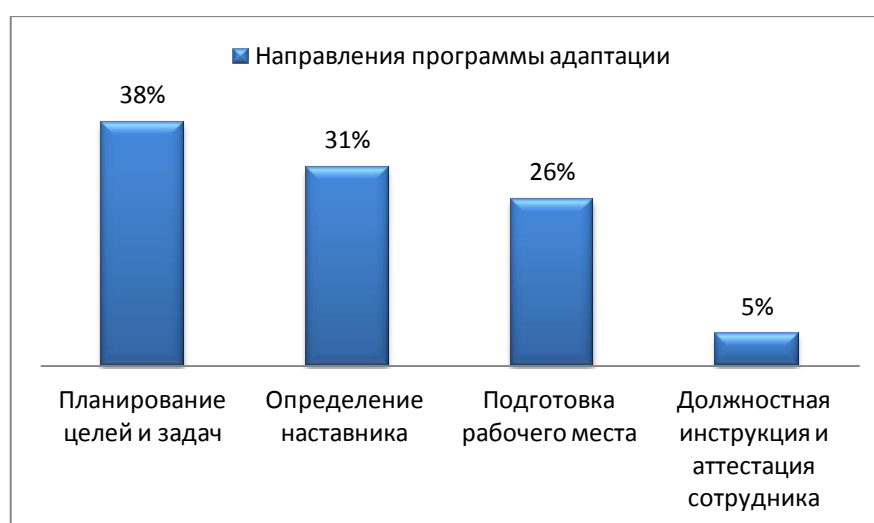


Рисунок 2.6. Направления программы адаптации сотрудников

Респондентам был задан вопрос: «Что, по-вашему мнению, является наиболее сложным в процессе адаптации?» Большинство, а именно 35 % опрошиваемых ответили, что сложным этапом в процессе адаптации, стал этап освоения компании (Рисунок 2.7). Возможно, это связано с тем, что данный этап подразумевает получение и анализ большого объема информации.

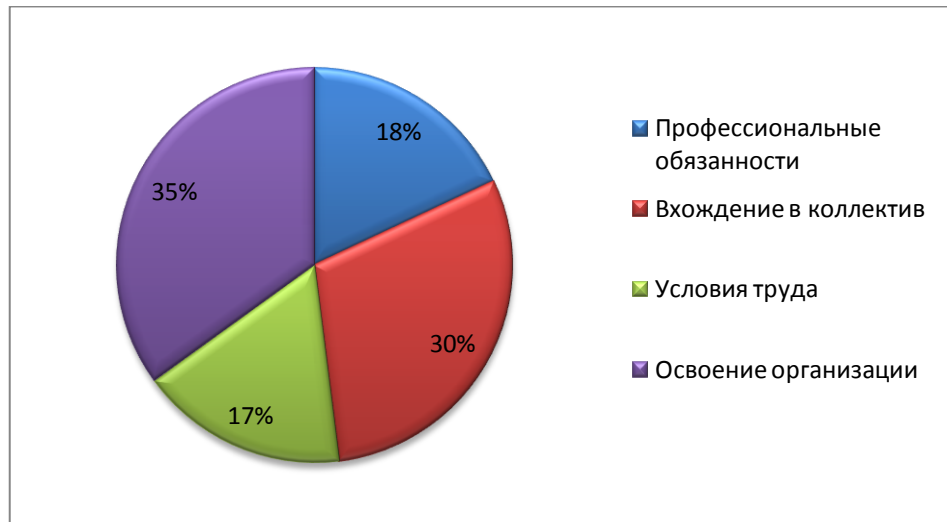


Рисунок 2.7 Распределение ответов респондентов на вопрос: «Что, по-вашему мнению, является наиболее сложным в процессе адаптации?»

Из опрашиваемых респондентов, 30% в период адаптации испытали сложность вхождения в коллектив. Это связано с тем, что на начальном этапе, отсутствуют неформальные отношения и товарищи. Данной проблемы с контактами можно было избежать, если бы новым сотрудникам был назначен правильный наставник.

В период адаптации, у новых сотрудников возникали конфликты. Межличностные и межгрупповые конфликты самые распространенные в организации. Данному факту свидетельствуют результаты ответов респондентов (Рис. 2.8)

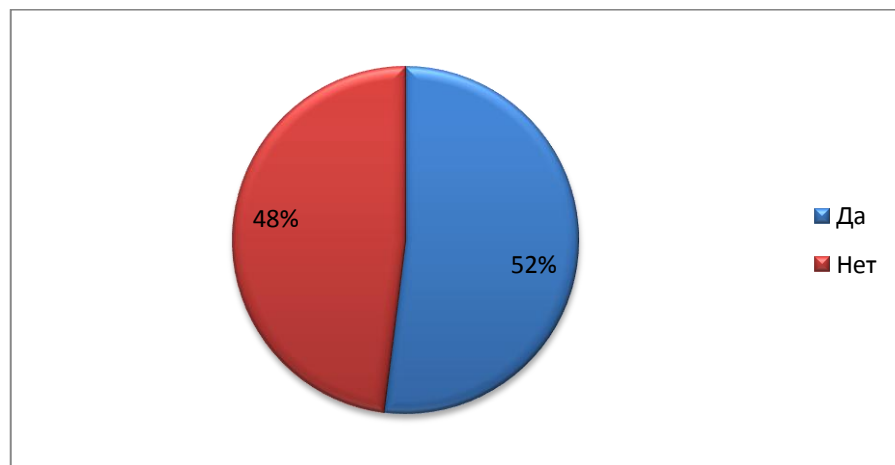


Рисунок 2.8. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Случались ли у Вас конфликты в период адаптации?»

У 48% опрошенных респондентов случались конфликты в организации. Конфликты, как правило, возникают между людьми, у которых разный темперамент, цели различные черты характера, отличаются взгляды на жизнь и в силу этого не способными работать друг с другом.

Респондентам так же был задан вопрос: «В процессе адаптации, в случае возникновения вопросов, каким образом вы получали необходимую информацию?» Мы выяснили, что в процессе адаптации новые сотрудники организации искали информацию самостоятельно; их число составило 37% , 28 % опрошенных получали информацию от наставника, а остальная часть опрошенных ответила, что в процессе адаптации получила информацию от коллег и руководства (Рисунок 2.9).

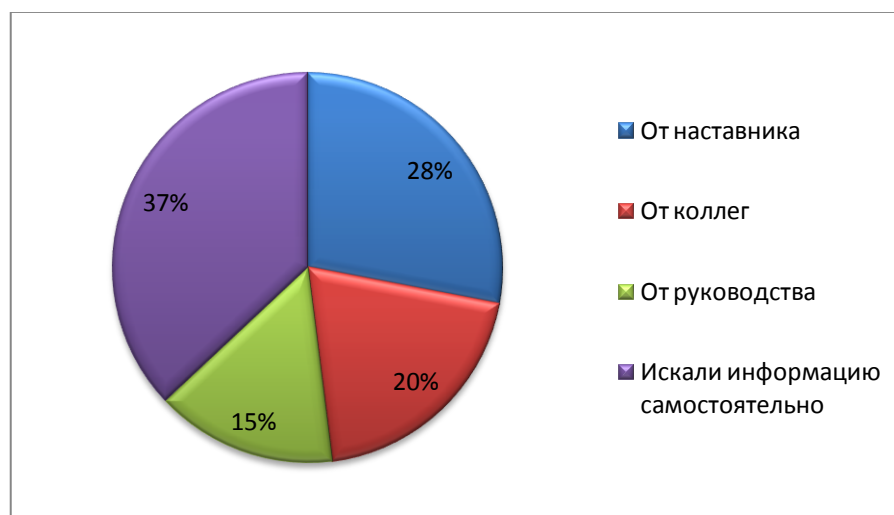


Рисунок 2.9 Распределение ответов на вопрос «В процессе адаптации, в случае возникновения вопросов, каким образом вы получали необходимую информацию?»

У новых сотрудников, очень часто отсутствует четкое и развернутое представление о проводимой стратегии организации и ее планах, данный фактор, тем самым создаёт атмосферу неуверенности у новых сотрудников.

На вопрос: «Как долго продолжалась адаптация в организации?» – 53% респондентов ответили, что процесс адаптации у них продолжался более трёх месяцев. Результаты исследования представлены на рисунке 2.10



Рисунок 2.10. Ответы респондентов на вопрос «Как долго продолжалась адаптация в организации?»

Быстрая адаптация – положительный фактор работы организации и всего коллектива. Следовательно, необходимо, что бы как можно больше работников входили в коллектив в течение первого месяца, таким образом, они больше внимания будут уделять освоению профессиональных навыков. А в организации ЗАО «Т и К Продукты» лишь 7% вошли в коллектив в первый месяц работы. Данный факт говорит нам о том, что в организации ЗАО «Т и К Продукты» руководство организации очень мало заинтересованно в процессе адаптации новичка. В связи с этим у большинства сотрудников процесс адаптации затянулся.

На вопрос: «Чего вам не доставало в процессе адаптации?» 30% респондентов ответили, что было комфортно, всего хватало в период адаптации (Рисунок 2.11).

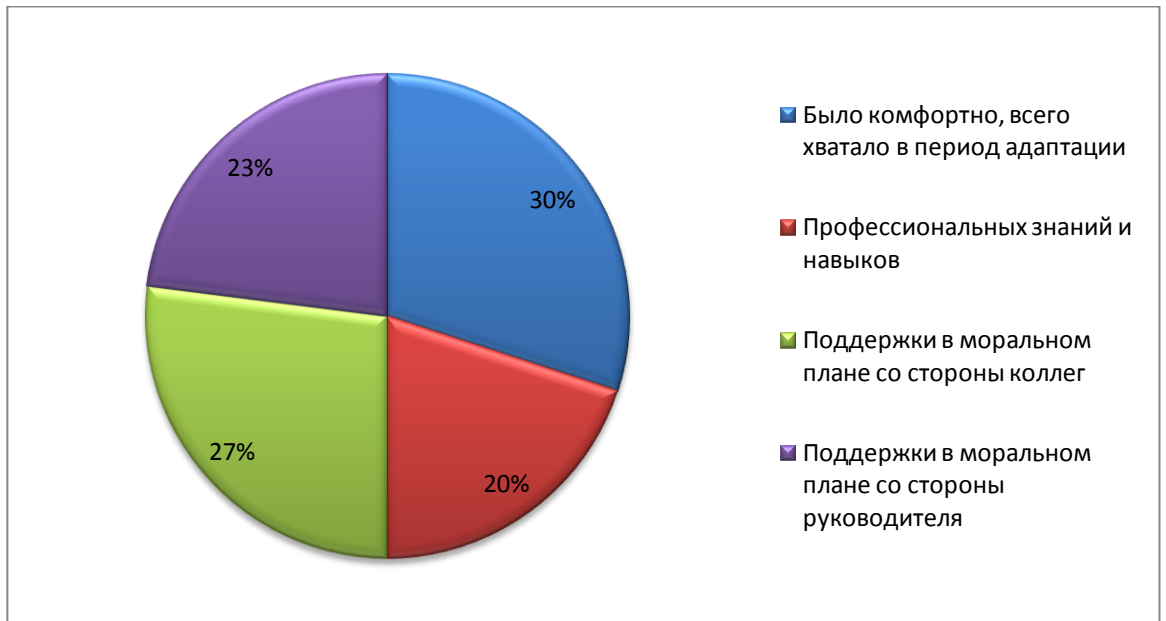


Рисунок 2.11 . Распределение ответов респондентов на вопрос: «Чего вам не доставало в процессе адаптации?»

