



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

Выпускная квалификационная работа
38.03.02 Менеджмент «Управление человеческими ресурсами»
«Эффективное управление адаптацией персонала организации»

Выполнил: Козонова Елена Викторовна
студент группы ЗФ-409-114-3-1Чл

Научный руководитель: доцент, к.п.н
Евплова Екатерина Викторовна

Проверка на объем заимствований:

49,43 % авторского текста

Работа _____ к защите
рекомендована/не рекомендована

« 25 » 09 2019г

зав. кафедрой экономики, управления и права

[название кафедры]

к.э.н., доцент П.Г. Рябчук

Челябинск
2019

Оглавление:

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	
1.1. Организация эффективного управления адаптацией в организации.....	6
1.2. Цели и задачи системы управления адаптацией персонала в организации Дописывайте везде в соотв. с формулировкой темы.....	29
1.3. Оценка состояния работы по адаптации дописывать	39
Выводы по первой главе.....	43
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ПОВЫШЕНИЯ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ООО «СОЛНЕЧНЫЙ СВЕТ»	
2.1. Анализ системы адаптации нового персонала в компании ООО «Солнечный Свет» Sunlight.....	46
2.2. Рекомендации по совершенствованию процесса адаптации персонала указать базу исследования как фактора эффективной работы с новыми сотрудниками.....	50
2.3. Эффективность разработанных рекомендаций по ... для... (дописывать все заголовки).....	53
Выводы по второй главе.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	56
ГЛОССАРИЙ.....	57
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	58

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Адаптация персонала в организации является необходимым звеном кадрового менеджмента. Действительно, становясь работником конкретного предприятия, новичок оказывается перед необходимостью принять организационные требования: режим труда и отдыха, положения, должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации и т. д. Он принимает также совокупность социально-экономических условий, предоставляемых ему предприятием. Он вынужден по-новому оценить свои взгляды, привычки, соотнести их с принятыми в коллективе нормами и правилами поведения, закреплёнными традициями, выработать соответствующую линию поведения.

К сожалению, важность мероприятий по адаптации работников в нашей стране недостаточно seriously воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации. Между тем, в условиях введения нового механизма хозяйствования, самофинансирования и самоокупаемости, что сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

В связи с этим является актуальным определение сущности адаптации, описание ее как системы, определение направлений, этапов, изучение показателей оценки состояния работы по адаптации, разработка программ адаптации.

Проблема внедрение системы управления адаптацией, предприятия представляет собой достаточно сложную задачу, но от ее не зависит решение таких важных задач для предприятия, как: уменьшение стартовых издержек, уменьшение текучести кадров. Возможно, более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации – работодателя; вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды; снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником. Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным, экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников, развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Система адаптации призвана решать вышеперечисленные проблемы.

Актуальность и проблема исследования обусловили выбор темы квалификационной работы: **«Эффективное управление адаптацией персонала организации»**.

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию процесса адаптации персонала как фактора эффективной работы с новыми сотрудниками ООО «Солнечный Свет».

Объект исследования: процесс управления адаптацией персонала в ювелирной компании.

Предмет исследования: процесс улучшения работы с новыми сотрудниками, улучшение процесса адаптации.

Для достижения целей необходимо было реализовать следующие **задачи исследования:**

Задачи должны быть сформулированы строго по оглавлению.

Сколько параграфов, столько и задач.

1. Изучить теоретические основы системы управления организации.
2. Исследовать систему управления данной компании, систему работы с новичками.
3. Определить существующие проблемы в организации ООО «Солнечный Свет».
4. Разработать рекомендации по совершенствованию процесса адаптации персонала в организации ООО «Солнечный Свет».

Практическая значимость исследования состоит в реализации рекомендаций по совершенствованию работы с персоналом, по совершенствованию адаптации в организации ООО «Солнечный Свет»

База исследования: в данной квалификационной работе будет рассматриваться Московская ювелирная компания ООО «Солнечный Свет» Sunlight и ее организационная структура, в частности линейный персонал.

Все заголовки оформляются по центру. Проверить и исправить по всему тексту.

ГЛАВА 1. ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Организация эффективного управления адаптацией в организации

Не начинайте с определения. Должна быть вводная часть. Где ссылки на литературу?

Управление процессом адаптации. – это «активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п.».

Современное управление невозможно без основных функций менеджмента, которые являются обязательными в деятельности руководителя любой организации. Но управление затруднено, если при этом не используется функция адаптации. Управленческие решения немислимы без адаптации. Более того, рыночные условия хозяйствования по своей природе ориентированы исключительно на адаптивные решения, применяемые организациями в постоянно изменяющейся среде. Поэтому успешная управленческая деятельность в существенной мере определяется глубиной знания адаптации как функции менеджмента и мастерством ее применения на практике. Чем ниже адаптивность организации, тем большее число их разоряется, оказывая отрицательное влияние на экономику.

В управленческой науке адаптация проходит стадию научно-практического осмысления. Чтобы распознать природу адаптации, необходимо понять ее философские основания. Исследования показывают, что адаптация организаций базируется на культуре народа. Именно культура в своем многообразии является фундаментом, на котором должны строиться гибкие механизмы

адаптации, имеющие множество вариаций и реагирующие на изменение внешней и внутренней среды организации.

В культуре народа содержатся такие модели поведения, следование которым дает возможность человеку наиболее рациональным образом (в имеющихся географических, климатических и геополитических условиях) добывать пропитание, строить жилье, изготавливать одежду. Эти модели поведения передаются в процессе социализации из поколения в поколение через культуру. Они непосредственным образом связаны с процессом жизнеобеспечения этноса, выступают проявлением адаптации человеческого общества и организаций к окружающей среде. С их помощью человек получает возможность использовать среду обитания для удовлетворения своих потребностей, не нарушая баланса взаимоотношений с природой.

Социокультурная система с присущими ей организациями адаптируется к окружающей среде. Части культуры под воздействием адаптации также адаптируются друг к другу. Адаптация, обеспечивая самосохранение и развитие системы, приводит себя в соответствие с культурной средой по принципу обратной связи в процессе социокультурной перестройки общества и изменения присущих ему организаций. Происходит это в рамках инновационных изменений, возникающих внутри культуры, которая по тем или иным причинам перестала удовлетворять потребности общества. Если инновации принимаются социальной системой, ее организациями то они закрепляются культурной традицией. Причем в культуре закрепляются только те инновации, те поведенческие, институциональные и прочие модели, которые являются адаптивными по отношению к окружающей среде.

Таким образом, адаптация выступает движущей силой культурных изменений внутри общества, с одной стороны, и изменений в окультуривании среды обитания - с другой. При этом важна адаптивная стратегия, т.е. выбор пути адаптации, который в принципе должен определяться духовными и культурными ценностями народа, внешним воздействием на них другими факторами.

Адаптивная стратегия предполагает активную защиту наиболее устойчивых, ключевых свойств объекта управления. Так, говоря об отдельно взятом народе, мы в праве развивать систему, охраняющую его идентификационные признаки (духовность, традиции, культуру, язык). Однако в каждый конкретный исторический период времени средства защиты должны быть адекватными возможностям воздействия на внутренние и внешние условия объекта управления.

На современном этапе развития общества и мировой хозяйственной системы выделяются два вида адаптации. Первый вид связан с буферными функциями адаптации (буферная адаптация - смягчающая и ослабляющая столкновение), а второй - с приспособительными функциями (приспособительная адаптация). Эти функциональные различия двух типов адаптации должны учитываться при выборе и использовании адаптивных форм управления разными организациями.

Относительно общества в целом буферную функцию адаптации выполняет культура. Но культура при этом рассматривается в широком смысле - как особое явление, формирующее сущностные основы народа. Окружающая среда и общество с системой жизнеобеспечения являются единым, взаимосвязанным социально - природным организмом, в котором культура, будучи наиболее важным адаптивным средством, выступает связующим звеном между человеком и его окружением. В таком случае можно сказать, что каждая

культура — это особая система со специфическим набором адапционных свойств.

