

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:  
Зав. кафедрой «Менеджмент»  
д.э.н., проф. Резник С.Д.

\_\_\_\_\_  
подпись, инициалы, фамилия

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_.  
число                      месяц                      год

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**

Тема «Развитие методов профессиональной и социально-психологической адаптации персонала организации (на примере общества с ограниченной ответственностью «Микрофинансовая организация «Фристайл»

(наименование темы)

Автор работы \_\_\_\_\_ О.И.Антонова  
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки \_\_\_\_\_ 38.03.02 «Менеджмент»  
(номер, наименование)

Обозначение ВКР-02069059-38.03.02-№131710-2017 Группа МЕН 42  
(номер группы)

Руководитель работ \_\_\_\_\_ к.п.н., доцент О.А. Вдовина  
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология \_\_\_\_\_ О.А.Вдовина  
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента  
по проблеме исследования \_\_\_\_\_ О.А.Вдовина

Управленческие решения и их  
обоснование в рамках изучаемой проблемы \_\_\_\_\_ О.А.Вдовина

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ О.А.Вдовина

ПЕНЗА 2017

## АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу \_\_\_\_\_ Антоновой Ольги Игоревны  
на тему: «Развитие методов профессиональной и социально-психологической адаптации персонала организации (на примере общества с ограниченной ответственностью «Микрофинансовая организация «Фристайл», г.Пенза)»

Целью выпускной квалификационной работы является разработка методов эффективной профессиональной и социально-психологической адаптации персонала в организации.

Выпускная квалификационная работа включает в себя три раздела, введение, выводы и рекомендации, глоссарий, библиографический список и приложения.

В первом разделе изучены понятия и виды адаптации персонала, современные методы социально-психологической и профессиональной адаптации персонала, разработаны методические подходы к исследованию проблемы адаптации персонала в организации.

Во втором разделе выявлены проблемы социально-психологической адаптации персонала ООО МФО «Фристайл», проведен анализ методов управления адаптацией персонала, дана оценка эффективности профессиональной адаптации.

В третьем разделе разработана программа профессиональной адаптации персонала, даны рекомендации по развитию методов социально-психологической адаптации, проведена экономическая оценка предлагаемых мероприятий.

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ                                                                                                                   | 5  |
| 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ<br>ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ<br>АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ | 8  |
| 1.1. Понятие и виды адаптации персонал                                                                                     | 8  |
| 1.2. Современные методы социально-психологической и<br>профессиональной адаптации персонала                                | 16 |
| 1.3. Методические подходы к исследованию проблемы адаптации<br>персонала                                                   | 25 |
| 2. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ И<br>ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО МФО<br>«ФРИСТАЙЛ»               | 29 |
| 2.1. Проблемы социально-психологической адаптации персонала                                                                | 29 |
| 2.2. Анализ методов управления адаптацией персонала                                                                        | 39 |
| 2.3. Оценка эффективности профессиональной адаптации                                                                       | 43 |
| 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ И<br>СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА<br>ООО МФО «ФРИСТАЙЛ»     | 48 |
| 3.1. Разработка программы профессиональной адаптации персонала                                                             | 48 |
| 3.2. Рекомендации по развитию методов социально-<br>психологической адаптации                                              | 53 |
| 3.3. Экономическая оценка предлагаемых мероприятий                                                                         | 56 |
| ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ                                                                                                      | 63 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК                                                                                                   | 67 |
| ГЛОССАРИЙ                                                                                                                  | 75 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ                                                                                                                 | 77 |

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Приложение 1: Анкета «Адаптация персонала в организации»                                    | 77 |
| Приложение 2: Общая программа профессиональной адаптации ООО<br>МФО «Фристайл»              | 82 |
| Приложение 3: Специализированная программа профессиональной<br>адаптации ООО МФО «Фристайл» | 83 |