27% респондентов ответили, что им не хватало поддержки в моральном плане со стороны коллег, и 23% респондентов ответили, что поддержки в моральном плане от руководителя. Данный факт, говорит нам о том, что коллеги и руководство не особо заинтересованы в быстром прохождении адаптации новых сотрудников.

Как мы говорили ранее, основной целью адаптации является не только оперативное вхождение нового сотрудника в организацию, но и выработка у него лояльного отношения к компании. Лояльность можно рассматривать как результат влияния многих факторов, таких как: заинтересованность организационной культурой, содержание труда, удовлетворенность стилем руководства, объемом информирования и др. Данные факторы направлены на создание удовлетворенности сотрудников компанией.

Проанализируем такой показатель, как удовлетворенность. Расчёт данного показателя, является сложным, в силу того, что удовлетворенность является субъективным показателем. Это происходит из-за того, что человек может по тем или иным причинам давать ответы, которые от него ожидают и

не совпадать с действительностью. «Удовлетворенность работой» как показатель эффективности процесса адаптации и производительности труда является очень важным фактором при анализе эффективности деятельности сотрудника. Уровень удовлетворенности работника рассматривается как уровень его адаптированности к организации. Принято считать, что, чем выше уровень удовлетворения потребностей и претензий сотрудника, тем выше его уровень адаптации во внутренней среды организации.

Уровень удовлетворенности определялся по критериям, представленным в таблице 2.8

Таблица 2.8

Количественное измерение адаптированности персонала в ЗАО «Т и К Продукты»

Наименование производственного фактора	Совершенно удовлетворён, %	Удовлетворён, %	Зтрудняюсь ответить, %	Не удовлетворён, %	Совершенно не удовлетворён, %
Содержание работы	35	50	15	0	0
Занимаемая должность	5	90	3	2	0
Перспективы карьерного роста	25	24	50	1	3
Система вознаграждений и поощрений	9	22	9	37	23
Информированность о происходящих процессах в организации	28	20	23	19	10
Организация работы и мотивация	37	49	0	10	4
Ясность должностной инструкции	43	27	27	3	0
Удовлетворенность организацией рабочего места	79	16	5	0	0
Удовлетворенность коллективом	10	4	12	48	26
Удовлетворенность стилем управления	20	49	16	11	4
Принятие организационных норм, распорядков и правил	5	27	53	12	3

Проанализировав таблицу, мы видим, что содержанием работы данной организации совершенно удовлетворены 35% опрошенных респондентов, удовлетворены – 50% и совсем нет таких, кто не удовлетворён, 15% – затруднились ответить. Соответствие образования занимаемой должности отметили 90% опрошенных сотрудников, совершенно удовлетворены этим показателем 5% сотрудников, и есть 2% сотрудников, не удовлетворенных своей занимаемой должностью.

Информированностью о происходящих процессах в организации и в коллективе удовлетворены 20% сотрудников, «совершенно удовлетворены» – 28%, не удовлетворённых этой потребностью 19% опрошиваемых и 10% совершенно не удовлетворены. На основе этого мы делаем вывод, что руководство организации доводит информацию не до всех сотрудников и не интересуется получением обратной связи.

Организацией работы, среди опрошенных совершенно удовлетворенными оказалось - 37% и удовлетворены - 49%, не удовлетворены -10% опрошенных респондентов и 4%- совершенно не удовлетворены. Организация работы включает в себя ряд организационных аспектов: постановка задач, планирование, технология работы, контроль над исполнителем, принятие решений, график труда и отдыха, организация рабочих коммуникаций. Организация работы тесно связана с другими факторами и сильно влияет на новых сотрудников, поэтому очень важно то, что больший процент опрошенных удовлетворены данным показателем.

Среди опрошенных респондентов, 43% сотрудников отметили ясность описанных в должностной инструкции обязанностей реальной деятельности. Данный фактор сокращает временные затраты на доработку и разъяснений. Около 79% сотрудников отметили высокую организацию и оснащённость рабочих мест. Системой вознаграждения совершенно удовлетворены только 9% сотрудников и 23% опрошенных - неудовлетворены действующей системы оплаты и мотивации работы. Принятие организационных норм и правил

способствует поддержанию благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Принимают нормы и правила 27% сотрудников, 53% затруднились ответить.

На основе анализа данных таблицы, нельзя сказать, что в результате процесса адаптации организация в короткие сроки получила мотивированных сотрудников, работающих не только в соответствии со своими личными целями, но и с организационными задачами. Новый сотрудник не стал ресурсом компании уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает отрицательно влиять на конкурентные преимущества организации. А значит можно сделать вывод, что система адаптации в организации разработана и внедрена не правильно, неуправляема и, следовательно, не достаточно эффективна.

Для выявления сильных и слабых сторон системы адаптации персонала проведем SWOT -анализ (таблица 2.9).

Таблица 2.9

SWOT – анализ системы адаптации персонала в ЗАО «Т и К Продукты»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Достаточно высокий процент удовлетворенных сотрудников содержанием работы и занимаемой должности	1. Отсутствие надбавки к зарплате у наставников новых сотрудников 2. Отсутствие методики социальной адаптации сотрудников к коллективу 3. В организации не проводятся мероприятия для сплочения коллектива 4. Отсутствие комплексного и системного подхода в ходе реализации процесса наставничества 5. Отсутствие утвержденной программы адаптации новых сотрудников
Возможности	Угрозы
1. Увеличение скорости процесса формирования вовлеченности новых сотрудников в процесс работы 2. Повышение эффективности работы 3. Снижение текучести кадров	1. Снижение производительности труда 2. Повышение текучести кадров 3. Рост затрат на подбор нового персонала

Из выше указанной таблицы, мы можем выделить сильные и слабые стороны системы адаптации персонала в ЗАО «Т и К Продукты», которые были обозначены в ходе проведенного исследования, они дают возможность спланировать необходимые изменения. Слабые стороны системы адаптации персонала в ЗАО «Т и К Продукты» необходимо по возможности минимизировать, тем более что их достаточно просто устранить вообще.

Выводы по главе 2

Таким образом, нами было проведено анкетирование 40 человек в ЗАО «Т и К Продукты» на предмет удовлетворения системой адаптации персонала. В результате проведенного анализа, мы можем выделить основные проблемы системы адаптации персонала:

- В организации отсутствует специалист, в обязанности которого входила бы конкретно организация адаптации новых сотрудников, а также контроль за ее осуществлением.

- Отсутствие методики для социальной адаптации сотрудников к коллективу. В организации не проводятся мероприятия для сплочения коллектива.

- Система наставничества не до конца развита, обучение «старым» работником - наставником нового сотрудника никак не вознаграждается.

- Не разработана утвержденная программа адаптации.

- Больше внимания уделяется обучению, нежели адаптации и за этим упускается аспект социальной и психологической адаптации.

Подводя итог, в результате проведенного анализа существующей системы адаптацией персонала в ЗАО «Т и К Продукты», следует отметить: несмотря на то, что руководством организации не разработана утвержденная программа адаптации, адаптационные механизмы все же существуют. Начальники структурных подразделений выполняют определенные функции по адаптации новых сотрудников, однако данный процесс не является регламентированным в организации.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ЗАО «Т и К Продукты»

3.1. Основные методические подходы к оптимизации управления адаптацией персонала в организации

Система управления адаптацией является одной из важных подсистем системы управления персоналом организации. От него зависит устранение таких значимых проблем организации, как уменьшение стартовых издержек на подбор персонала, снижение текучести кадров, возможно более скорое и эффективное достижение рабочих показателей, допустимых для организации-работодателя, эффективное вхождение сотрудника в трудовой коллектив, в его неформальную структуру и возможность ощутить себя частью коллектива.

В ходе исследование нами был разработан алгоритм формирования механизма адаптации новых сотрудников в организации. Этапы разработки эффективного механизма могут быть представлены в следующем виде (рис.3.1):

1. Предварительный этап.
2. Организационный этап.
3. Этап проектирования
4. Анализа соответствия целям и средствам.
5. Заключительный.