Именно многообразие культур предопределяет многообразие форм адаптации и взаимодействия человека с природой, обуславливая возможность существования разнообразия форм его хозяйствования и жизнедеятельности. При этом культура как сложное динамически развивающееся в пространстве и во времени явление обуславливает и соответствующие времени стратегии адаптации, учитывая, в частности, такие современные черты развития, как глобализация, виртуальная, сетевая и др.

Адаптацию целесообразно рассматривать в качестве своеобразного фильтра для общества, пройдя через который оно преобразуется в рамках видимых и невидимых, но реально действующих законов. Адаптация преобразует систему жизнедеятельности перед прохождением ее в новое пространственно-временное состояние. В свою очередь потребность в приспособлении человеческих обществ к окружающей среде обуславливает выработку основных моделей их поведения как неких форм адаптации. Человек - явление прежде всего природное, потому важность сохранения природы как воспроизводственного базиса общества обуславливает и первичность адаптации общества именно к природе, а не к экономике, управлению или технике. Это позволят сохранить и человека, и природу, приспособиться человеку и обществу к природе путем собственных изменений.

Культура является способом универсального адаптивно-адаптирующего воздействия на окружающую среду, Общество, его культура, производственная деятельность и осваиваемая природная среда находятся в динамическом единстве, являясь сложной развивающейся системой. При этом культура имеет различные формы и в пространстве, и во времени, обуславливая

соответствующие стратегии, виды и механизмы адаптации. Наиболее приемлемыми являются комплексные механизмы адаптации, системно воздействующие и в значительной степени организующие природную, духовную, социальную, экологическую и экономическую составляющие пространства жизнедеятельности народа.

Изучение отечественного опыта показало, что, как правило, специальной службы, которая занималась бы вопросами адаптации в организации, не существует. Формально указанные функции выполняет специалист по подготовке кадров, отдельные работники из разных подразделений: инспектор отдела кадров, линейные руководители или коллеги по работе. Их главной целью является сделать процесс адаптации, приспособления работников к предприятию как можно более коротким и безболезненным. Необходимо отметить, что проведение процессов как первичной, так и вторичной адаптации не отличается большими особенностями, т.е. все мероприятия похожи друг на друга и выглядят следующим образом. Процесс адаптации непосредственно начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу. Инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с предприятием, отделом или цехом, где предстоит работать новичку. Затем он провожает его на его рабочее место и представляет непосредственному руководителю. А тот, в свою очередь, проводит знакомство с коллективом, с коллегами по работе, с рабочим местом. По своему усмотрению руководитель может прикрепить к новичку наставника из числа более опытных и старших работников. Как правило, еще в течение месяца руководитель проводит периодические беседы с новым работником, интересуясь трудностями, которые у него возникают, его успехами, и делает систематическую оценку работы. Контроль за ходом процесса адаптации со стороны отдела кадров не проводится. В некоторых организациях выдаются специальные брошюры с

описанием того или иного вида производства, рабочего места, профессии или должности.

При организации научно обоснованной системы управления адаптацией исходят из следующих целей и задач:

1. Преодоление дисбаланса потребности в профессиональном труде между работником и организацией.

1.1. Развитие психологического и мотивационного подходов к выбору профессии.

1.2. Формирование конкурентоспособной квалификации работников.

- Профотбор;

- Профконсультация;

- Профадаптация;

- Профинформация.

2. Обеспечение взаимного приспособления и постепенного вхождения работников в социально-экономические и производственные условия.

- Развитие положительного отношения к новой профессии;

- Экономия времени непосредственного руководителя и работников подразделения;

- Сокращение периода привыкания новых работников к профессии;

- Уменьшение стартовых социально-психологических и материальных издержек у новых работников.

Специалисты по управлению адаптацией должны выполнять следующие функции:

- изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка труда, проведение мероприятий по адаптации к нему, осуществление соответствующей переструктуризации кадрового потенциала;
- найм и отбор персонала с использованием описаний работ, тестирования и интервьюирования работников с целью их лучшей профориентации;
- расстановка кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам, закреплением ротаций и внутрипроизводственными перемещениями кадров, формирование стабильного трудового коллектива;
- отбор лидеров из числа молодых работников, обладающих талантом организатора;
- организация взаимодействия с региональной системой управления адаптацией на взаимовыгодных условиях.

В обязанности менеджера по персоналу входят:

1. ознакомление с организацией, характеристика, условия найма, оплата труда.
2. Представление руководителю, непосредственному начальнику, инструктору по обучению.
3. Организация экскурсии по рабочим местам.
4. Разъяснение условий работы, ознакомление с функциями (совместно с руководителем).
5. Организация обучения (совместно с отделом обучения).

6. Введение в коллектив, представление сотрудников (совместное с руководителем).

Для новых работников организуется специальный курс обучения, призванный наиболее быстро и рационально адаптировать их к стилю и методам работы в организации или в подразделении. Формами адаптации могут быть лекционные и семинарские занятия непосредственно в организации: выездные занятия на специальной учебной базе с приглашением специалистов и экспертов; выездной групповой тренинг.

В работе по проведению адаптации новых работников менеджер по персоналу должен использовать специально разработанную программу. Программа адаптации делится на общую и специализированную.

Общая программа адаптации касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы:

1. Общее представление об организации: приветственная речь; тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия; традиции, нормы; продукция и ее потребители; виды деятельности; организация, структура, связи; информация о высшем руководстве, внутренние отношения.
2. Оплата труда в организации.
3. Дополнительные льготы: виды страхования; выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе.
4. Охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи.

5. Отношения работников с профсоюзом: сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; выполнение постановлений профсоюзов; дисциплина и взыскания.

6. Служба быта: питание; комнаты отдыха; другие службы быта.

После реализации общей программы адаптации проводится специализированная программа адаптации. Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. Обычно эту программу проводят линейные руководители или наставники.

Эта программа включает в себя следующие вопросы:

1. Функции подразделения: цели и приоритеты; организация, структура и функции; взаимоотношения с другими подразделениями.

2. Обязанности и ответственность; детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими видами работ в подразделении и на предприятии в целом; длительность рабочего дня и расписание; требования к качеству выполняемой работы.

3. Правила-предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время.

4. Осмотр подразделения: кнопка пожарной тревоги, входы и выходы; места для курения; места для оказания первой помощи.

5. Представление сотрудникам подразделения.

Данную программу можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, поэтому в программу адаптации обязательно должно входить обучение.

После того как соискатель на должность прошел множество собеседований, тестов, деловых игр, он наконец оказывается в штате организации. Наступает непростой период адаптации в новом коллективе, который должен подтвердить или опровергнуть правильность кадрового отбора. Поскольку фирма потратила средства и время на поиск работника и уже сделала выбор, она заинтересована в том, чтобы сотрудник не уволился в течение ближайших трех месяцев. Статистика свидетельствует, что наибольшее количество принятых на работу уходят именно в это время. Основные причины – несовпадение ожиданий и действительности, а также сложности адаптационного процесса.

Адаптация – это процесс социокультурной перестройки общества и присущих ему организаций. Анализ различных вариантов адаптации дает основание для определения ее как особой формы отражения системами управления воздействий внешней и внутренней среды, заключающегося в стремлении к установлению между ними динамического равновесия. Такое равновесие обеспечивает гармоничное соотношение системы с ее внутренней и внешней средой и развитие самой системы, функционирующей в конкретном пространстве. Кроме того, адаптация – это такое взаимодействие человека с окружающей средой, которое позволяет ему выживать в ней, достигая свои целевые установки наиболее рациональным путем, сохраняя при этом среду обитания. Сейчас практически невозможно найти такую область деятельности, где не присутствовала бы потребность в адаптации. Во многом это обусловлено

самой природой данного явления, которое постепенно распознается человеком и приводит его к пониманию важнейшей характеристики адаптации, заключающейся в ее универсальном свойстве – быть всегда и во всем. В этом отношении данную функцию можно считать универсальной.