## ВВЕДЕНИЕ

Современная экономическая ситуация кардинально изменила подход к управлению человеческими ресурсами. Ряд таких причин, как: расширение бизнеса, появление новых технологий, подводят организации к необходимости сохранения и повышения эффективности проведения адаптации сотрудников. Появление новых сотрудников, как правило, замедляет темпы и процессы деятельности организации, поскольку на рабочие места приходят люди с различным профессиональным опытом и подготовкой, определенным взглядом на результат работы организации, а также имеющие индивидуальные ценности и цели, которые могут расходиться с принятыми и существующими в организации. Данные аспекты обуславливают актуальность исследования процесса введения «новичков» в организацию. Человек необходимо понять свою роль в организационной структуре, усвоить ценности и сформировать ожидаемые навыки поведения, которые считаются приемлемыми как в самой организации, так и в отделе, где ему предстоит работать. Задача руководства и специалистов по работе с персоналом – найти способы, позволяющие привести профессиональные цели и ценности человека в соответствие с принятыми в ней правилами и нормами<sup>1</sup>.

В адаптационный процесс должны быть вовлечены не только новые сотрудники организации, но и тот персонал, который давно находится на своем рабочем месте. Система адаптации сотрудников разрабатывается для того, чтобы вводить новых специалистов в организацию и минимизировать риски. Точно поставленная и разработанная программа адаптации персонала обеспечивает не только легкое вхождение сотрудников в коллектив организации, но и совершенствует систему работы персонала в компании в целом.

Изучение вопросов адаптации, в том числе профессиональной, нашло отражение в многочисленных исследованиях как отечественных, так и

---

<sup>1</sup> Волкова Н.В. Первичная адаптация персонала как процесс усвоения организационной культуры. [Текст]: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. псих. наук (19.00.05) / Волкова Наталья Владимировна;

зарубежных ученых. Среди отечественных авторов известны такие, как Егоршин А.П., Кибанов А.Я.<sup>2</sup>, Резник С.Д.<sup>3</sup>, Вдовина О.А. Среди зарубежных авторов следует выделить следующих: Дэйв Ульрих<sup>4</sup>, Маргарет Тетчер, Питер Друкер<sup>5</sup>, Дейл Карнеги и прочие. Исследованием различных аспектов проблем профессиональной подготовки занимались Базаров Т.Ю., Кибанов А.Я., Питерс.Т.

Проблемы использования и учета индивидуальных особенностей человека в его профессиональной деятельности рассматривались в следующих работах: Казначеева С.Н., Одегов Ю., Скрылева О.В.<sup>6</sup>.

Проблема адаптации может проявляться либо в качестве дискомфорта, психологического напряжения сотрудников, либо в качестве продуктивности работы, а также во взаимодействии с руководителем и коллегами.

В организациях довольно редко уделяется внимание «акклиматизации» новых сотрудников. Как правило, адаптация персонала на новом рабочем месте происходит без каких-либо адаптационных программ. Новый сотрудник старается сам по себе привыкнуть к новому рабочему месту, подружиться и найти общий язык с коллективом и руководителем организации, старается вести себя ненавязчиво, боясь спросить, что ему делать и как себя вести. Эти проблемы присущи каждой второй организации, и пути ее решения находит далеко не каждый руководитель.

Цель исследования – разработка методов эффективной профессиональной и социально-психологической адаптации персонала ООО МФО «Фристайл».

В соответствии с целью поставлены следующие задачи исследования:

- раскрыть понятия и виды адаптации;
- изучить современные методы социально-психологической и профессиональной адаптации персонала ООО МФО «Фристайл»;

---

<sup>2</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебник.-М.:2013. -695 с.

<sup>3</sup> Резник С.Д. Персональный менеджмент. – Изд-во: М.ИНФРА-М, 2013. – 449 с.

<sup>4</sup> Дэйв Ульрих. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации:Пер. с англ.-М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2011.-304 с.

<sup>5</sup> Друкер П. Стратегии управления бизнесом., Изд-во.: Питер., 2011. – 416 с.