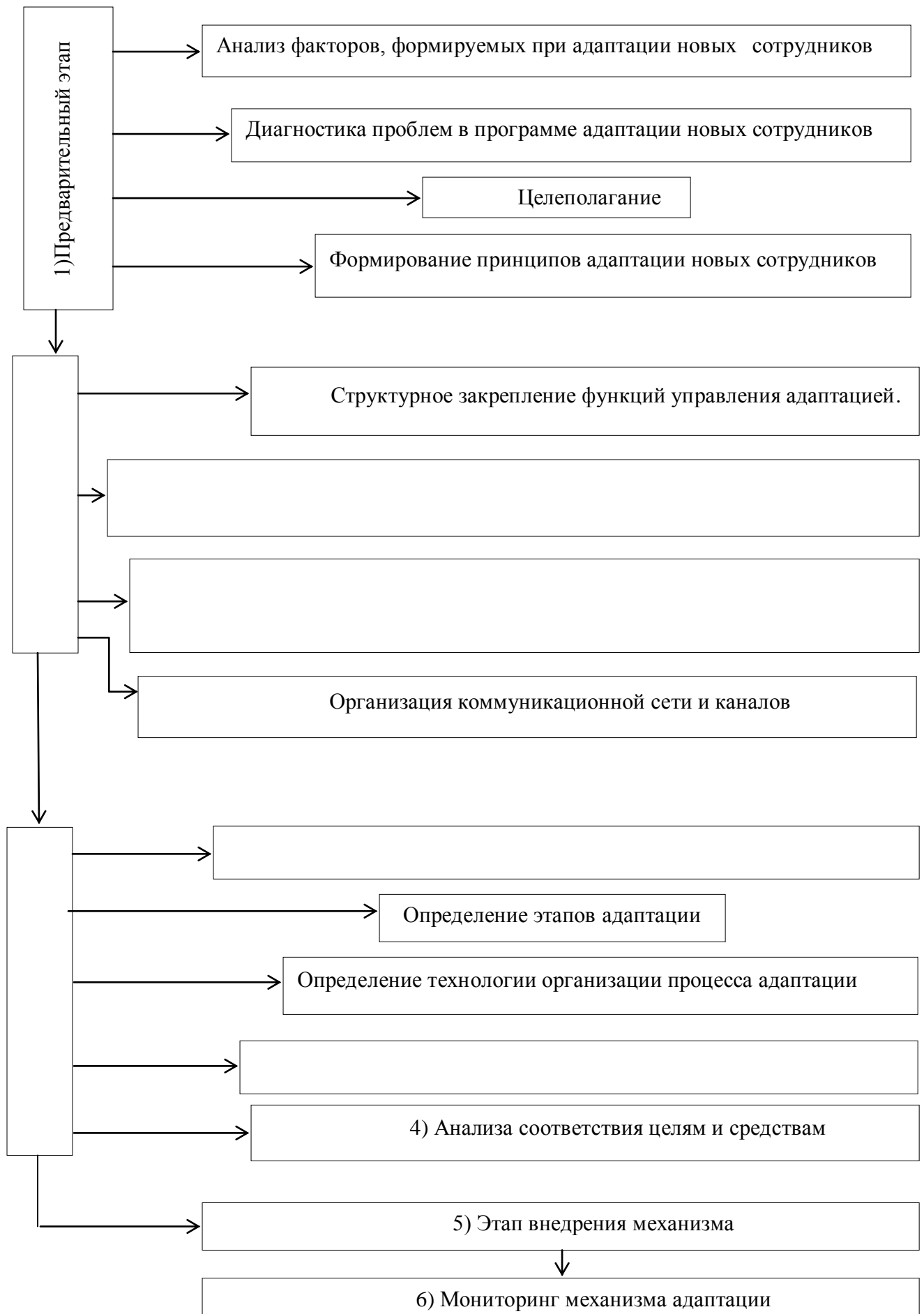


Рисунок 3.1 Алгоритм формирования механизма адаптации

Предварительный этап: до непосредственной разработки механизма адаптации специалисты, ответственные за ее построение, должны провести предварительные мероприятия, которые включают:

- анализ факторов, формируемых при адаптации новых сотрудников;
- диагностика проблем в программе адаптации новых сотрудников;
- целеполагание;
- формирование принципов адаптации новых сотрудников.

Перед осуществлением мероприятий, касающихся создания механизма адаптации, должен быть произведен анализ факторов, которые формируются в данной среде. Он позволит определить ключевые элементы окружения и характеристик адаптируемых, которые могут оказывать существенное (как позитивное, так и негативное) влияние на процесс адаптации сотрудников, а также обозначить направление и содержание данного воздействия.

После выявления и анализа ключевых факторов адаптации сотрудников производится диагностика проблем в программе адаптации сотрудников. Данное мероприятие позволит выявить наиболее часто встречающиеся проблемы в период адаптации у сотрудников и создать механизм адаптации таким образом, чтобы избежать их. Представляется возможным использование выборочного, сплошного статистических обследований или их комбинации. Первый вариант является наиболее оптимальным при анализе тех или иных интересующих признаков: в организации-работодателе осуществление сплошного обследования трудноосуществимо (например, в случае большой численности персонала, ограниченности в средствах или времени).

Формирование принципов адаптации сотрудников в новых условиях деятельности осуществляется конкретно для компании в зависимости от ее философии, миссии, цели, политики в области управления персоналом, стиля руководства, корпоративной культуры и т.д. Однако обязательны

основополагающие принципы, которые не затрагивают специфику организации. К ним можно отнести:

- непрерывность;
- комплексность;
- направленность;
- движение от низшего к высшему;
- связь с общей стратегией компании;
- оперативность;
- экономичность;
- гибкость и т.д.

Следующий элемент предварительного этапа – целеполагание - выбор и формулирование целей. Целеполагание должно осуществляться с учетом выявленных факторов, потребностей в адаптации (которые следуют из проведенного анализа), а также принципов адаптации сотрудников. Кроме того, неизменным условием должно быть соответствие целей, во-первых, миссии компании, во-вторых, ее стратегическим целям, в-третьих, стратегии управления персоналом.

Определение приоритетных целей в построении механизма адаптации. Он играет немаловажную роль в построении всего процесса работы, достижении конечного результата и его соответствии условиям существования организации и ее внутренним особенностям. Неправильно поставленная цель может стать причиной бесполезности созданного механизма, его нерезультативности и неэффективности, ошибкам и поражениям «в борьбе за быструю адаптацию сотрудников». Цели организации есть конкретные конечные состояния или желательный результат, достижение которого представляется ценным и побуждает группу людей к совместной работе.

Перед тем как приступать к непосредственной разработке механизма адаптации, необходимо определить приоритетность целей, а также учесть их развитие вследствие возможных перемен.

Организационный этап - представляет, совокупность мероприятий, направленных на определение организационного аспекта разработки (модернизации) механизма адаптации. Он включает:

- структурное закрепление функций управления адаптацией, т.е. определение круга определенных сотрудников, которые будут задействованы в процессе разработки и внедрения механизма адаптации, распределение обязанностей;

- определение средств и ресурсов, которые должны быть выделены на разработку данного механизма;

- определение круга мероприятий, необходимых для понимания и успешного принятия сотрудником существующих на предприятии норм и правил;

- организация коммуникационной сети и каналов.

На этапе решения организационных вопросов первоначально должно быть структурное закрепление функций управления адаптацией, т.е. определение круга определенных сотрудников, которые будут задействованы в процессе разработки и внедрения механизма адаптации, распределение обязанностей. Перечень лиц данной группы, которые будут задействованы в процессе разработки и внедрения механизма адаптации, и распределение ответственности должны быть соотнесены с:

- положениями об отделах;

- должностными инструкциями;

- профессиональными обязанностями, определяемыми трудовым договором;

- политикой организации;

- предпочтением руководства организации и отделов;

- загруженностью сотрудников;

- опытом, знаниями, умениями, навыками сотрудников;

- интересами и целями сотрудников;

Вероятными разработчиками и исполнителями могут быть сотрудники:

- отдела кадров;
- отдела планирования;
- отдела информационных технологий;
- отдела обучения и развития;
- отдела труда и заработной платы.

Следующим основным элементом организационного этапа является определение средств и ресурсов, которые должны быть выделены на разработку механизма адаптации персонала в организации. Его построение требует отвлечения существенных финансовых ресурсов. Данные расчеты представляют определенную трудность, так как в данном случае задействованы также социально-психологические и другие, мало поддающиеся оценке аспекты.

Затраты на разработку и построение механизма адаптации могут включать:

1. Заработную плату основную и дополнительную:
 - оплату труда участников проекта (как основных, так и вспомогательных и обеспечивающих и дополнительных);
 - оплату труда за работу в сверхурочное время, выходные дни;
 - премии по завершении проекта;
 - оплату труда сотрудников, временно замещающих персонал, занятый в построении механизма адаптации;
 - оплату труда внешних для компании специалистов в случае их привлечения;
 - оплату консультаций экспертов.
2. Отчисления на социальное страхование.
3. Вспомогательные материалы:
 - приобретение сотрудников необходимой методической литературы;
 - приобретение канцелярских товаров;

- оплату программного обеспечения.

4. Прочие денежные расходы:

- отчисления на социальные нужды.

Затраты могут варьироваться от организации к организации в зависимости от множества факторов, прежде всего, от масштабности проекта. В соответствии с этим руководство компании принимает решение о величине и источниках привлекаемых ресурсов

Немаловажно убедить в необходимости мероприятий и, в особенности, запланированных затрат руководство компании. Для этой цели можно использовать план обоснования затрат, в который включаются:

- виды затрат;
- суммы затрат;
- смета затрат;
- сроки осуществления затрат;
- ответственные лица, распределение затрат по этапам.

Целесообразно, кроме того, составление плана-графика выполнения проекта (табл.3.1).

Таблица 3.1

План график построения механизма адаптации

Этапы	Сроки выполнения этапов			Результаты
	1	2	3	
Этап 1				
Этап 2				
Этап 3				
...				
Окончание				

Определение круга мероприятий, необходимых для понимания и успешного принятия сотрудником существующих на предприятии норм и правил, заключается в подготовке сотрудников к предстоящей деятельности.

Все участники процесса разработки и построения механизма адаптации должны ясно и четко представлять свои функции и область ответственности. Целесообразно прохождение предварительного обсуждения этапов и действий каждого из участников, снабжение необходимой документацией, учебными материалами, а также, в случае появления потребности - организация их обучения, которое может осуществляться как в рамках компании, так и за ее пределами, если данные расходы были предусмотрены и заложены в бюджет проекта.

Организация и коммуникационной сети и каналов. Прежде всего, определяются источники и виды подобной информации и условия ее создания, обработки, передачи и хранения. Кроме того, на данном этапе возможно создание механизма мотивации персонала к тому, чтобы они делились ею с сотрудниками, которые в этом нуждаются.

Этап проектирования адаптации - это непосредственное определение мероприятий, необходимых при введении нового сотрудника в организацию:

- формирование проектной группы при адаптации новых сотрудников;
- определение этапов адаптации;
- определение технологии адаптации;
- построение организационной модели адаптации сотрудников;
- экспертиза проекта адаптации сотрудников;

Проектная группа будет определять и исправлять проблемы, которые возникают в процессе адаптации, поэтому выбор правильной команды – залог успешного внедрения механизма адаптации. Недостаток ресурсов и отсутствие собственных специалистов может создать трудности при подборе команды и распределении ролей между сотрудниками. Внутри проектной группы выделим целевые группы.

Целевые группы персонала можно классифицировать следующим образом:

1. Устройство нового сотрудника в организацию.

2. Возвращение в организацию долго отсутствующего сотрудника: из длительной командировки, из декретного отпуска и т.д.

3. Изменений условий деятельности работающих сотрудников: расширение (углубление) должностных обязанностей, совмещение профессий и т.д.

В зависимости от того, к какой группе относится работник, этапы, приемы, методы адаптации могут быть различны.

Определение этапов адаптации сотрудников также зависит от принадлежности адаптируемого к группе. Кроме того, существенное влияние оказывают факторы, которые воздействуют на данный процесс.

Управление данным процессом и его оценка позволит обнаружить те моменты, которые требуют устранения или корректировки.

Чем быстрее произойдет освоение работника на новом месте - тем быстрее он сможет стать эффективной частью общего коллектива. И чем удобнее ему будет, тем меньше шансов, что будет происходить ротация кадров. То есть определение этапов, и внедрение соответствующих методов адаптации персонала в организации в итоге повышает эффективность производства.

Последовательность этапов адаптации может быть следующей:

1. Анализ уровня подготовленности сотрудника для новой должности (новой сферы ответственности): на этом этапе оцениваются не только его знания, умения, опыт на соответствие необходимым требованиям, но также психологические и поведенческие характеристики сотрудника, которые будут способствовать или препятствовать более быстрой и эффективной адаптации. По окончании оценки результаты предоставляются наставнику или непосредственному руководителю. Этот этап является основой для плана обучения сотрудника.