Адаптация начинается с общей ориентации, включающей информирование об организации в целом и структурном подразделении, где предстоит работать новичку. В результате сотрудник знакомится с историей фирмы, характером деятельности, структурой управления, узнает имена руководителей, правила внутреннего распорядка. Общую ориентацию может проводить кадровая служба с участием непосредственного начальника подразделения, используя как традиционные беседы и демонстрации, так и специальные видеофильмы, брошюры и возможности компьютера. Во время этого периода приспособления у человека через адаптацию к вырабатывается новое отношение к работе. Эдгар Шейн определяет АДАПТАЦИЮ «как процесс познания нитей власти, процесс постижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях»

В широком понимании адаптация может быть организационной, социальной, культурной и личностной, выходящей на управленческие отношения в процессе взаимодействия как всего персонала управления субъектов хозяйствования, так и отдельных менеджеров между собой и внешней средой.

Выделяют два направления адаптации:

Первичная, то есть приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений);

Вторичная, то есть приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например при переходе в ранг руководителя.)

Успешная программа по адаптации кадров способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации.

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересовано в коллективе успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что организация – это общественная система, а каждый работник – это личность. Когда новый человек приходит в организацию, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки.

Организации используют целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу организация дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичны. За этим обычно идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. Правила, процедуры и наставления со стороны старших по должности представляют собой дополнительные формальные методы адаптации работников в коллективе организации.

И какое бы название не имел процесс адаптации, значение его неоспоримо в силу еще целого ряда аргументов и фактов, свидетельствующего о важности хорошо подготовленного процесса адаптации:

– статистические данные многих предприятий указывают на особенно высокую долю увольнений за первый месяц работы сотрудника;

– большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы, а не тогда, когда работник освоится на новом месте. Значительное количество несчастных случаев приходится на период нахождения людей в состоянии стресса. (Новые сотрудники которое испытывают неуверенность в массе вещей, скорее всего будут ощущать стресс). Люди, находящиеся в состоянии стресса, будут ощущать и неудовлетворенность работой. А это низкие производственные показатели или уход с работы:

– с другой стороны, если с самого начала уделяется большое значение формированию у новичка чувств, что он является членом Вашей команды, то это положительным образом отразится на деятельности всего коллектива. Специалисты говорят, что обучение имеет два аспекта – «то, чему обучают» и «то, что постигается при обучении побочно». Если новые сотрудники предоставляются самим себе, то организация не сможет влиять на то, что они случайно узнают, и потеряют возможность сформировать у них положительное отношение к работе и преданность традициям фирмы. Предоставьте их самим себе и они, конечно же, чему-то будут обучаться, но прежде всего они поймут, что организация либо недостаточно компетентна, либо недостаточно ответственна, либо просто не желает заботиться о новых сотрудниках. В любой организации найдутся «доброжелатели», которые без Вашего участия проведут введение в должность и помогут сформировать у новичка такое отношение к организации, которое Вы бы не одобрили. Это особенно относится к выпускникам ВУЗов, не имеющим опыта и собственного отношения к работе, чтобы противопоставить их навязываемому мнению:

– большое значение имеет осознание того, что работа, которую должны делать новички, вписывается в общее выполнение задач организации. Если он поймет значимость своего вклада, появится желание выполнить работу как можно лучше. Если есть понимание «философии» организации, то мероприятия и административные меры, которые в противном случае могут показаться просто бюрократическими препонами, становятся более понятными.

Дабы сгладить проблемы адаптации, современные компании разрабатывают и применяют методики, направленные на максимально быстрое и эффективное включение нового работника в деловую жизнь фирмы. Создаются структурные подразделения, отвечающие за процессы адаптации, обычно эту функцию выполняют подразделения по обучению персонала. Опытные работники получают доплату за помощь в приобщении новичков к секретам профессионального мастерства. Проходят семинары и тренинги, нацеленные на снятие психологических и организационных преград, мешающих полноценно участвовать в работе коллектива. Новички получают неформальные поручения, вовлекающие их в межличностный контакт.

Кадровым службам дается задание выяснять и анализировать причины увольнений, ведь не исключено, что адаптация нового сотрудника будет затруднена какими-то реальными проблемами данного коллектива. Через систему оценки персонала кадровики контролируют ход адаптационных процессов.

Повышенное внимание к адаптации персонала объясняется стремлением компаний повысить конкурентоспособность за счет создания команд единомышленников, объединенных ценностями организации и корпоративной этикой. Пренебрежение адаптацией новых сотрудников автоматически приводит к текучке кадров и непроизводительному расходу средств.

Виды адаптации

Классификацию адаптации можно распределить по следующим критериям:

1. По отношениям субъект-объект:

*активная – когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

*пассивная – когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

2. По воздействию на работника:

*прогрессивная – благоприятно воздействующая на работника;

*регрессивная – пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

3. По уровню:

*первичная – когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;

*вторичная – при последующей смене работы.

4. В. Волина выделяет также еще два вида адаптации:

*адаптация работника в новой должности;

*адаптация работника к понижению в должности;

5. По направлениям:

*производственная;

*непроизводственная.

Попытаюсь раскрыть значения некоторых из приведенных типов адаптации:

1. Организационная адаптация

Процесс введения в организацию направлен на усвоение работником норм и правил, в том числе и «неписанных», по которым живет организация. Целью этого процесса является принятие новым сотрудником ценностей, установок, принципов организации без ущерба для личностных ценностей.

Первым этапом введения в организацию является собеседование с менеджером по персоналу. Собеседование преследует две цели: оценку личностных качеств и уровня компетенции, необходимых для успешной работы в компании, а также сообщение новому сотруднику основных сведений об организации и о перспективах, которые он сможет иметь, работая здесь. Менеджер по персоналу рассказывает об истории компании, ее организационной структуре и месте в ней данного отделения, знакомит со служебной иерархией, отвечает на вопросы.

После собеседования с линейным менеджером и принятия им решения о приеме сотрудника на работу проводится повторное собеседование с менеджером по персоналу. Работника знакомят с правилами внутреннего распорядка и проводят ознакомительную экскурсию по офису. Во время экскурсии нового сотрудника представляют руководству (директору и управляющему) и знакомят с сотрудниками, с которыми ему предстоит активно взаимодействовать (юристом, координатором по клиентам, администраторами, секретарями, завхозом). При этом подробнейшим образом разъясняются должностные полномочия этих сотрудников. Обращают внимание работника на требования к внешнему виду (например, обязательное ношение бейджа, который вручается в первый рабочий день). Каждому новому сотруднику выдается буклет, в котором содержится информация об истории отделения и его организационной

структуре, правилах внутреннего распорядка и список административной группы с указанием внутренних телефонов.

2. Социально-психологическая адаптация

Вхождение в коллектив, принятие установленных норм взаимоотношений – одно из непереносимых условий высоких результатов работы. Меры по социально-психологической адаптации направлены, прежде всего, на скорейшее преодоление сотрудником естественной при поступлении на новое место неуверенности.

Специфика любого бизнеса предполагает довольно высокую текучесть кадров. К тому же компании развивается и постоянно ощущает потребность в персонале. Одним из первых шагов в социально-психологической адаптации является знакомство только что пришедших сотрудников между собой. Это позволяет преодолеть ощущение обособленности, чужеродности в коллективе. Основной структурной единицей отделения является менеджерская группа (бригада). Работать новому сотруднику предстоит именно здесь. Поэтому от того, как встретит его менеджер и члены группы, зависит многое. На менеджера и ложится основная ответственность за процесс вхождения в коллектив нового работника. Представление «новичка» бригаде, создание дружеской атмосферы, в которой тот чувствовал бы себя свободно, внимательное отношение к возникающим вопросам – все это является прямой обязанностью менеджера. Но, к сожалению, не всегда у менеджера находится для этого время. Выходом из такого положения стало введение должности наставника.