<sup>6</sup> Скрылева О.В. регулирование профессиональной адаптации молодых работников промышленного предприятия [Текст]: автореф. дис. канд. соц. наук: 22.00.08. – Казань, 2010. – 242 с.

- разработать методические подходы к исследованию проблемы адаптации персонала;
- выявить психодиагностический отбор методик для исследования психологического обеспечения адаптации персонала ООО МФО «Фристайл»;
- выявить проблемы социально-психологической адаптации;
- провести анализ методов управления адаптацией персонала;
- дать оценку эффективности профессиональной адаптации персонала ООО МФО «Фристайл»;
- разработать программы профессиональной адаптации персонала;
- разработать рекомендации по развитию методов социально-психологической адаптации.

Объект исследования – ООО МФО «Фристайл».

Предмет исследования – процессы профессиональной и социально-психологической адаптации персонала.

Практическая значимость заключается в разработке программы и рекомендации по повышению профессиональной и социально-психологической адаптации персонала в организации.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и рекомендаций, библиографического списка и приложений.

Во введении определены актуальность, объект, предмет, цели, задачи исследования. В первой главе рассмотрены теоретические подходы к исследованию профессиональной и социально-психологической адаптации персонала организации. Во второй главе представлены результаты анализа процессов социально-психологической и профессиональной адаптации персонала ООО МФО «Фристайл», дана оценка их эффективности. В третьей главе разработаны рекомендации по развитию методов профессиональной и социально-психологической адаптации.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Понятие и виды адаптации персонала**

Потребность в формировании системы адаптации возникает на этапе активного развития компании. Вместе с ростом организации, увеличивается количество сотрудников и подразделений, а значит, и нового персонала. Сами руководители не могут заниматься новыми сотрудниками, именно с этого момента и возникает потребность адаптационных процедур взаимодействия с новыми сотрудниками.

Адаптация персонала – это процесс приспособления и ознакомления сотрудников к условиям трудовой деятельности. Адаптационный процесс является одной из составляющих частей управления персоналом. Термин адаптация применим как к новым сотрудникам, пришедший на новое место работы, так и к сотрудникам, переходящим на новую должность в организации<sup>7</sup>.

Понятие «адаптация» зародилось в 19 веке и использовалось в первую очередь в биологии. Проблема адаптации впервые была выдвинута и обоснована выдающимися биологами, такими как : Ч.Дарвином, Ж.Б. Ламарком. Представители биологии рассматривали адаптацию как приспособление живого организма к окружающей среде. В процессе развития науки проблема адаптации вышла за рамки биологии и стала развиваться в психологии, медицине, социологии.<sup>8</sup>

В настоящее время понятие адаптация применяется не только к живым организмам, но и к коллективу, и к личности человека соответственно.

Современные представления об адаптации основываются на работах И.М.Сеченова, З.Фрейда, А.Г.Маклакова, Г.Сель и др

---

<sup>7</sup> Володина Н. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы/Наталья Володина. - М.: Эксмо, 2012.- 30-37 с.

<sup>8</sup> Философский словарь/ под ред. И.Т.Фролова – 5-е изд. – М.: Политиздат, 2013. – 4 с.

Подчеркивая важность и значимость разработок данного вопроса, И.П.Павлов отмечает, что « идея о приспособлении или целесообразности представляет собой неисчерпаемый источник для различных научных гипотез, служит постоянной научной темой, дает могучий толчок к дальнейшему изучению вопросов о сущности жизненных явлений»<sup>9</sup>

В целом адаптация отражает основные закономерности, обеспечивающие развитие и существование различных систем и подсистем, при взаимодействии внешних и внутренних условий существования. Следует выделить несколько аспектов в определении разных сторон адаптации:

1. Адаптация используется для обозначения процесса, при котором человек (организм) приспособливается к новой среде;
2. Адаптация рассматривается как свойство человека (живого организма);
3. Адаптация связана с какой-либо целью, к которой стремится человек (организм).