2. Этап вступления характеризуется проведением вступительных мероприятий: знакомство с коллективом, оформление и т.д. Кроме того,

составляется план-график, который будет основой работы и оценки адаптируемого в течение всего периода адаптации.

3. Этап функционирования - непосредственная работа сотрудника под началом наставника или непосредственного руководителя, его обучение.

4. Оценка результатов. Последний этап, который характеризуется проверкой достигнутого уровня развития сотрудника, его успехов в работе, вхождении в коллектив и т.д.

Определение технологии организации процесса адаптации представляет разработку элементов механизма основных и второстепенных элементов адаптации для той или иной группы адаптируемых работников: предварительных, вступительных и сквозных мероприятий.

Предварительные мероприятия проводятся заблаговременно до начала процесса адаптации сотрудника, они предшествуют вступлению работника в новый социальный статус или к новым профессиональным обязанностям и имеют два направления.

К презентационным относятся мероприятия по снабжению кандидатов информацией о самой организации, ее миссии, цели, производимом продукте или оказываемых услугах, а также о корпоративной политике и отношении к персоналу.

Внутренние мероприятия включают подготовку рабочего места, коллектива организации, а также необходимых средств, способствующих скорейшей адаптации сотрудника к новым условиям деятельности.

Подготовительные мероприятия, осуществляемые ответственными за управление адаптацией работниками - это:

- подготовка рабочего места;
- оповещение и подготовка руководителя, коллег о приходе нового сотрудника;
- назначение наставника;
- внесение персональных данных нового сотрудника в обычные для компании списки (телефонный справочник, веб-сайт);

- подготовка комплекта визиток для нового сотрудника;
- формирование пакета документов, связанных с оформлением сотрудника;
- оформление пропускных документов;
- осведомление у сотрудника накануне его официального выхода на работу по телефону, не возникло ли новых вопросов или проблем.

Вступительные мероприятия - те, с которых начинается работа с адаптируемым сотрудником. Основной их целью является создание у него положительного настроя перед новым жизненным и функциональным этапом в организации (или за ее пределами). Не все мероприятия, проводимые при вступлении работника в новую должность или новую сферу ответственности, подходят для каждой ситуации адаптации.

Сквозные мероприятия. Их особенность в том, что они начинаются с того момента, как работник приступил к выполнению новых обязанностей, и осуществляются на протяжении всего периода адаптации. Они включают:

- организацию семинаров курсов и т. п. по различным аспектам адаптации;
- проведение плановых встреч с руководителем, менеджером по персоналу, основная цель которых - определить, с какими трудностями сталкивается работник, вся ли необходимая информация была ему предоставлена, все ли необходимые мероприятия проведены;
- постепенное усложнение заданий, выполняемых новым работником;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (производственного совещания, совета директоров и т. п.);
- проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр; тренингов по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.

Организация информационного обеспечения процесса адаптации, т. е. определение критериев успешности адаптации, методов ее оценки и сроков.

Данный этап адаптации базируется на мониторинге и оценке показателей ее длительности и эффективности, в качестве которой иногда используется действующая в организации система оценки персонала. Однако более обоснованным является использование в качестве критерия успешности адаптации объективных и субъективных показателей различных аспектов производственной адаптации.

Этап анализа соответствия - оценка на соответствие целям, выделенным средствам, которая осуществляется после определения основных мероприятий и завершения процесса их распределения по этапам адаптации. Наиболее оптимальным является составление перечня всех мероприятий и анализ каждого из них на предмет того, позволяет ли он внести вклад в достижение той или иной цели (табл. 3.2).

Подобный анализ целесообразно проводить и на соответствие мероприятий выделяемым ресурсам. Согласно его результатам осуществляется выбор наиболее привлекательных элементов технологии адаптации.

Таблица 3.2

Проверка соответствия адаптационных мероприятий целям адаптации персонала

Мероприятия	Цели организации			Вывод
	Ц1	Ц2	Ц3	
М1				
М2				
М3				
...				
Мп				

Заключительными этапами являются:

-этап внедрения механизма адаптации;

- мониторинг механизма адаптации.

Последний элемент этапа разработки механизма адаптации - разработка регламента мониторинга результатов адаптации сотрудника.

Мониторинг - это процесс отслеживания (контроля) деятельности и исправления любых существенных отклонений для обеспечения гарантии того, что она ведется, как запланировано, и приведет к достижению поставленных целей [28].

Целью мониторинга является информационная прозрачность процесса формирования механизма адаптации для возможности принятия эффективных решений. Среди его основных задач можно выделить:

- сбор и систематизацию информации о состоянии механизма адаптации персонала;
- оценку состояния и полученных результатов деятельности персонала по поводу формирования механизма, а также непосредственно адаптации как новых сотрудников, так и других категорий адаптируемого персонала;
- анализ причин отклонений и факторов, влияющих на результаты деятельности;
- подготовку и реализацию решений, направленных на достижение намеченных целей развития.

Внедрение и дальнейшее использование основательно разработанного механизма адаптации сотрудников должно привести к:

- снижению прямых и косвенных издержек, сопряженных с наймом за счет уменьшения сроков достижения новым сотрудником установленных стандартов выполнения работ;
- сокращению текучести кадров;
- экономии времени непосредственного руководителя и рядовых работников;
- возникновению у нового члена коллектива чувства удовлетворенности работой, снижению тревожности и неуверенности;
- формированию положительного отношения сотрудника к компании;

- укреплению имиджа организации.

Мониторинг предполагает, в первую очередь, установление стандартов («что должно быть»), измерение достигнутых результатов и сравнение с запланированным («что есть»), принятие мер по преодолению отклонений.

Разработка и реализация эффективного механизма адаптации персонала осуществляется не для того, чтобы он был создан, а для того, чтобы он показывал соответствующие результаты, влиял на эффективность хозяйственной деятельности предприятия, вследствие чего наличие улучшения приведенных выше показателей свидетельствует о том, что данный механизм оправдывает затраты, понесенные организацией для его внедрения. Целью последнего вида контроля является определение степени соответствия конечного результата, уровня достижений в какой-либо деятельности образцу, ожидаемому результату или нормативно обусловленному варианту поведения [78]. В данном случае за определенный отрезок времени оцениваются такие показатели, как, например, текучесть персонала, эффективность вложения средств в подготовку и повышение квалификации персонала, исходя из общих достижений организации.

Нами так же была разработана программа проведения мониторинга адаптации персонала, приведена в таблице 3.3

Таблица 3.3

Программа проведения мониторинга адаптации нового сотрудника

Вид мониторинга	Цель мониторинга	Ответственный	Периодичность выполнения (на протяжении испытательного срока)
Текущий мониторинг	Отслеживается точность и своевременность выполнения назначенных заданий	Наставник	Каждый день

Вид мониторинга	Цель мониторинга	Ответственный	Периодичность выполнения (на протяжении испытательного срока)
Промежуточный мониторинг	Производится оценка процесса вхождения в должность	Руководитель подразделения, менеджер по персоналу, наставник	Через две недели Через один месяц Через два месяца
Социально - психологический мониторинг	Дается обратная связь от нового сотрудника: впечатление от работы, возникшие проблемы.	Менеджер по персоналу	Раз в месяц
Итоговый мониторинг	Оценивается соответствие работника занимаемой должности	Руководитель подразделения, менеджер по персоналу, наставник	За три дня до окончания испытания

Разработанная программа проведения мониторинга адаптации нового сотрудника поможет быстро включиться в новый коллектив, снизит уровень тревожности нового сотрудника, его ресурсы направятся в основном на эффективный рабочий процесс, а не на восполнение недостающей информации и переживание обособленности в коллективе.

3.2. Рекомендации по совершенствованию процесса управления адаптацией персонала организации и результаты их эффективности

Процесс «вливания» в коллектив – весьма трудоемкий процесс, требующий отработанной системы взаимодействия начальника и подчиненных, четко организованной структуры наставничества и подробно разработанного пакета документов. Но любые затраты на организацию адаптационных мероприятий принесут свои плоды уже в скором времени после их внедрения.

Знакома прямая зависимость между качественным введением в должность нового сотрудника и его желанием трудиться в организации в

будущем. Даже эффективный отбор сотрудников при найме еще не дает гарантии того, что их деятельность в новых условиях будет наиболее эффективной.

На основе проведенного нами анализа системы адаптации новых сотрудников, и выделив ее основные недостатки, мы можем дать практические рекомендации по выбору направлений совершенствования процесса управления адаптацией в ЗАО «Т и К Продукты». Основная цель изменений – сделать процесс адаптации более управляемым, систематизировать его, раскрыть соответствие уровня сотрудника предложенного ему должности и проконтролировать прохождение сотрудником испытательного срока.

Для достижения данной цели необходимо, чтобы организация ЗАО «Т и К Продукты» закладывала в представление адаптации сотрудника три аспекта: профессиональный, социально-психологический и социально-организационный. Эффективной адаптации оказывает содействие тесное общение сотрудника с менеджером по персоналу, который в большей степени отвечает за организационную и социально-психологическую адаптацию, а так же с его наставником и непосредственным руководителем, которые несут ответственность за профессиональную и социально-психологическую адаптацию.

Первой рекомендацией является разработка и введение в исполнение «Положения о наставничестве». Разработанное «Положение о наставничестве» представлено в приложении 4.

Данный документ будет организующим документом на период адаптации нового сотрудника и будет поэтапно регламентировать участие менеджера по персоналу и наставника в его адаптации.

Провести повышение квалификации сотрудников, чаще всего исполняющих роль наставника, с целью овладения им навыками адаптации персонала.

Для каждого нового сотрудника рекомендуем составить план по введению в должность. Обозначим цели, которые он преследует:

- подробно ознакомить работника с деятельностью компании и новой должностью;

- определить для него специфику работы и сориентировать на получение новых знаний, навыков и умений, требующихся для работы в этой должности.

Такой план рассчитан на весь испытательный срок, составляется при участии специалиста по кадрам и руководителя. Сотрудник обязан под подпись ознакомиться с планом в первый день исполнения трудовых обязанностей.

Прохождение этапа вступления в должность обязывает работника формировать круг должностных обязанностей и четко им следовать. Знание целей и сферы работы предприятия и понимание его структуры и методов работы способствует повышению эффективности труда.

Мы считаем необходимым разработать «Портфель новичка». Такой «портфель» будет представлять собой своего рода «навигатором» нового сотрудника по организации. В него рекомендуем включить информационно-справочный материал:

- историю, миссию и ценности организации ЗАО «Т и К Продукты»;
- цели, задачи и достижения организации;
- структуру ЗАО «Т и К Продукты»;
- должностную инструкцию нового сотрудника;
- «Правила внутреннего трудового распорядка»;
- локальные нормативные акты;
- сувенирный набор с корпоративной символикой (например, блокнот, ежедневник, календарь и ручка);
- каталоги, прайсы и брошюры, рассказывающие о деятельности предприятия.

- инструктаж по правилам Охраны труда;
- другие регламентирующие внутриорганизационные документы.