Наставником назначается опытный сотрудник, имеющий хорошие финансовые показатели работы и проявляющий организаторские и управленческие способности. Из наставников в дальнейшем формируется кадровый резерв на позиции менеджеров. Максимальное количество стажеров у наставника – 2,

поэтому времени для того, чтобы уделить внимание проблемам нового сотрудника, достаточно. Новые сотрудники активно привлекаются к участию в корпоративных мероприятиях. Для них регулярно проводятся специальные тренинги.

3. Профессиональная адаптация

Цель профессиональной адаптации – овладение новым сотрудником системой профессиональных знаний и навыков и эффективное их применение на практике. Достижение этой цели определяется полным соответствием профессиональной подготовки требованиям работы. Первым шагом является разъяснение новому сотруднику основного содержания его профессиональной деятельности на первых собеседованиях с менеджером по персоналу и линейным менеджером. Профессиональная адаптация выражается в определенном уровне овладения профессиональными навыками и умениями, в формировании некоторых профессионально необходимых качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии. Профессиональная адаптация во многом выражается в ознакомлении с профессиональной работой, приобретении навыков профессионального мастерства, сноровки, необходимых для качественного выполнения трудовых обязанностей.

4. Культурно – бытовая адаптация

Культурно-бытовая адаптация – это участие новых членов коллектива в традиционных для данного предприятия культурных мероприятиях вне рабочего времени. Характер этого вида адаптации определяется уровнем культуры производства, развитием его инфраструктуры, общим уровнем развития членов организации, члены которой связаны не только отношениями по работе, но и совместным досугом.

5. Психофизическая адаптация

Психофизиологическая адаптация – это процесс освоения человеком совокупности условий труда.

Этапы адаптации:

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны; непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения, т.д.

Этап 2. Введение в должность – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и начальник кадров.

Процесс введения в должность непосредственно начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу. Инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с организацией, с отделом или цехом, где предстоит работать новичку и подписывают трудовой и коллективный договор.

Часто в ходе проведения программы введения в должность затрагиваются следующие вопросы:

1. Общее представление о компании:

- цели, приоритеты, проблемы;
- традиции, нормы, стандарты;
- продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя;
- разнообразие видов деятельности;
- организация, структура, связи компании;
- информация о руководителях.

2. Политика организации:

- принципы кадровой политики;
- принципы подбора персонала;
- направления профессиональной подготовки и повышения квалификации;
- содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности;
- правила пользования телефоном внутри предприятия;
- правила использования различных режимов рабочего времени;
- правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

После прохождения общей программы может быть проведена специальная программа, осуществляемая как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим).

Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы:

1. Функции подразделения:

- цели и приоритеты, организация и структура;
- направления деятельности;
- взаимоотношения с другими подразделениями;
- взаимоотношения внутри подразделения.

2. Рабочие обязанности и ответственность:

- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
- разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;
- нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;
- длительность рабочего дня и расписание;
- дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).

3. Процедуры, правила, предписания:

- правила, характерные только для данного вида работы данного подразделения;
- отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;
- правила поведения на рабочем месте;
- контроль за нарушениями;
- перерывы (перекуры, обед);
- контроль и оценка исполнения.

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 2 месяцев работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько недель. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду.

Методы адаптации:

Экономические методы ограничиваются предоставлением льгот: для рабочих – это понижение в первые месяцы работы норм выработки, а для управленческих работников и других служащих – более низкие требования.

Организационно-административные методы, связанные с контролем за ходом адаптации любого работника со стороны отдела кадров, как правило, не используются.

Работники же отдела кадров пока еще мало уделяют внимания этому вопросу, практически не принимают мер по обеспечению процесса адаптации.

Социально-психологические методы используются непосредственно уже в коллективе линейными руководителями или наставниками. Они основаны на формировании разнообразных связей с коллективом.

Чтобы организовать научно обоснованную систему управления профориентацией и адаптацией, необходимо исходить из следующих целей.

Для достижения этих целей в организациях целесообразно иметь в составе службы управления персоналом или отдельных специалистов, или самостоятельное подразделение по профориентации и адаптации кадров. Штат такого подразделения должен состоять как минимум из двух человек: профконсультанта (профессиональная ориентация) и менеджера по персоналу (отбор, подготовка и адаптация работников). На малых предприятиях эту работу должен выполнять отдел кадров, непосредственно Начальник кадров. Также в осуществлении процесса адаптации непосредственное участие должны принимать линейные руководители.

Такая работа должна быть направлена на сотрудников, которым нужна помощь по профессиональной ориентации и переориентации, на выпускников подшефных школ, которые стоят на пути выбора своей дальнейшей профессии, а также на новых работников, пришедших в организацию или поменявших место работы внутри ее.

ПОЧЕМУ НЕТ ВЫВОДОВ ПО КАЖДОЙ ГЛАВЕ.

Почему нет абзацных отступов?

1.2. Цели и задачи системы управления адаптацией

Адаптация работника на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы. Поэтому на многих предприятиях страны создаются специализированные службы адаптации кадров. Однако организационно это делается по-разному: в зависимости от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов.

Службы адаптации работника могут выступать как самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория) или же входить в состав других функциональных подразделений (как бюро, группа и отдельные работники) – в отдел кадров, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы и т.п. Иногда должность специалиста по адаптации вводится в штатное расписание цеховых управленческих структур. Важно, чтобы служба адаптации была составным звеном общей системы управления кадрами на предприятии.

Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии процесса адаптации являются:

- изучать и прогнозировать конъюнктуру рынка труда, проводить мероприятия по адаптации к нему, в том числе соответствующую реструктуризацию кадрового потенциала;
- производить наем и отбор персонала с использованием профессиограмм и описаний работ, тестирования и интервьюирования работников с целью их лучшей профориентации;

- расстановлять кадры по подразделениям, участкам, рабочим местам с использованием ротаций и внутрипроизводственных перемещений кадров, формировать стабильный трудовой коллектив;
- отбирать лидеров из числа молодых работников, обладающих талантом организатора;
- налаживать взаимодействие с региональными организациями по адаптации на взаимовыгодных условиях.

Для новых работников организуется специальный курс обучения и воспитания, призванный наиболее быстро и рационально адаптировать их к стилю и методам работы в организации или в подразделении.

Разработка программы адаптации.

В работе по адаптации новых работников менеджер по персоналу должен использовать специально разработанную программу.

Программа адаптации делится на общую и специализированную.

Общая программа касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы.

1. Общее представление об организации: приветственная речь; развития, цели, приоритеты, проблемы организации; традиции, нормы; продукция и ее потребители; виды деятельности; организация, структура, взаимосвязи между подразделениями; информация о высшем руководстве; внутренние отношения.
2. Оплата труда.

3. Дополнительные льготы: виды страхования; пособия по временной нетрудоспособности; выходные пособия; пособия по болезни работника и членов семьи, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе.

4. Охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; места оказания первой медицинской помощи.

5. Отношения работников с профсоюзом: сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; постановления профсоюзов; дисциплина и взыскания.

6. Служба быта: питание; комната отдыха; другие службы быта.

После реализации общей программы адаптации проводится другая, более специализированная программа. Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. Обычно эту программу проводят линейные руководители или наставники.

Эта программа охватывает следующие вопросы.

1. Функции подразделения: цели и приоритеты; организация и структура; взаимоотношения с другими подразделениями.

2. Права, обязанности и ответственность: детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими работами в подразделении и в организации в целом; длительность рабочего дня и его распорядок; требования к качеству выполняемой работы.

3. Правила, предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время.