В процессе адаптации человека главную роль играет психическая адаптация. Устойчивая психическая адаптированность – это уровень действий, определяющих адекватное поведение человека со взаимодействующей средой<sup>10</sup>.

Психическая адаптация определяется как процесс установления оптимального соответствия личности и среды, в которой находится человек (организм), сферы его деятельности и взаимодействия с другими людьми<sup>11</sup>. У человека в процессе адекватных отношений в системе индивидуум-среда, в ходе которого могут видоизменяться и параметры среды, и внутреннее состояние человека, в таком случае психическая адаптация играет главную роль. Поэтому основной средой, с которой взаимодействует человек, является социальная среда. В отношении вопроса адаптации человека затрагивают социально-психологическую адаптацию<sup>12</sup>. Существуют разные подходы к понятию

---

<sup>9</sup> Царегородцев Г.И. Философские проблемы теории адаптации. – М.: Мысль, 2014. – 5 с.

<sup>10</sup> Березин Ф.Б. Психическая и психофизиологическая адаптация человека. – Л.: Наука, 2013. -10-13 с.

<sup>11</sup> Березин Ф.Б. Психическая и психофизиологическая адаптация человека. – Л.: Наука, 2013. -15-17 с.

<sup>12</sup> Гилина М.А. Психология социальной работы.- СПб.: Питер, 2014. – 45-50 с.

«социально-психологическая адаптация». Ее следует рассматривать как результат целостной системы, которая обеспечивает деятельность человека на уровне «оперативного покоя», позволив ему не только наиболее эффективно противостоять различным социальным факторам, но и целенаправленно воздействовать на них»<sup>13</sup>.

Понятие профессиональной и социально-психологической адаптации человек получило различные определения и трактовки в различных концепциях.

Профессиональная и социально-психологическая адаптация включает те процессы, которые связаны с конфликтными ситуациями, а так же и те процессы, которые входят в свободную от конфликтной среды<sup>14</sup>.

Социально-психологическая адаптация в когнитивной психологии личности можно соотнести формулой: конфликт-угроза-реакция. В процессе взаимодействия со средой, человек сталкивается с информацией, противоречащем имеющимся установкам (когнитивный диссонанс), при этом проходит состояние дискомфорта (угроза), которое стимулирует человека на поиск возможностей уменьшения или устранения когнитивного диссонанса:

1. опровержение поступившей информации;
2. замена собственных установок;
3. поиск новой информации с целью установления согласования между представлениями и противоречащей информацией.

По мнению отечественных психологов (Ф.Б. Березина, А.Г.Маклакова и др.), регулирующими факторами адаптации человека являются воля, мышление, опыт, знания, особенности, способности и т.д.

В зависимости от структуры мотивов и потребностей личности человека формируются следующие типы адаптации:

1. Тип, определяющий пассивное, комфортное принятие целей;
- Тип, характеризующий преобладание активного воздействия на социальную среду. Многообразие определений и систем в отечественной и зарубежной

---

<sup>13</sup> Березин Ф.Б. Психическая и психофизиологическая адаптация человека. – Л.: Наука, 2013. – 24-26 с.

<sup>14</sup> Гирина М.А. Психология социальной работы. – СПб.: Питер, 2014. – 178-184 с.

литературе не ограничивается пониманием адаптации только как процесса, но и как личного свойства адаптивности. Более точное определение вопроса «адаптивность-неадаптивность» встречаются Ф.Эммери и Г.Акоффа. Их суждение об адаптации сводится к комплексному повышению эффективности системы. Адаптивность – тенденция соответствия между целями и результатами деятельности. Различия в суждении целей человека обуславливают различные варианты адаптивной направленности. Неадаптивность указывает на наличие противоречий между действиями и намерениями человека. Эти противоречия неизбежны и не устранимы<sup>15</sup>.

Адаптационные реакции могут протекать в эмоциональном всплеске, с депрессивным или с тревожным настроением, с нарушением работы или учебы и прочее<sup>16</sup>.