Так как в ЗАО «Т и. К Продукты» система наставничества не до конца развита, мы предлагаем создать мотивацию для наставничества по совершенствованию. Наставники будут замотивированы в помощи новым сотрудникам с помощью материального стимулирования, соответственно система наставничества станет более эффективной.

В течение всего периода адаптации, не реже двух раз в неделю, в течение испытательного срока, наставник должен проводить с новым сотрудником «часы наставничества». Он должен в неформальной обстановке обсуждать с сотрудником его взаимоотношения с коллективом, оценивать уровень его адаптации, с помощью специальных тестов или вопросов давать оценку его знаниям, контролировать выполнение индивидуальных задач, отвечать на вопросы, давать дополнительный материал и информацию.

При увольнении сотрудника во время адаптационного периода, специалисту в отделе кадров так же необходимо выяснять причины увольнения сотрудников, задав им несколько вопросов.

Мы предлагаем ввести систему «шефства» для поддержания наставничества. Вновь прибывшим сотрудникам на период адаптации (3 месяца) будет выдаваться некоторое количество звезд, которые по одной он будет отдавать своим «старшим» коллегам за подсказку, или помощь ему в выполнении той или иной задачи. Заработанные наставниками звезды по завершению каждого из 3 месяцев они смогут совершить обмен на следующие «бонусы», принцип обмена представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Система материального поддержания наставничества «обмен звезд на бонусы»

Количество звезд	«Бонус»
5 звезд	Премия разовая в размере 500 рублей.
10 звезд	Премия разовая в размере 1000 рублей.
15 звезд	Плюс 2 дня к ежегодному оплачиваемому отпуску

Не маловажной рекомендацией по направлению совершенствования процесса управления адаптацией персонала в ЗАО «Т и К Продукты» мы предлагаем усовершенствование социально-психологической обстановки в коллективе. Улучшить социально-психологическую обстановку в коллективе можно путём проведения общего собрания в непринужденной обстановке по поводу прихода нового сотрудника. В ходе данного собрания нового сотрудника познакомят с каждым членом коллектива. Важна именно атмосфера непринужденности, чтобы он смог просто пообщаться с людьми, с которыми непосредственно будет взаимодействовать при работе, наладить контакт, возможно, найти общие увлечения, в конце концов, просто запомнить всех в лицо и немного сблизиться, что бы придя на работу завтра чувствовать себя более комфортно, уверенно, чувствовать себя уже частью коллектива. Данное мероприятие будет результативным, так как спокойная социально-психологическая обстановка в коллективе показывает нам тот факт, что сотрудники сплочены в команду - совместное взаимодействие, вклад коммуникаций в формирование команды. А так же с помощью данной рекомендации будет ускоренный процесс вхождения в коллектив нового работника и сплочения коллектива.

Директору организации необходимо проводить общие собрания, сообщать о целях, о планах предприятия на определенный период, проводить дискуссии с работниками, выявлять проблемы предприятия, которые видят сами сотрудники, и собирать их предложения по улучшению дел.

Предлагаемые мероприятия требуют определенных денежных вложений, но общая сумма затрат не так велика. Это следует из того, что для совершенствования системы адаптации персонала большинство из предложенных способов экономичны.

Преимуществом для организации будет, если вместо организации службы адаптации или введения в штат специалиста по адаптации предлагается расширить функции одного из сотрудников отдела кадров,

назначив ему доплату за совмещение профессий в 5250 руб. в месяц (63000 руб. в год).

Совмещение должностей в ЗАО «Т и К Продукты» предусматривает 15% от оклада, следовательно, 15% от 35000 р. = 5250 р.

Повышение квалификации менеджера по персоналу обойдется организации ЗАО «Т и К Продукты» в 16900 руб. (стоимость 2-х месячного курса, 192 ак.ч.). По окончании, которых работник получит удостоверение о повышении квалификации.

Расходы на социально-психологическую адаптацию и развитие системы трудовых отношений, ограничены суммой - 6000 руб. в год. Приведем смету расходов, по которой мы определились с приблизительной суммой.

Таблица 3.5

Смета расходом на социально-психологическую адаптацию

Наименование предмета	Описание затрат(в рублях)
Электрочайник	1800
Чайный набор на 6 персон в количестве 4 шт.	600 р. * 4 шт. = 2600
Канцелярские товары	1600
Итого:	6000

Исходя из таблицы 3.5, мы можем сказать, что данные средства могут быть направлены на приобретение бытовых приборов для проведения собраний в непринужденной обстановке по случаю прихода нового сотрудника (чаепитий). Так же покрытие расходов на приобретение канцелярских товаров для оформления наглядных пособий, плакатов, иных методических материалов, проведение копировально-множительных работ и т.п., которые могут потребоваться при организации директором общих собраний. Составим календарный план внедрения мероприятий, который представим ниже в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Ответственные лица и сроки реализации мероприятий

№	Наименование мероприятия	Ответственный	Срок реализации
1	Разработка Положения о наставничестве	Специалист HR	1 неделя
2	Разработка «Папки новичка»	Специалист HR	3 дня
2	Введение системы «шефства»	Специалист HR	3 месяца (на период адаптации)
3	Проводить общее собрание в непринужденной обстановке по поводу прихода нового сотрудника	Наставник	В последствии постоянно, по мере надобности

Итак, внедрение мероприятий не займет длительного срока, т.к. 3 месяца стадии реализации – это сам адаптационный период, итого через 3 месяца и 10 дней, организация может ожидать результат от совершенствования системы адаптации персонала, эффект от которого мы просчитаем далее.

В целом смета расходов на предложенные мероприятия представлена ниже в таблице 3.4.

Таблица 3.7

Затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в ЗАО «Т и К Продукты»

№ п/п	Наименование мероприятия	Затраты, рублей в год
1	Повышение квалификации специалиста по кадрам	16900
2	Доплата за совмещение должностей	63000
3	Расходы на социально-психологическую адаптацию	6000
Итого:		85900

Итак, конечная сумма, которая потребуется на внедрение всех мероприятий составляет 85900 р. в год.

Управлять адаптацией в современных условиях необходимо. Эта функция может возлагаться на отдельных сотрудников из разных

подразделений, которые заинтересованы в быстром вхождении новичка в должность. Однако такой подход будет не всегда эффективным в подавляющем большинстве случаев, потому что адаптация должна проходить размеренными темпами. Поэтому лучше всего будет иметь работников, специализирующихся на адаптации новых сотрудников, или, если предприятие большое, иметь отдельное подразделение, которое будет самостоятельно заниматься данным вопросом. Адаптация молодого специалиста является одной из значимых функций в управлении предприятия. Работодатели понимают всю необходимость принятия соответствующих мер по приспособлению и акклиматизации членов коллектива к новому устройству работы и взаимоотношениям, но мало кто на деле решает данный вопрос.

Процесс адаптации можно считать завершённым, если:

- работа не вызывает у сотрудника чувства напряжения, страха, неуверенности, стала привычной для него;
- он овладел необходимым объемом знаний и навыков;
- поведение новичка отвечает требованиям его должности и руководителя;
- его профессиональные показатели устраивают непосредственного руководителя (соответствуют установленным нормативам);
- у работника выражено желание совершенствоваться в профессии, с которой он связывает свое будущее;
- трудовой вклад и его оценка со стороны организации вызывают у сотрудника чувство удовлетворения;
- достижения в профессиональной деятельности он связывает с жизненным успехом.

Подводя итоги данного параграфа, мы можем сказать, что совершенствование системы адаптации в ЗАО «Т и К Продукты» было проведено следующим образом.

Мы предложили ряд рекомендаций для устранения выявленных проблем в организации:

1. Разработка и введение в исполнение «Положения о наставничестве».
2. Создать мотивацию для наставничества.
3. Улучшить социально-психологическую адаптацию в организации.

Составили календарный план реализации данных мероприятий, чтобы определить сроки их внедрения, из которого определили, что на реализацию наших мероприятий потребуется 5,5 месяцев.

Составили смету расходов по каждому мероприятию, и подсчитали общую сумму затрат, которая потребуется на реализацию всех мероприятий, в конечном итоге, она составила 85900 рублей.

Выполнение предложенных рекомендаций может способствовать решению проблем, которые возникают на предприятии в процессе адаптации, а также повысят качество данного процесса.

Далее нам необходимо оценить социально-экономическую эффективность рекомендаций совершенствования процесса управления адаптацией персонала организации.

Внедрение рекомендаций способствует значительному снижению тех затрат, которые появляются в связи с увольнением и последующем поиском нового сотрудника. Также при спокойном вливании нового сотрудника в коллектив выявляются долгосрочные перспективы, что позитивно влияет на производительность труда и, без сомнений, на прибыльность реализовываемой трудовой деятельности.

Предложенные нами рекомендации по совершенствованию процесса управления адаптацией персонала гипотетически должны дать немаловажные основательные изменения в работе ЗАО «Т и К Продукты».

Как известно, система управления персоналом влияет на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для организации назначении. Вариантов решения этой задачи много, но правильно выбранный

вариант поможет обеспечить экономию средств, другими словами цель будет достигнута с наименьшими затратами.

С ростом и развитием организации ЗАО «Т и К Продукты» отдел персонала должен работать на достижение целей всей организации. Стратегической целью отдела персонала является увеличение стоимости организации за счет увеличения эффективности управления самым ценным ресурсом каждой организации, ее капиталом - людьми.

Мы предполагаем, что после введения предложенных нами рекомендаций количество сотрудников, уволившихся по собственному желанию во время испытательного срока, будет значительно меньше, а при идеальных условиях действия данных рекомендаций приблизится к нулю.

Это позволит:

- единожды набрать сотрудников, постепенно сформировать сплоченный устоявшийся коллектив, с неизменным составом;
- улучшить социально-психологический климат в организации;

Данные мероприятия, как уже было отмечено выше, требуют определенных вложений, сумма которых не велика и составляет: 85900р. Это следует из того, что для совершенствования системы адаптации персонала в ЗАО «Т и К Продукты» большинство из предложенных способов экономичны и несут положительную социальную и экономическую эффективность, что мы и постараемся обосновать далее.

Решение проблемы мотивирования наставников, посредством введение системы «шефства», которая основана на нематериальном стимулировании, не требует дополнительных вложений.

Общие собрания в непринужденной обстановке (чаепитие) по поводу прихода нового сотрудника требуют небольших затрат на приобретение необходимых приборов в размере 6000р., но это не существенные затраты по сравнению с тем какой социальный эффект организация получит от ускорения процесса вхождения в коллектив нового работника и сплочения коллектива в целом. Ведь, чем сплоченней трудовой коллектив в организации,

тем быстрее происходит процесс адаптация, следовательно, у работников увеличивается работоспособность, а новые сотрудники быстро осваиваются на новом рабочем месте и достигают достаточно хороших результатов в работе за короткие сроки.