4. Осмотр подразделения: кнопка пожарной тревоги; входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи;

5. Представление сотрудникам подразделения.

Данную программу адаптации можно использовать как для первоначальной, так и для вторичной адаптации. Адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе. Поэтому в программу адаптации обязательно должно входить обучение. Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении, и их потребности где-то схожи с потребностями молодых работников, им зачастую трудно вписаться в новый коллектив. Свои особенности имеет адаптация женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми, инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов. Все это нельзя оставлять без внимания и необходимо учитывать при составлении программ по адаптации персонала.

Одна из категорий сотрудников с особыми потребностями при адаптации – это выпускники ВУЗов. Для тех, кто никогда не работал, объем того, что нужно узнать, чрезвычайно велик. Поэтому для выпускников «проблема заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе». Задача обучения новых сотрудников часто недооценивается. Как легко к этому может относиться неспособный да к тому же в этой области и неопытный руководитель, можно понять из иронического описания одним

практиком своего горького опыта: «Если руководитель собирается выполнить работу, то в связи с этим ему требуется дать кому-нибудь поручение и потом, спустя некоторое время, проверить и установить, что ничего не сделано, а потом выяснить, почему ничего не получилось, и выслушать тысячу причин невыполнения работы: но теперь как раз время подумать, насколько проще было бы самому сделать эту работу, поскольку сам-то смог бы ее сделать в течение часа. в то время как на нее уже затрачено три дня, а результат к тому же неудовлетворительный, и тогда нужно объяснить, как следовало бы выполнить эту работу, и нужно выслушать, почему она не выполнена именно так и затем нужно понять и установить, что работа, хотя и сделана, но некачественно, и затем поручить ее сделать кому-нибудь снова. Да, давать указания и контролировать – это как раз и надо уметь! Впрочем, этому нужно также учиться...».

Другой категорией, которая имеет особые потребности при адаптации является сотрудники старшего возраста. Они также нуждается в обучении, не перегруженной информацией. Конечно, их «что», «где» и «когда» будут отличаться от вопросов, задаваемых молодыми в аналогичных ситуациях, но их потребности при адаптации сходны с потребностями выпускников. На самом деле им может оказаться труднее вписаться в коллектив, чем молодым сотрудникам и на это следует обратить внимание.

Если рассматривать адаптацию как некую формальную процедуру, то вполне можно ограничиться работой с новичками, пришедшими в организацию извне. Если, напротив, Вы понимаете важность самого процесса адаптации и прохождения переходного периода, в ходе которых новичок становится эффективно работающим, полноправным членом коллектива, то вы придете к заключению, что старые работники при переходе на новую работу (независимо

от того, сколько они проработали в компании) также нуждаются во введении в новую должность.

Особые потребности во введении в должность возникают и у женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов.

Вышеприведенный план относится к формальным аспектам вводного обучения. А что же делать со стрессами, формированием отношения к работе, формированием коллектива и его сплоченности? Здесь снова акцент в значительной степени переносится с содержания на процесс адаптации.

Передача информации может осуществляться различными способами – с помощью лекций, бесед, обсуждения. В больших организациях, возможно, имеются фильмы или слайды, которые могут быть эффективно использованы для информирования по различным аспектам деятельности организации. Полезным способом проведения части процесса адаптации является так называемый «патронаж». (Не следует путать с «наставничеством» – непрерывным процессом, который может включать в себя как компоненты консультирования, так и оценку деятельности. Это неформальная, нацеленная на будущее деятельность, без намека на критику. Его основное предназначение – помочь людям в решении их текущих рабочих проблем, но таким способом, чтобы они обучались во время работы). Здесь же речь идет о том, что кто-то – Вы сами или кто-нибудь назначенный Вами – принимает новичка (причем, только одного) под свое покровительство на испытательный срок или меньший период времени. Выбор такого человека имеет принципиальное значение. Полезнее, чтобы «патрон» не занимал руководящего поста. Лучше всего выбрать равного новичку. Например, сотрудник, последний приступивши к аналогичной работе или начавший работать в Вашем коллективе, имейте виду,

однако, что в тот период формируется отношение к работе, и выбирайте такого помощника тщательно.

Хорошо организованная программа адаптации выполняет две одинаково важные функции: производственный инструктаж и построение производственных отношений. Для ответственного работника менее высокого уровня использование, например, ротации работы при введении в должность может быть жизненно важным решением. т.е. провести несколько дней в каждом из основных подразделений организации, где ему будет оказана поддержка и предоставлена необходимая информация.

В любых случаях полезным является организация последующих встреч с новыми сотрудниками с разумной периодичностью. Так или иначе, проведение встреч входит в функциональные обязанности менеджера, и это можно делать ежедневно, еженедельно или в большие промежутки времени, в зависимости от характера выполняемой работы. Это позволит Вам убедиться, что сотрудник надлежащим образом проходит период адаптации (и реорганизовать Вашу программу адаптации, если она оказалась неадекватной). Таким образом. Вы как менеджер осуществите свои прямую обязанность – адаптация Ваших сотрудников и налаживание их эффективной работы в течение разумно возможного периода времени.

4. Модель адаптации в изменяющихся условиях профессиональной деятельности

Сотруднику часто приходится адаптироваться, работая в одной и той же компании в ситуации изменяющихся условий профессиональной деятельности. Причины данных изменений могут быть различны, например, у сотрудника может наступить снижение мотивации через 2–3 года после начала работы в компании, это может выражаться в недостаточном уровне личной

включенности и реального участия в повышении производительности компании, отстраненности.

Компания должна постоянно отслеживать уровень и динамику удовлетворенности у сотрудников, для того чтобы иметь возможность воздействовать на мотивацию путем применения специальных технологий. Отслеживающими технологиями могут служить социально-психологические исследования. Тренинги же позволяют адаптировать персонал к изменениям на разных этапах карьеры.

Профессиональная ориентация и адаптация должны содействовать быстрым структурным сдвигам в занятости при одновременном поддержании безработицы на возможно низком уровне. Однако практическое решение этой задачи тормозится неразвитостью рынка труда.

Государственная служба занятости пока не в состоянии эффективно управлять профориентацией и адаптацией. Механическое заполнение вакантных рабочих мест, унаследованное от службы организованного трудоустройства, удается плохо, так как мало кто согласится на любую работу. Причина здесь не только в старом грузе стереотипов, но и в отсутствии знаний о содержании профориентационной деятельности и адаптации, их формах и возможностях в условиях рынка.

В условиях экстенсивного развития, наличия свободных рабочих рук и относительно невысоких требований к квалификации, работающих не ощущалось острой необходимости в единой системе информации и трудоустройства кадров. Результатом подобной практики стал хронический и повсеместный дефицит рабочих кадров при неполной и нерациональной занятости, занижение требований к уровню их подготовки. Службы профориентации, которые действовали в отдельных школах, на крупных

предприятиях и в административных районах, часто выступали как вербовочные и агитационные пункты.

Как показал опыт отечественных организаций, в стране недостаточно внимания уделяется проблеме профориентации и адаптации кадров. К сожалению, управленческие работники не до конца понимают значение профориентации и адаптации как методов регулирования предложения рабочей силы в организации. К тому же сейчас управленческое звено народнохозяйственного и отраслевого уровней ослаблено в организационно-методическом отношении, что привело к образованию множества органов управления в регионе (центры профориентации и занятости, кабинеты профориентации в школах, специальных учебных заведениях, в организациях) без достаточной регламентации их полномочий.

Узкая ведомственность противодействует развитию прямых связей органов управления профориентацией и адаптацией. И это не позволяет устранить организационные недостатки в практике профориентации и адаптации, углубляя их на каждом последующем уровне управления.

Изучение отечественного опыта показало, что специальной службы, которая бы занималась вопросами адаптации, как правило, не существует. Формально функции по адаптации выполняет Начальник отдела.