В процессе своей жизнедеятельности человек адаптируется ко многим средам: учебе, месту работы, семье, знакомым, к новому месту жительства и прочее. Начиная работу в организации, человек вступает в процесс адаптирования к трудовой деятельности, получается адаптация к организации, коллективу, руководству. Условно говоря, начинается производственная адаптация.

Адаптацию персонала можно разделить на следующие направления: производственная и внепроизводственная<sup>17</sup>.

Производственная адаптация, в свою очередь, подразделяется на:

1. психофизиологическая;
2. социально-психологическая;
3. профессиональная;
4. санитарно-гигиеническая;
5. экономическая;
6. организационно-психологическая;
7. организационно-административная.

---

<sup>15</sup> Юрченко В.В., Новикова И.В. Адаптация в коллективе как один из аспектов социально – психологического управления персоналом. – Сборник. 2014. – 83-84 с.

<sup>16</sup> Петровский А.В., Ярошенко М.И. Краткий психологический словарь.-Ростов-н/Дону: Феникс., 2013. – 311 с.

<sup>17</sup> Титова С.В. Методика оценки адаптации персонала организации. – В мире научных открытий. №11.13. 2014. – 5429-5435 с.

Непроизводственную адаптацию можно разделить на:

1. адаптацию в период отдыха;
2. адаптацию к внепроизводственному общению с коллегами.

Производственная адаптация один из самых сложных видов адаптации. Она подразумевает включение работника в новую для него производственную среду, приспособление его к трудовой деятельности, расширение взаимосвязей между работником и производственной средой.

Понятие адаптация понимается не только как процесс, но и как результат. Результатом адаптации является состояние соответствия между работником (субъект адаптации) и производственной средой (среда адаптации). Это соответствие носит обратимый характер и в любой момент может быть нарушено, так как работник предприятия его интересы и потребности требуют изменения, в тот же момент меняются и производственные условия. Если рассматривать понятия «работник-организация» в производственной адаптации, то определяющим звеном будет являться работник. Организация в своем развитии более инертна по сравнению с работником, а возникающие несоответствия между организацией и работником, обычно устраняется не путем компромисса или изменения производственных условий организации, а путем увольнения работника организации.

Производственная адаптация является только частью адаптации работника к организации, так как имеются и непроизводственные аспекты: адаптация к условиям, к коллективу, к трудовой деятельности.

Психофизиологическая адаптация – этот процесс отражает приспособление человека к новым психическим и физическим нагрузкам.

Социально-психологическая адаптация. Вместе с освоением новых условий труда, работник вступает в процесс социально-психологической адаптации. «Это процесс налаживания конструктивных отношений с социальным окружением в коллективе организации, приспособления к традициям, условиям,

организационной культуре, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе<sup>18</sup>.»

В процессе такой адаптации сотрудник получает информацию о взаимоотношениях и правилах поведения в коллективе. Данную информацию получает активно, сравнивая ее с прошлым опытом и местом работы. При социально-психологической адаптации происходит взаимодействие с коллективом организации, первичным (бригада) и вторичным (отдел) коллективом. Для нового работника характерна готовность к адаптации в новой среде. Психологи и социологи выделяют несколько критериев социально-психологической адаптации, различающихся по степени общности коллектива и адаптируемого персонала.<sup>19</sup> Социально-психологическая адаптация может остановиться на одной из системы.

Первичная ступень - внешняя переориентация, когда персонал не признает системы ориентации в новом коллективе, но старается этого не показывать и не создавать конфликтные ситуации.

Вторичная ступень – коллектив и личность совместно признают поведение друг друга, но не меняют своих прежних точек зрения и позиций. Эта ступень, как и предыдущая, неустойчива, в конечном итоге начинает лидировать и берет верх одна из сторон.

На третьей ступени персонал начинает принимать систему ценностей коллектива, но и он под влиянием коллектива меняет свою систему ценностей.