Так же, совсем не значительные затраты потребуются для проведения общих собраний во главе с директором организации. В основном это затраты на приобретение канцелярских товаров, которые потребуются для оформления наглядных пособий, плакатов, иных методических материалов, и т.п. На данные затраты мы отвели 1600 р. Результатом будет, налаженные взаимоотношения директора с коллективом, так же он сможет проявить быстрое реагирование на выявленные проблемы в организации, которые видят сами сотрудники, может быть, воспользуется их же предложениями по устранению.

Расчет экономической эффективности предложенного комплекса рекомендаций проведен с учетом следующих предпосылок.

-Рост объема работ без соответствующего увеличения штата сотрудников. Планируемое увеличение объема работ потребовало бы приема на работу одной новой штатной единицы. Рассмотрим сколько это позволит нам сэкономить, для этого приведем ниже таблицу 3.5, в которой сравним затраты на введение новой штатной единицы и на предложенный нами вариант – совмещение должностей с повышением квалификации.

Таблица 3.8

Сравнительный анализ затрат на введение новой штатной единицы и совмещение должностей с повышением квалификации

Затраты на введение одной штатной единицы, руб.	Затраты на совмещение должностей, руб.	Затраты на повышение квалификации, руб.
35000 в месяц 20000 * 12 мес.= 420000 р. в год	5250 в месяц 5250 *12 мес.= 63000 р. в год	16 900 р.
Итого: 420 000 р.	Итого: 69 900 р.	

Из таблицы 3.8 видно, что если бы мы ввели новую штатную единицу, то потратили бы 420 000 руб. за год, а затраты на реализацию нашей рекомендации составят 69 900 руб., таким образом, мы экономим: $420\,000 - 69\,900 = 350\,100$ р.

По прогнозам должен быть достигнут экономический результат (дополнительный доход) уже в первом году за счет увеличения прибыли, вследствие совершенствования системы адаптации персонала, хотя бы на 1,5 %.

$$E\phi = D - Z * K; \quad (3.1)$$

где $E\phi$ – экономический эффект;

D – доходы или экономия от проведения мероприятий;

Z – затраты на проведение мероприятий;

K – нормативный коэффициент, равен 0,25

$$E\phi = 350\,100 - 69\,900 * 0,25 = 332\,625 \text{ р.}$$

И тогда, после внедрения предложенных мероприятий, прибыль организации, которая в базовом периоде (за 2016 год) была 5 362 856 рублей (см. Приложение 3), в расчетном периоде составит:

$$\text{Прибыль} = 5\,362\,856 + 332\,625 = 5\,695\,481 \text{ р.}$$

Это больше на 332 625 р., чем в базовом периоде (2016г.)

Ниже рассчитаем срок окупаемости предлагаемых мероприятий:

$$T \text{ окупаемости} = Z / \text{Э}\phi \quad (3.2),$$

где Z - Затраты на мероприятия, руб.

$\text{Э}\phi$ - годовой экономический эффект, руб.

$$T \text{ окупаемости} = 69\,900 / 332\,625 = 0,210 * 365 = 76,7 \text{ дней}$$

Срок окупаемости предлагаемых мероприятий составит чуть больше двух месяцев.

Так как эффективность от внедрения мероприятий положительна, срок окупаемости составит 76 дня, следовательно, через 76 дней организация начнет получать дополнительный доход. В итоге, наши рекомендации можно считать экономически целесообразными.

К положительному результату от применения предлагаемых рекомендаций можно отнести:

1) систематизацию бизнес - процессов в области управления персоналом;

2) экономию времени сотрудников кадровой службы на поиск, отбор и найм, а также адаптацию новых сотрудников;

3) снижение текучести кадров за счет более эффективного найма и адаптации;

4) экономию непредвиденных для организации затрат, вызванных поиском, наймом, введением в должность и адаптацией сотрудника, принятого взамен сотрудника, который, проработав некоторое время, решил уволиться;

5) повышение прозрачности процедур принятия управленческих решений по найму того или иного кандидата на вакантную должность (что позволит избежать потенциальных судебных исков от кандидатов, получивших отказ).

Важно понимать, что процесс адаптации новых сотрудников в организации должен соответствовать как целям организации, так и целям новых работников. Подобным образом, что и результаты внедрения наших рекомендаций для усовершенствования системы адаптации следует рассматривать с точки зрения, как организации, так и сотрудника. Ожидаемые результаты улучшения процесса адаптации новых сотрудников для изучаемой нами организации ЗАО «Т и К Продукты» представлены в таблице 3.9.

При этом в качественном аспекте влияния адаптации персонала на эффективность работы сотрудников организации можно говорить о том, что:

- для организации, в которых наблюдаются высокие показатели эффективности процесса адаптации персонала, характерны высокие показатели производительности труда;

- растет и склонность к инновациям, как отдельной личности в организации, так и организации в целом, что обосновывается реализацией творческого потенциала работников, который чаще всего и формирует новые инновационные идеи;
- важным моментом влияния адаптации персонала на трудовую деятельность является и сокращение числа прогулов и опозданий, поскольку каждый работник достаточно быстро и качественно осознает правила работы в компании.

Таблица 3.9

Ожидаемые результаты улучшения процесса адаптации новых сотрудников организации ЗАО «Т и К Продукты»

Для организации	Для нового сотрудника
Снижение текучести персонала и стабилизация численности штата сотрудников.	Позитивная встреча на новом месте работы, знакомство с новым коллективом, быстрое овладение новым рабочим местом.
Сокращение затрат на поиск и отбор новых сотрудников организации.	Получение помощи и поддержки коллег и наставника в первые месяцы работы в организации.
Оптимизация расходов на обучение новых сотрудников, максимально положительный результат уровня подготовки новичков за счет обучения по общей системе.	Постепенное и своевременное получение информации, необходимой для выполнения работы.
Уменьшение возможности допущения ошибок новыми сотрудниками в работе.	Снижения стресса и беспокойства, боязни ошибки при выполнении работы самостоятельно.
Формирование подготовленного квалифицированного коллектива, лояльного к компании.	Освоение профессии, получение регулярной обратной связи. Формирование положительного HR-бренда. Ощущение себя частью коллектива.

Исходя из анализа экономических показателей, можно сделать вывод, что предлагаемые рекомендации экономически привлекательны, в связи с этим наши рекомендации выгодны.

Рекомендации необходимо внедрять. Исходя из проведенного анализа, с внедрением и реализацией проекта повышается производительность труда персонала, и соответственно, повышение эффективности процесса адаптации сотрудников, а так же снизится текучесть кадров.

Таким образом, разработанные рекомендации по адаптации персонала позволят новому сотруднику почувствовать себя комфортно в новой обстановке и ускорит достижение высоких показателей в работе. При этом компания сэкономит усилия и средства на подборе персонала и сократит текучесть кадров.

Из данного параграфа можно сделать следующий вывод, что из всех рассмотренных вариантов решения выявленных в организации проблем, нами предложены наиболее экономичные мероприятия по их устранению, которые не требуют больших затрат.

Выводы по главе 3.

Управление персоналом организации давно признано одной из основных систем эффективного управления организаций. Независимо от масштабов бизнеса и его организационно-правовых форм, эффективное управление персоналом становится залогом долговечности и успешности любой организации.

Нами обоснован и предложен к использованию поэтапный алгоритм формирования механизма адаптации, определены принципы его реализации. В рамках обоснования методических подходов к организации процесса адаптации сотрудников предложена программа проведения мониторинга адаптации нового сотрудника.

Решение выявленных проблем в системе адаптации персоналом в современной организации требует определенных финансовых затрат. В данной главе предлагается комплексная процедура внедрения рекомендаций для совершенствования процесса адаптации персонала с расчетом необходимых затрат. Отечественная практика внедрения системы адаптации персонала показывает значительные социальную и экономическую эффективности данной процедуры. Проведенные расчеты подтверждают данные исследования и являются неоспоримым основанием возможности внедрения системы адаптации персонала в любой организации.

Расчет экономической эффективности показывает, что предлагаемые к реализации системы низко затратные (в масштабах затрат предприятия в целом), но при этом способны принести ЗАО «Т и К Продукты» дополнительную выгоду в виде экономии на затратах, связанных с поиском, наймом, введением в должность и адаптацией сотрудников, принятых взамен уволившихся.

Вместе с тем необходимо отметить, что, даже выполнив все рекомендации, описав и оформив процессы, создав регламенты и процедуры, организация пройдет лишь половину пути, ведущего ее к главной цели - увеличению эффективности бизнес-процессов и общей результативности работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных кризисных условиях любое предприятие заинтересовано в повышении конкурентоспособности на рынке труда. В связи с этим, большое значение приобретают вопросы формирования кадрового состава российских организаций за счет привлечения и закрепления необходимой рабочей силы. Поэтому проблема адаптации персонала становится важной, включая необходимость поиска новых управленческих средств, методов и технологий ее успешного осуществления.

Целью нашего исследования работы было выявление особенностей процесса управления адаптацией персонала в организации и разработка направлений совершенствования эффективного управления системой адаптации новых сотрудников в организации.

На основании анализа теоретических источников раскрыто понятие адаптации, которое является междисциплинарным, обозначены цели программы адаптации, представлены классификации явления адаптации и ее этапов по различным основаниям.

Результаты исследования подтвердили гипотезу, лежащую в основе исследования: система адаптации новых сотрудников в исследуемой организации требует совершенствования для уменьшения стартовых издержек, уменьшения текучести кадров, возможно более быстрого достижения рабочих показателей, приемлемых для организации, и быстрого вхождения работника в трудовой коллектив.

Мы пришли к выводу, что в ЗАО «Т и К Продукты» прохождение адаптации является важным этапом вхождения в должность как для новичков, только поступающих на работу, так и для тех, кто переходит с одной должности на другую (повышение, смена отдела и другие случаи внутренней ротации кадров). Процесс адаптации идет постоянно, поэтому для эффективной работы компания должна подходить к его проведению комплексно и последовательно. От сроков и качества прохождения

адаптации каждым членом команды зависит эффективность работы компании в целом, поэтому решение этого вопроса важно каждой фирме.

Проведенный анализ показал, что система адаптации в ЗАО «Т и К Продукты» существует, но до конца не отработана.

Научно-практическая новизна работы заключается в:

- Создание программы мониторинга адаптации персонала организации.

Разработанная программа проведения мониторинга адаптации нового сотрудника поможет быстро включиться в новый коллектив, снизит уровень тревожности нового сотрудника, его ресурсы направятся в основном на эффективный рабочий процесс, а не на восполнение недостающей информации и переживание обособленности в коллективе.

-Доказательство зависимости успешной адаптации и высокой производительности труда. Действительно, чем быстрее новый сотрудник адаптируется в организации, тем быстрее он начнет достигать высоких показателей в работе.

Для решения поставленных задач исследования методами получения эмпирической информации послужили анализ документов, факторный анализ движения кадров в организации, SWOT-анализ опросные методы (анкетирование).