Зачастую «новичок» приходит на предприятие, и новичкам предоставляют право выплывать самим, не познакомив их с сотрудниками данного предприятия. Поскольку первое впечатление обычно оставляет глубокий след такая процедура может оказать длительное отрицательное воздействие на мотивацию и отношение сотрудника к работе, кроме того, увеличивается период адаптации, лишь после которого новый сотрудник начнет эффективно работать.

«Опыт» такого рода может зачастую объяснять и причины, по которым новый сотрудник может испытывать чувство отчуждения и занять негативную позицию по отношению к организации прямо с первого дня работы.

Подведение итогов адаптации

До проведения экзамена служба персонала рассматривает «Отзыв», проводит беседу с наставником и новым сотрудником, чтобы принять одно из решений:

- о возможности проведения экзамена и о снятии испытательного срока;
- о дальнейшей профессиональной подготовке;
- о несоответствии работника ввиду неудовлетворительного завершения периода адаптации.

При вынесении решения о проведении экзамена служба персонала формирует экзаменационную комиссию, в которую обычно входят:

- наставник;
- начальник отдела, в котором стажирuется новый сотрудник;
- руководитель или специалист службы персонала;
- руководитель предприятия.

Помимо списка комиссии служба персонала совместно с начальником отдела или наставником готовит предполагаемый перечень вопросов.

- За три дня до намеченной даты проведения экзамена нового сотрудника знакомят с профессиональными требованиями к его знаниям. Например, для персонала, задействованного в реализации товаров, экзаменационные вопросы традиционно содержат такие темы, как знание ассортимента продукции,

документооборота, умение работать с клиентом (в этом случае может быть разыграна соответствующая сцена).

- По завершении экзамена решение комиссии вносится в бланк «Заключение по результатам оценки профессиональных знаний».
- В случае неудовлетворительного результата экзамена или при отрицательном «Отзыве» наставника новому сотруднику предлагают увольнение по собственному желанию или как не выдержавшему испытательный срок. При успешном же результате новый сотрудник утверждается в должности и его испытательный срок считается пройденным. Служба персонала предоставляет копию «Заключения» в бухгалтерию для изменения оплаты труда.
- Все полученные материалы передаются в службу персонала для формирования личного дела нового сотрудника.

1.3. Оценка состояния работы по адаптации

В течение всего адаптационного периода руководитель должен неформально обсуждать с сотрудником его взаимоотношения с коллективом подразделения, его степень адаптации, контролировать выполнение индивидуального плана.

Периодически (не менее двух раз в первый месяц и одного раза в последующие) контроль процесса адаптации должен осуществлять специалист по кадрам.

В случае увольнения сотрудника во время адаптационного периода, руководитель обязан направить его в течение двух недель в службу по персоналу для собеседования.

Служба управления персоналом для выяснения истинных причин увольнения собирает и анализирует соответствующую информацию. Одновременно оценивается эффективность подбора персонала.

Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника. Чем сложнее среда, чем больше отличие ее от привычной среды на прежнем месте работы, чем больше связано с ней изменений, тем труднее проходит процесс адаптации.

Адаптация как процесс характеризуется определенной продолжительностью, и, следовательно, имеет свое начало и окончание. Если в отношении начала адаптации вопросов не возникает (это начало деятельности работника в новых условиях), то определить ее окончание весьма трудно. Дело в том, что адаптация – это процесс, протекающий постоянно в меру изменения факторов внешней среды трудовой деятельности работника, да и изменения самого человека. Поэтому адаптация имеет отношение и к человеку, который не менял рабочего места.

С позиций управления кадрами, формирования трудового потенциала, определения сроков адаптации большое значение имеет выяснение такого понятия, как предел адаптации.

При определении сроков адаптации (а с ними и возможного ущерба) в качестве ее предела, или точки отсчета завершения ее как процесса, могут использоваться определенные количественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации, или система показателей. В частности, можно выделить:

Перечисленные показатели имеют отношение к непосредственным результатам работы, тогда как зачастую требуется проанализировать конкретную работу

каждого задействованного в адаптации подразделения. В этом случае необходимо учитывать следующие показатели:

- составление программ по адаптации;
- проведение лекций, семинаров;
- работа с молодежью;
- составление программ адаптации;
- знакомство с предприятием;
- знакомство с рабочим местом;
- объяснение задач, требований к работе;
- введение в коллектив;
- поощрение помощи новичкам со стороны наставников;
- обучение молодых рабочих.

Другой подход к оценке производственной адаптации исходит из характеристики и результатов каждой из ее сторон.

Так, для характеристики психофизиологической адаптации, особенно на работах с большим физическим напряжением (например, для оценки степени тренированности, как одного из результатов адаптации) используются показатели выработки и энергозатрат, а также показатели состояния сердечно-сосудистой системы, функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления и т.п.

Профессиональную адаптацию, как полное и успешное овладение профессией, характеризуют такие показатели, как степень освоения норм времени (их

выполнение, достижение среднего процента, сложившегося в коллективе), выход на средний уровень брака продукции по вине работника и др.

К показателям, характеризующим социально-психологическую адаптацию, относятся уровень психологической удовлетворенности новой для человека производственной средой в целом и ее наиболее важными для него компонентами, характером взаимоотношений с товарищами, администрацией, удовлетворенность своим положением в коллективе, уровень удовлетворения жизненных устремлений и др. Получить отклик от работника по многим из этих вопросов могут помочь разнообразные вопросники, которые должны быть предъявлены работнику после предполагаемого завершения периода адаптации.

Подведение итогов адаптации

До проведения экзамена служба персонала рассматривает «Отзыв», проводит беседу с наставником и новым сотрудником, чтобы принять одно из решений:

- о возможности проведения экзамена и о снятии испытательного срока;
 - о дальнейшей профессиональной подготовке;
 - о несоответствии работника ввиду неудовлетворительного завершения периода адаптации.
- При вынесении решения о проведении экзамена служба персонала формирует экзаменационную комиссию, в которую обычно входят:
- наставник;
 - начальник отдела, в котором стажирруется новый сотрудник;
 - руководитель или специалист службы персонала;
 - руководитель предприятия.

- Помимо списка комиссии служба персонала совместно с начальником отдела или наставником готовит предполагаемый перечень вопросов.
- За три дня до намеченной даты проведения экзамена нового сотрудника знакомят с профессиональными требованиями к его знаниям. Например, для персонала, задействованного в реализации товаров, экзаменационные вопросы традиционно содержат такие темы, как знание ассортимента продукции, документооборота, умение работать с клиентом (в этом случае может быть разыграна соответствующая сцена).
- По завершении экзамена решение комиссии вносится в бланк «Заключение по результатам оценки профессиональных знаний».
- В случае неудовлетворительного результата экзамена или при отрицательном «Отзыве» наставника новому сотруднику предлагают увольнение по собственному желанию или как не выдержавшему испытательный срок. При успешном же результате новый сотрудник утверждается в должности и его испытательный срок считается пройденным. Служба персонала предоставляет копию «Заключения» в бухгалтерию для изменения оплаты труда.
- Все полученные материалы передаются в службу персонала для формирования личного дела нового сотрудника.

Выводы по первой главе

Основная мысль данной работы заключена в том, что продуманная программа адаптации новых работников, способствующая успешному вхождению их в новый коллектив, является весомым конкурентным преимуществом компании.

Таким образом, адаптация – процесс активного приспособления принятого на работу человека к новой для него среде. Адаптация носит социальный характер. Суть ее главным образом сводится к принятию норм и ценностей новой социальной среды, сложившихся форм социального взаимодействия (формальных и неформальных связей, стиля руководства и т.д.), а также форм и способов предметной деятельности (например, способы профессионального выполнения работ). Показателем успешной адаптации является высокий социальный статус работника в данной среде, а также его удовлетворенность этой средой в целом (например, удовлетворенность работой и ее условиями, вознаграждениями за труд, организацией труда и т.д.). Показатели низкой адаптации – это отклоняющееся поведение, увольнение работника и т.п.