Полученные результаты анализа системы адаптации сотрудников ЗАО «Т и К Продукты» позволили сформулировать особенности системы адаптации в организации:

Отсутствует программа проведения адаптационных мер.

2. Система наставничества не полностью развита.

3. Не проработана процедура знакомства работника с целями и задачами организации.

4. Не проработана процедура знакомства нового сотрудника с коллективом, не отлажен процесс «вливания» в коллектив.

5. Отсутствует чётко проработанная программа обучения и развития.

6. Отсутствует контроль над ходом прохождения адаптации.

7. Отсутствует документация, регламентирующая процесс адаптации.

Достоверность полученных выводов основывается на подтверждении результатов исследования персонала исследуемой организаций.

Основным моментом разработки методологических подходов адаптации персонала в работе стало создание – содержания алгоритма ее механизма, а также процедуры его создания. Нами представлена его структура, содержащая взаимосвязанных, обязательных 4 элемента: формирование технологий процесса адаптации, структурное закрепление функций управления ею, организацию информационного обеспечения процесса, организацию взаимодействия структурных элементов, прежде всего, информационного.

Выделенные нами составляющие процесса адаптации представляют собой единый адаптационный комплекс. Образуя связи, элементы механизма создают каркас процесса адаптации сотрудников, который осуществляется внутри него, тем самым они его ограничивают и показывают возможности компании при его осуществлении.

Нами была разработана и предложена программа мониторинга адаптации персонала организации. Разработанная программа поможет:

2) сэкономить время менеджеров по персоналу на поиск, отбор и найм, а также адаптацию новых сотрудников;

3) снизить текучесть кадров за счет более эффективного найма и адаптации;

4) сэкономить непредвиденные для организации затраты, вызванные поиском, наймом, введением в должность и адаптацией сотрудника, принятого взамен сотрудника, который, проработав некоторое время, решил уволиться;

5) повысить прозрачность процедур принятия управленческих решений по найму того или иного кандидата на вакантную должность (что позволит избежать потенциальных судебных исков от кандидатов, получивших отказ).

Нами был предложен ряд рекомендаций для устранения выявленных проблем в организации:

1. Разработка и введение в исполнение «Положения о наставничестве».
2. Создать мотивацию для наставничества.
3. Улучшить социально-психологическую адаптацию в организации.

Составили календарный план реализации данных мероприятий, чтобы определить сроки их внедрения, из которого определили, что на реализацию наших мероприятий потребуется 3 месяца.

И тогда, после внедрения предложенных мероприятий, прибыль организации составит больше на 332 625 р., чем в базовом периоде (2017г.)

Срок окупаемости предлагаемых мероприятий составит чуть больше двух месяцев.

Так как эффективность от внедрения мероприятий положительна, срок окупаемости составит 76 дня, следовательно, через 76 дней организация начнет получать дополнительный доход. В итоге, наши рекомендации можно считать экономически целесообразными.

Низкая стоимость нами предложенных рекомендаций делает их внедрение вполне приемлемым для организации. Таким образом, цель работы через реализацию поставленных задач выполнена. Инструментарий исследования, может быть, применим для исследования проблем адаптации новых сотрудников.

Стоит отметить, что практика применения адаптационных технологий в отношении работников в деятельности организаций является наиболее распространенной в иностранных предприятиях, что обосновывается пониманием их руководителей необходимости оказания влияния на только что устроившихся работников.

Для отечественных предприятий можно говорить о том, что на сегодняшний день данное направление работы с персоналом только развивается. Внедрение процесса адаптации персонала является одним из наиболее перспективных направлений повышения эффективности работы

отечественных организаций, что связано с возможностью минимизации издержек на персонал и повышением качества его работы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеевко М.А. Анализ факторов, влияющих на адаптацию [Текст]/М.А. Авдеева// Экономика и современный менеджмент: теория и практика.- 2015-№ 5.-С.62-66.
2. Алексеева, К.А. Адаптация персонала как фактор повышения производительности труда [Текст] / К.А. Алексеева //Наука и современность. – 2014. – № 28. – С. 144 – 148.
3. Ануфриева И. Ю. Управление персоналом: кадровые стратегия и политика, маркетинг персонала, мотивация и стимулирование труда, адаптация и развитие персонала, антикризисное управление персоналом [Текст]/ И. Ю. Ануфриева // М-во образования и науки РФ, Алтайский гос. ун-т. - Барнаул:- Изд-во Алтайского гос. ун-та, 2014. – 97 с.
4. Беляева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник [Текст] / Т.В. Беляева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 180 с.
5. Белов М. Н. Роль наставничества в адаптации [Электронный ресурс] / М. Н. Белов // Пензенский государственный университет.– Режим доступа: <http://www.ckt-sirius.ru/articles.html>.
6. Беляев И.А. Адаптация как форма становления индивидуальной целостности человека [Электронный ресурс]/ И.А. Беляев //Вестник Оренбургского государственного университета – 2012.-№2-108 с.–Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-kak-forma-stanovleniya-individualnoy-tselostnosticheloveka>.
7. Беляева, Ж.А. Социализация и трудовая адаптация персонала организации в условиях становления рыночной экономики [Текст] / Ж.Б. Беляева // Сборник научных трудов Sworld. – 2014. – № 1. – С. 44 – 47.
8. Берзин Б.Ю., Зыкина Н.Е. Процессуальная мотивация и социально-психологическая адаптация личности в системе управления персоналом

- [Текст]/ Б.Ю. Берзин, Н.Е. Зыкина// Вопросы управления.-2016-№ 2- С.221-229.
9. Беседина Л. А., Наставничество – лучшее из прошлого, которое работает на будущее [Электронный ресурс] /Л. А. Беседина//.– Режим доступа: <http://www.uhr.ru>.
- 10.Быкова М.В., Савина И.В. Формирование организационной культуры компании [Текст] / М.В. Быкова, И.В. Савина // Экономика и социум. - 2016.-№8.- С.47-49.
- 11.Быкова М.В., Савина И.В., Гришина С.А Современные инновационные подходы в мотивации персонала организации [Текст] / М.В. Быкова, И.В. Савина, С.А. Гришина// Экономика и социум. -2016. -№9.- С.93-96.
- 12.Ващенко Н. В. Адаптация принципов и методов управления персоналом в процессе управления предприятием [Текст] / Н. В. Ващенко// Экономика и управление предприятием.-2012. – №10. – С.98–101.
- 13.Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие [Текст]/ В.Р. Веснин//. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
- 14.Волкова Н. В. Первичная адаптация персонала как процесс усвоения организационной культуры: автореферат дис. кандидата психологических наук [Текст] / Н. В. Волкова/ С.-Петерб. гос. ун-т. -, 2013
- 15.Волкова, Н. Как стать «своим» в компании. Первичная адаптация [Текст] / Н. Волкова // Кадровик. – 2012. – № 6. – С. 189 – 185.
- 16.Волкова, Н.В. Социально-психологические особенности персонала как фактор организационной социализации и первичной адаптации [Текст]/ Н.В. Волкова // Вестник Костромского университета им. Н.А. Некрасова. – 2012. - № 1. – С. 125 – 128.
- 17.Володина Н.А. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы [Текст] / Н.А. Володина. – изд-во: ЭКСМО, 2014. – 240 с.
- 18.Ганов, К.В. Адаптация работника к рабочему коллективу [Электронный ресурс] / К. В. Ганов. – Режим доступа: [http:// www.my.km.ru](http://www.my.km.ru)

19. Гартманн А. Психоаналитическая концепция адаптации личности [Электронный ресурс] / А. Гартманн.- Режим доступа: <http://ethnopsychology.ru/hartman.php>.
20. Гичан, И.С. Психологические проблемы наставничества [Текст]//И. С. Гичан.-Киев, 2016.- 155 с.
21. Голубев К.М., Молочников Н.Р., Захарова Л.Н. Особенности управления персоналом в системе государственной службы [Текст] /Устойчивое развитие: общество и экономика. -2016.- С. 32-35.
22. Григорьева О. Н. Актуальность процесса адаптации новых сотрудников в страховой компании [Электронный ресурс] / О.Н. Григорьева. – Режим доступа: <http://www.stopkadr.info/library/adapt2.shtml>
23. Григорян Л.А., Прозорова С.А. Социализация, профориентация и адаптация персонала[Текст] /Л.А Григорян, С.А. Прозорова //НАУКА В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ: ЗАКОНОМЕРНОСТИ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ сборник статей Международной научно-практической конференции: в 2-х частях. Издательство: Общество с ограниченной ответственностью "ОМЕГА САЙНС" (Уфа).-2016.- С.24-26.
24. Дуракова И.Б. Управление персоналом [Электронный ресурс] / И.Б. Дуракова.-Режим доступа: <http://freebooks.site/personalom-upravlenie/upravlenie-personalom375.html>
25. Егоршин А.П. Инновационное управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин // Сборник трудов VI Всероссийского кадрового форума 15-16 мая 2015 года. 3-е изд. Нижний Новгород: НИМБ.- 2016.- с. 293
26. Запольская А.С. Адаптация персонала на предприятии [Текст], А.С Запольская// Актуальные проблемы и перспективы развития экономики, менеджмента и образования. Материалы Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Мизякиной О.Б. Издательство: Общество с ограниченной ответственностью "Буква" 2014.- с.71-74.

27. Иванова Н.Е. Современные методы адаптации персонала / Н.Е. Иванова//Вектор, 2017-№3- С.45-52.
- 28.Казанцева, Е.Е. Адаптация персонала: современный взгляд [Текст] / Е.Е. Казанцева // Управление развитием персонала. – 2014. - № 2. – С. 90 – 98.
- 29.Казначеева С. Н. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте [Электронный ресурс] / С. Н. Казначеева // «Наукovedение» 2015.- №15.- Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/195EVN515.pdf>
- 30.Камышева А.В., Одинцова О.В. Использование дистанционных технологий при отборе персонала [Текст] / А.В Камышева // Социально-гуманитарные проблемы образования и профессиональной самореализации: сборник материалов Всероссийского научного форума молодых исследователей. Часть 3. – М.: ФГБОУ ВО «РГУ им. А.Н. Косыгина», 2016. –. 162 с.
- 31.Кариева Л.Т. Адаптация персонала: наставничество и коучинг [Электронный ресурс] /Л.Т. Кариева. - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22638409>
- 32.Каримов, А.А. Адаптация в системе управления персоналом и ее виды [Текст]/ А.А. Каримов // Кадровик. – 2014. – № 5. – С. 220 – 223.
- 33.Карпова, М.В. Социологическое исследование методов адаптации персонала предприятия в условиях инновационного развития бизнеса [Текст] / М.В. Карпова // Наука и современность. – 2014. – № 29. – С. 163 – 168.
- 34.Кейта С. Адаптация нового персонала на предприятии / Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета [Электронный ресурс] / С. Кейта // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-novogo-personala-na-predpriyatii> №105 (01),2015
- 35.Кейта С. Адаптация персонала в предприятии [Текст]/ С. Кейта // В мире научных открытий. – 2014. – №14. – С. 42 – 47.

36. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст] / А.Я. Кибанов. - Москва: КНОРУС, 2016. - с. 359
37. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник [Текст] / А.Я. Кибанов. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2015. — 695 с.
38. Кибанов, А.Я. Система управление персоналом: учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 64 с.
39. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст]/ А.Я. Кибанов. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.
40. Кучковская Н.В. Адаптация персонала как процесс взаимодействия [Текст]/Н.В. Кучковская //Форум. Серия. Гуманитарные науки.-2015.-№ 1.-С. 216-218.
41. Ковалева К. В. Управление адаптацией персонала: современный взгляд на традиционную проблему [Текст]/К.В. Ковалева//Факторы успеха.-2014.-№2.-С.34-40.
42. Лагутин, С.Г. Адаптация персонала в коммерческой организации [Текст]/ С.Г. Лагутин // Научный вестник Волгоградской академии государственной службы. – 2013. – № 1. – С. 69 – 73.
43. Лагерева К.А., Борисов С.А. Подбор и адаптация персонала на предприятии [Текст]/К.А. Лагерева, С.А. Борисов // ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ РОССИИ: ДРАЙВЕР РОСТА ИЛИ ГЕНЕРАТОР ВЫЗОВОВ Материалы Международной научно-практической конференции. -2016.- С.55-58.
44. Лобас М.А. Адаптация. Виды и основные подходы к ее изучению [Электронный ресурс] М.А. Лобас. – Режим доступа:http://superinf.ru/view_helpstud.php?id=4095.
45. Лукина Ю.Н. Проблемы адаптации новых сотрудников и пути их решения [Электронный ресурс]/ Ю.Н. Лукина //Научный диалог: экономика и

- управление.- Режим доступа: http://interactive-plus.ru/ru/article/116544/discussion_platform.
- 46.Макеева О. В. Персонал научных библиотек Сибири: профессиональная адаптация и удовлетворенность трудом [Текст] / О. В. Макеева// Федеральное гос. бюджетное учреждение науки Гос. публичная науч.-техническая б-ка Сибирского отд-ния Российской акад. наук. - Новосибирск : ГПНТБ СО РАН, 2016. - 222 с.
- 47.Кизюн Ю.Н. Вторичная адаптация персонала[Текст] / Ю. Н Кизюн // Сборник материалов VI всероссийской, 59-й научно-практической конференции молодых ученых с международным участием. Ответственный редактор: Блюменштейн В.Ю.- 2014-с. 611
- 48.Милехина, О.В., Адова, И.Б. Факторы успешной адаптации персонала к организационным изменениям [Текст] / О.В. Милехина, И.Б. Адова // Сибирская финансовая школа. – 2016. – № 4. – С. 100 – 107.
- 49.Михайлова, А. «Четыре колеса» адаптации персонала [Текст]/ А. Михайлова // Кадровик. – 2014. – № 2. – С. 115 – 123.
- 50.Морозов Д.А Адаптация персонала в современной организации [Текст]/ Д.А. Морозов // Новая наука: от идеи к результату.-2015.-№5.-С.61-63
51. Муромцева О.В. Наставничество как способ адаптации персонала компании [Электронный ресурс] / О.В. Муромцева.- Режим доступа: <http://www.adaptation360.ru/nastavnichestvo-kak-sposob-adaptatsii-personala-kompanii>
- 52.Насырова, А.Р. Совершенствование системы адаптации персонала на предприятии [Текст]/ А.Р. Насырова // Международный студенческий научный вестник. – 2014. – № 1. – С. 31-33.
- 53.Овумян, М.Н. Специалист по адаптации персонала. К чему и как адаптируем? [Текст] / М.В. Овумян // Управление человеческим потенциалом. – 2013. – № 3. – С. 248 – 255.
54. Осипов А.В. Адаптация системы управления персоналом, в зависимости от стадии жизненного цикла организации [Текст] / А.В. Осипов// Новые

- парадигмы общественного развития: экономические, социальные, философские, политические, правовые, общенаучные тенденции и закономерности, материалы международной научно-практической конференции в 4. - 2016.-С.116-118.
- 55.Патрахина Т. Н., Ткаченко Ю. И. К вопросу об адаптации персонала: теоретический аспект [Электронный ресурс]/ Т.Н. Патрахина., Ю.И. Ткаченко// Молодой ученый. -2015. - №7. - С. 464-466. - Режим доступа: <http://moluch.ru/archive/87/16538/>
- 56.Пешкова Д.М., Никишина А.Л. К вопросу об адаптации персонала в современных условиях [Электронный ресурс]// Д.М. Пешкова// Современные научные исследования и инновации.-2016.-№10.- С. 45-47.- Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2016/10/72268>
- 57.Пиаже Ж.. Интеллект и биологическая адаптация. [Электронный ресурс] / Ж. Пиаже. - Режим доступа: <http://www.psychology-online.net/articles/doc-979.html>.
- 58.Плешин И.Ю. Управление персоналом [Текст]/ И.Ю. Плешин.- М.: Прогресс, 2012. – С. 74-77
- 59.Попова Н.В. Личностно-развивающие основы реализации молодежной политики на современном предприятии [Текст] / Н.В. Попова // Вестник Челябинского государственного университета. Философия. Социология. Культурология. – 2016-№ 31.- С. 156-166.
- 60.Попова Н.В., Терентьев И.С. Социальные льготы молодых работников как фактор экономической безопасности предприятия [Текст] / Н. Попова, И. Терентьев // Моделирование демографического развития и социально-экономическая эффективность реализации демографической политики России. Материалы международной научно-практической конференции (Москва, 3 декабря 2015 года) / Изд-во «Экономическое образование». М., 2015.-448,С. 217-221

61. Рахимова, Б.Х., Бетилгириев, М.А. Адаптация персонала [Текст]/ Б.Х. Рахимова, М.А. Бетилгириев // Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований. – 2013. – № 6. – С. 127 – 131.
62. Реан А.А. Психологические концепции адаптации личности [Электронный ресурс] /А.А. Реан.-Режим доступа: <http://www.psinside.ru/ndos-187-2.html>.
63. Риттер, И.В., Березина, К.С. Адаптация персонала как ключевой аспект работы по управлению персоналом [Текст]/ И.В. Риттер, К.С. Березина // Экономика и политика. – 2013. – № 5. – С. 106 – 108.
64. Рослякова О.Е. ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ПЕРИОД КРИЗИСА / О.Е. Рослякова // Журнал «Human Progress».- 2016.- №2- С. 85- 87.
65. Степаненко Е. В. Социологические аспекты адаптации и управления персоналом [Текст]: сборник статей / Е. В. Степаненко. - Москва: Директ-Медиа, 2014. - 61 с.
66. Состояние и перспективы развития экономики в условиях неопределенности [Текст]: сборник статей Международной научно-практической конференции /Аэтерна.- 2014. - 286 с.
67. Сочивкина О. А. Сравнительный анализ методик адаптации персонала [Электронный ресурс] / О.А.Сочивкина - Режим доступа: <http://hrm.ru/db/hrm/548020BDB9DF2A5DC325782B006FD247/print.html>
68. Столин В.В Социализация как адаптация [Электронный ресурс]/ В.В. Столин.- Режим доступа: <http://psyhoinfo.ru/4-socializaciya-kakadaptaciya>.
69. Сульдина Г.А. Управление персоналом в системе государственного и муниципального управления [Текст]/ Г.А. Сульдина. – Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова – Ленина, 2004 – С. 131.
70. Тимкова Т.А. Адаптация в условиях нестабильной экономической среды [Текст]/ Т.А. Тимкова //РОССИЯ В НОВЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ И ПОЛИТИЧЕСКИХ РЕАЛИЯХ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ Материалы IV Международной

- межвузовской научно-практической конференции студентов магистратуры. Под редакцией: Т. Г. Тумаровой, Н. М. Фомичевой, И.И. Добросердовой. 2015.-С.419-422.
71. Углов А.А. Управление социально-психологической адаптацией персонала [Текст] / А.А. Углов // Молодежь и наука.-2016.-№2.-с. 89.
72. Уточкина А.Х. Особенности разработки программ наставничества с учетом специфики организационной деятельности [Текст]/ А.Х. Уточкина// Мейнстримы HR-управления: стратегический подход и системный опыт: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 13 января, 2018 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018.-С. 104-107
73. Уточкина А.Х. «Роль и теоретические аспекты управления процессом адаптации персоналом в организациях сферы торговли» [Электронный ресурс]/А.Х. Уточкина// Форум молодых ученых.-2018 -№1-С.1-5. Режим доступа: http://forum-nauka.ru/domains_data/files/17/Utochkina%20A.H.-%20statya,%20forum%20molodyh%20uchenyh.pdf
74. Фатыхов М.И., ЖантлISOва Е.А. Управление профориентацией и адаптацией персонала на предприятии [Текст]/ М.И. Фатыхов, Е.А. ЖантлISOва// НАУКА И ПРОИЗВОДСТВО УРАЛА.-2016.-№12.-С.72-74.
75. Хачатуров А.Е. «О возможности прямого заимствования опыта японского менеджмента в России» [Текст] / А. Е. Хачатуров // Финансовый менеджмент. – №6.–2008.– С. 23-25.
76. Ходько Е.Г. Основные подходы к изучению феномена адаптации в современных психолого-педагогических исследованиях [Электронный ресурс] / Е. Г. Ходько // Теория и практика современной науки - №4.- 2016.- Режим доступа: [http://modern-j.ru/domains_data/files/10/Hodko%20E.G.1%20\(obrazovanie%20i%20pedagogika\).pdf](http://modern-j.ru/domains_data/files/10/Hodko%20E.G.1%20(obrazovanie%20i%20pedagogika).pdf) .

- 77.Хомов А.В., Особенности процесса адаптации персонала в современных организациях с учетом зарубежного опыта [Электронный ресурс]/ А. В. Хомов.- Режим доступа: <http://novainfo.ru/article/8928>
- 78.Шибутани Т. Я-концепция и чувство собственного достоинства. [Электронный ресурс]/ Т. Шибутани.- Режим доступа: <http://www.go-up.ru/article/uvlech/116/>.
- 79.Экономические и социально-психологические аспекты управления персоналом в условиях динамических изменений организации: монография [Текст]/ под ред. д.э.н. Резниковой О.С. – Уфа: АЭТЕРНА, 2017. – 250 с.
- 80.Юрченко В.В. Адаптация в коллективе как один из аспектов социально-психологического правления персоналом [Текст] /В.В. Юрченко//Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом: сборник материалов III (VIII) Международной научно-практической конференции/под ред. Л.И. Ушвицкого. Часть 2.-Ставрополь: Изд-во СКФУ, 2014.- С. 83-84.