Процесс адаптации крайне важен, и служба персонала организации должна уметь им управлять.

На практике при найме на работу используют целый ряд способов для социализации работника:

- предоставляется исчерпывающая информация о работе, с тем чтобы ожидания работника стали более реалистичными;
- проводится социальное собеседование с разъяснением, какая работа в данной организации считается эффективной;
- проводится собеседование о ценностях, принятых в данной организации;
- проводится инструктаж по технике безопасности, по организации рабочего места и эффективным приемам труда и др.

В эту систему включается и та информация, которую работник получает непосредственно в коллективе. Этой информацией, в результате которой работник узнает неписанные правила организации, кому принадлежит реальная

власть, каковы шансы на рост оплаты труда, на продвижение и т.д., тоже нужно управлять.

Известно, что нормы, ценности, принятые в неформальных группах, должны соответствовать официальным целям и установкам организации, и это – одно из важных направлений деятельности кадровой службы.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ПОВЫШЕНИЯ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ООО «СОЛНЕЧНЫЙ СВЕТ»

2.1. Анализ системы адаптации нового персонала в компании ООО «Солнечный Свет» Sunlight

Исследование системы адаптации организации филиала Московской ювелирной компании ООО «Солнечный Свет»

На данный момент количество сотрудников филиала составляет 8 человек, которые подчиняются непосредственному начальнику, директору магазина Хрущевой Анне Викторовне.

Основные задачи:

- знакомство с компанией;
- организация процесса адаптации новых сотрудников;
- работа с подразделениями, связанными с приемом на работу;
- организация процесса проведения собеседований, выявления нужных качеств для данной работы претендентов на должность;
- прохождение процедур ввода в новую организацию для новичков;
- взаимодействие с новыми сотрудниками, работа с возражениями;
- разработка введённого проекта «Наставничество», контроль выполнения всех условий проекта;
- непосредственно работа в роли наставника;
- обучение новых сотрудников стандартам работы, технике безопасности;
- обучение работы с людьми(клиентами) по технике продаж;
- разъяснение не понятого материала, работа над ошибками;
- расчет выполнения показателей новыми сотрудниками;

-составление опросного листа для новых сотрудников для сдачи «экзамена»;

-проверка знаний сотрудников полученных участвуя в проекте «наставничество»

- контроль за соблюдением условий и стандартов компании;

-подготовка и исполнение итогового отчета по новым сотрудникам;

- своевременное представление отчета по итогам;

Основные положения: Филиал Московской ювелирной компании Sunlight возглавляет директор магазина. Квалификационные требования: высшее образование и практический опыт работы в руководящей должности. Директор магазина непосредственно подчиняется Дивизиональному директору.

Структурная схема руководящего состава. Обязанности:

-руководить полным составом филиала;

-анализировать эффективность работ на ежедневной основе, выводить анализ показателей по каждому сотруднику (минимальные нормы что требует компания);

-обеспечить еженедельный сбор ювелирных изделий на отправку (брак, скупка (ломбард));

- вносить предложения по совершенствованию организации работы на еженедельной основе;

-обеспечивать расстановку, ротацию и развитие персонала отдела;

-выполнять сам и обеспечивать соблюдение подчиненным персоналом требований руководящих документов, организовать работу подразделения в соответствии с данными требованиями компании.

Директор магазина имеет право: 1. Издавать распоряжения по отделу в пределах своих прав и обязанностей. 2. В пределах своей компетенции направлять и контролировать деятельность работников филиала, давать

указания и требовать своевременного и качественного их выполнения.

- 3.Требовать от вышестоящего руководства ООО своевременного предоставления информации, материалов, необходимых для выполнения задач, поставленных магазину на выполнение.
4. Вносить предложения по подбору, расстановке и повышению квалификации работников магазина.
5. Поощрять работников магазина за успехи в работе.
6. Налагать дисциплинарные взыскания за нарушения трудовой дисциплины и за ненадлежащее выполнение своих должностных обязанностей.
7. Подводить ежемесячные итоги и собирать собрания с сотрудниками магазина для подведения итогов месяца, и разборов всевозможных вопросов.
8. Подписывать служебные письма (только при наличии доверенности).

Директор магазина несет ответственность за:

1. Невыполнение функций и задач магазина.

2. Несоблюдение подчиненными работниками отдела правил внутреннего трудового распорядка.

3. Сохранность документов, оборудования, инвентаря и другого имущества, находящегося на подотчете филиала.

- 4.Невыполнение самим и не обеспечение выполнения подчиненным персоналом требований компании.

5. Несоблюдение законности в своей деятельности и разглашение сведений, составляющих коммерческую тайну ООО.

Зам. Директора (Старший продавец-кассир) обязан:

- 1.Обрабатывать и анализировать все поступающие письма на почту магазина, предоставлять своевременный ответ.

- 2.Составлять ежедневный план по всем показателям на каждого сотрудника в смене.

- 3.Рассчитывать минимум который должен выполнить магазин на день.

4.Принимать и отправлять некачественные изделия на склад брака в своевременные сроки.

5.Вести полную документацию о выручке магазина

6.Оформлять на отправку брак. изделия и скупку (ломбард (в отсутствии директора))

7.Осуществлять контроль за сотрудниками.

8.Размещать изделия в зале (в витрине) по стандартам компании.

9.Вести оперативный учет и составлять установленную отчетность.

10.Информировать директора магазина о всех выявленных недостатках в работе.

11.Выполнять правила внутреннего трудового распорядка для рабочих и служащих, правила нормы и охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

12.Выполнять другие разовые задания и поручения директора, связанные с работой.

13.Принимать решения по вопросам, входящим в его компетенцию.

14.Получать от подразделений ООО необходимую для работы информацию, требовать ее своевременного предоставления.

15. Вносить предложения по совершенствованию работы.

16.Обжаловать неправильные действия начальника отдела вышестоящему руководителю.

Несет ответственность за:

1.Качественную, и своевременную обработку документов, требующих ежедневное заполнение.

2.Достоверность передаваемой информации и оперативных данных сведений, входящих в его компетенцию.

3. Соблюдения законности в своей деятельности и разглашение сведений, составляющих коммерческую тайну ООО.

На мой взгляд, в Московской ювелирной компании ООО «Солнечный Свет», используя метод современного анализа выявлено несколько **актуальных проблем**:

- 1. Не достаточное внимание новым сотрудникам.*
- 2. Отсутствие наставника фактически (теоретически, по программе, он якобы есть, но сотрудники не замотивированы что бы тратить свое время на новичков).*

2.2. Рекомендации по совершенствованию процесса адаптации персонала как фактора эффективной работы с новыми сотрудниками

В связи с большой «текучкой» персонала, мной предлагается пробный (пилотный) проект «Наставничество» который подразумевает под собой закрепление отдельно выделенного человека для обучения новых сотрудников.

С учетом того что каждый сотрудник зависит от продаж, и практически привязан к ним для получение хорошей заработной платы, при принятии нового человека в компанию, сотрудникам не хватает времени что бы уделить время стажеру для обучения. Поэтому работа наставника предполагает за собой оклад, чтобы не привязывать его к продажам.

Предлагаемый курс обучения новых сотрудников включает в себя срок – 5 дней на изучение общих положений, стандартов, техники безопасности компании, а так же техники продаж для тех кто впервые в этой сфере (и для тех, кто уже сталкивался с продажами)

Данная учебная программа подготовки и аттестации специалистов разработана мною вместе с директором магазина ООО «Солнечный Свет» Целью изучения учебного курса данной программы является подготовка

специалистов для дальнейшей успешной работы в компании, с учетом знаний и практических навыков, приобретенных при работе с наставником. В процессе обучения обучающиеся знакомятся с работой в сфере продаж, с ассортиментом, и с общими положениями компании.

Адаптация — это система мероприятий по вхождению нового сотрудника в коллектив торговой точки.

Если говорить более развернуто про адаптацию, то ее можно представить в виде процесса знакомства нового сотрудника как с коллективом, так и с действующими правилами труда и поведения в данном коллективе.

Адаптация сотрудника имеет особое значение, по сути, мы говорим о трех важных блоках:

- Знакомство с коллективом и компанией.
- Основные правила поведения сотрудника в магазине
- Функциональные обязанности сотрудника (регламенты и стандарты)

Общие положения проекта «Наставничество»

1.1 Данное руководство предназначено для внутреннего использования сотрудниками компании принимающими участие в проекте

1.2 Руководство определяет и устанавливает:

- основные понятия при осуществлении проекта
- цели и задачи наставничества
- требования к организации
- требования предъявляемые к наставнику
- формы работы наставника с сотрудником
- порядок отчетности и контроля в системе
- права и обязанности всех участников проекта

1.3 Наставничество- форма адаптации и профессиональной подготовки новых сотрудников в компании, состоящая в выполнении деловых функций под наблюдением наставника с регулярным получением конструктивной обратной связи.

1.4 Стажировка- производственное обучение в магазинах для овладения какой-либо специальностью или повышения квалификации перед вступлением в должность.

1.5 Стажер – лицо, поступившее на работу в компанию, осуществляющее свою деятельность под наблюдение наставника в течении определенного срока, отведенного для оценки его способностей.

1.6 Наставник- сотрудник магазина, который в соответствии с планом программы стажировки:

-обучает стажера на рабочем месте;

Обеспечивает полный доступ стажера к информации в своем магазине в объемах, необходимых для успешного прохождения стажировки

1.7 Аттестация — это, определение уровня эффективности выполнения работы сотрудником (стажером), измерение его достижений за период стажировки.

1.8 Программа адаптации стажера- документ, с точно заданной последовательностью материалов, которые необходимо изучить, и заданий, которые нужно выполнить стажеру для завершения того либо иного учебного курса. В программе стажировки, так же указывается наполнение дня по задачам стажера и лица, ответственного за контроль исполнения дня по задачам стажера и лица, ответственного за контроль исполнения заданий.

1.9 Выполнение каждого пункта программы стажировки заверяется подписями стажера и наставника.

Наставник ставит свою подпись после того, как стажер продемонстрирует полное понимание изученного материала и способность правильно применять его в своей работе. Своей подписью наставник удостоверяет тот факт, что стажер действительно выполнил данный пункт программы.

Продолжительность стажировки для новых сотрудников – 30 дней с 1го дня выхода в магазин, с учетом выходных дней. Аттестация сдается стажером на 29-30 день стажировки.

2. Цели и задачи наставничества.

2.1 Оказание помощи сотрудникам(стажерам) в их профессиональном становление в период стажировки.

2.2 Ускорение процесса обучения работника

2.3 Развитие у работника способность самостоятельно выполнять задачи компании

2.4 Адаптация работника к стандартам и правилам внутреннего трудового распорядка.

3. Назначение наставника

3.1 наставники подбираются из числа наиболее подготовленных сотрудников.

3.2 наставник назначается директором магазина (исходя из общих показателей сотрудника)

3.3 наставник несет полную ответственность за стажеров

Параграф не может заканчиваться перечислением. Где выводы?

2.3. Эффективность разработанных рекомендаций

Для того чтобы добиться наилучших результатов в менеджменте, необходимо четко сформулировать значимую цель, определить стратегию ее достижения определить, и использовать способы вознаграждения для

достижения цели. Определение цели, стратегии достижения и способа вознаграждения являются тремя этапами эффективного менеджмента:

I ЭТАП. Постановка целей, которые:

- ориентированы на достижение результатов, а не на выполнение деятельности;
- совместимы, достижение одной цели не препятствует достижению другой;
- измеримы и имеют свои критерии оценки;
- требуют усилий, но достижимы.

II ЭТАП. Определение стратегии достижения:

- стратегия основательных решений;
- стратегия риска;
- стратегия идей менеджмента;
- стратегия действенности;
- стратегия эффективных сотрудников-профессионалов;
- стратегия упрощения;
- стратегия качества;
- стратегия лояльности и преданности;
- стратегия сотрудничества.

III ЭТАП. Определение и реализация системы вознаграждения по результату:

- деньги;
- одобрение;
- действие;
- свободное время и самостоятельность;
- взаимопонимание и личный интерес;
- продвижение по служебной лестнице и личный рост;
- самостоятельность и любимый рост; - призы.

Профессионально применяя на практике рассмотренный в данной работе комплекс стратегий, технологий и так, постоянно повышая уровень управленческой культуры, стремясь к самоутверждению, а не к саморепрезентации, увеличивая число стратегий мышления и вкладывая средства в персонал и идеи, менеджер становится действительно эффективным, что приносит рост и процветание предприятию.

А где эффективность то????? Содержание параграфа вообще не соответствует названию параграфа

Рекомендации совсем не четкие. Не конкретные. Усилить

Выводы по второй главе

Таким образом, данные рекомендации по совершенствованию адаптации работы с персоналом, обоснованы и целесообразны. Данная программа рассчитана на тот период, когда есть стажеры. В случае, когда нет новых сотрудников, «наставник» возвращается в свою обычную должность (продавец, товаровед)

Управление адаптацией сотрудников будет более эффективно. Обучение стажёра будет проходить за 1 месяц, в то время, когда на постоянной основе в данной компании введена стажировка 2 месяца, и учесть такие сроки не каждый остается в компании. При данном проекте получится раскрыть все преимущества организации, показав стажеру все плюсы компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Адаптация персонала в организации является необходимым звеном кадрового менеджмента.

К сожалению, важность мероприятий по адаптации работников в нашей стране недостаточно серьезно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации.

Между тем, в условиях введения нового механизма хозяйствования, самофинансирования и самоокупаемости, что сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

Внедрение системы управления адаптацией предприятия представляет собой достаточно сложную задачу, но от ее не зависит решение таких важных задач для предприятия, как: уменьшение стартовых издержек, уменьшение текучести кадров. Возможно, более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации – работодателя; вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды; снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником.

Выводы должны быть по задачам исследования.

ГЛОССАРИЙ

Глоссарий не обязательно.

Адаптация персонала — процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации. Адаптация является одной из составляющих частей управления персоналом. Этот термин применим как к новым сотрудникам, нанимаемым извне, так и к сотрудникам, перемещаемым на новую должность в порядке внутренней ротации.

Наставничество — отношения, в которых опытное или более сведущий человек помогает менее опытному или менее сведущему усвоить определенные компетенции. Опыт и знания, относительно которых строятся отношения наставничества, могут касаться как особой профессиональной тематики, так и широкого круга вопросов личного развития. Сферы применения наставничества: адаптация молодых специалистов, услуги личного развития.

Наставник — лицо, которое передает знания и опыт.

Организация — группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

Мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы

деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Список литературы

- 1) Афанасьев В.Я. Подготовка управленческих кадров для государственной службы. М.: Изд-во ГУУ, 2001
- 2) Баннет Р. Секреты эффективного управления. М.: Лори, 1999
- 3) Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учеб. М.: Экономика, 1998
- 4) Блейк Р., Моутон Д. научные методы управления: Пер. с англ. Киев, 1990
- 5) Галенко В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия. СПб., 19974
- 6) Десслер Г. Управление персоналом: Пер. с аег. М.: Бином, 1997
- 7) Друкер П. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. М., 1994
- 8) Жичкин А.М. Менеджмент: Анализ управления. Функции. М., 1993
- 9) Шумахер Т. Издержки по персоналу // Кадры, персонал. 1994 №6

10) Шрагенхайм Э. Теория ограничений в действии. Системный подход к повышению эффективности компании.-М.: «Альпина Паблицер» 2014-286с.

Литература должна быть оформлена по ГОСТу 2003 года