На четвертой ступени – происходит процесс «ассимиляции». Персонал фактически полностью принимает ценности и порядки коллектива и полностью перестраивает свое поведение и психологическую особенность.

Пятая (последняя ступень) – не желательна, так как сотрудник фактически полностью приспособился к среде организации и отказался от своих взглядов и принципов.

---

<sup>18</sup> Базайская Н.П., Пилипчук У.О. Управление развитием персонала как функциональная подсистема систем управления персоналом. – М.: Проспект, 2014. – 73-75 с.

<sup>19</sup> Халиулина В.В. Адаптация в системе управления. –Сборник: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2013. – 264-268 с.

Социально-психологическая адаптация - достаточно сложная структура, включающая в себя эмоциональный, познавательный и практический аспект. Эмоциональный аспект выражает формирование уровня удовлетворенности взаимоотношениями в коллективе в целом. Познавательный аспект связан с получением новым персоналом различной информации о формальной и неформальной структуре коллектива. Практический аспект - это непосредственное включение сотрудника в социальную жизнь организации<sup>20</sup>.

Профессиональная адаптация – это дополнительное освоение новых знаний, возможностей и навыков, а также формирование профессиональных качеств персонала. Как правило, удовлетворенность трудом наступает при достижении определенных результатов.

«Профессиональная адаптация проходит в два этапа: на первом идет формирование у работника положительного отношения к определенному виду трудовой деятельности, характеру, условиям, режиму и организации труда; на втором – овладение требуемыми профессиональными навыками и умениями, их закрепление в условиях конкретного производства, приобретение знаний, позволяющих быстро ориентироваться в различных производственных ситуациях, контролировать свои действия<sup>21</sup>.»

Санитарно–гигиеническая адаптация – представляет собой освоение персоналом требований производственной, технологической, трудовой дисциплины, санитарных и гигиенических норм. Проблемы связанные с санитарно-гигиеническими нормами возможно избежать в первые дни сотрудника на новом месте работы, следует незамедлительно ознакомить персонал с требованиями предъявляемых к организации рабочего места, приема пищи.

Экономическая адаптация тесно связана с другими аспектами адаптации. Каждая профессия заметно отличается способами материального стимулирования, а заработная плата связана с условиями труда. Соответственно

---

<sup>20</sup>Вашенко Н.В. Адаптация принципов и методов управления персоналом в процессе управления предприятием. М.: Проспект, 2014. – 98-101 с.

<sup>21</sup> Берзин Б.Ю., Зыкина Н.Е. процессуальная мотивация и социально-психологическая адаптация личности в системе управления персоналом. Вопросы управления., 2016. – 221-229 с.

объектами экономической адаптации является уровень заработной платы и своевременность ее выплаты.

Организационно–психологическая адаптация – эта адаптация подразумевает усвоение персоналом особенностей организационных механизмов управления, понимание его роли и места в системе организационной структуры.

Организационно – административная адаптация – это достаточно простой и интересный вид адаптации. На данном этапе адаптации происходит ознакомление персонала с клиентской базой, с развитием и историей организации, знакомство с особенностями организационной структуры.

Непроизводственная адаптация – это неформальное общение с коллегами: посещение кружков, совместный отдых, курсы и прочее. «Несмотря на различие между аспектами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.»

Зачастую организации используют только отдельные элементы адаптации, например, проводят вводные курсы для нового персонала. Но для того, чтобы проводимые мероприятия были более эффективными, необходим системный подход к адаптации сотрудников. .

Сам по себе новый персонал работает не в полную силу. Это становится главной проблемой для работодателя.

Большое число нового персонала уходит из организации, именно в период прохождения адаптации. Это связано с массой причин, часть из которых являются более распространенными:

1. сложные условия труда;
2. недопонимание, конфликтные ситуации с другими сотрудниками;
3. разочарование в оплате труда;
4. непонимание работником предъявленных к нему требований;
5. несерьезное отношение наставников к новому персоналу<sup>22</sup>;

---

<sup>22</sup> Русакова Е.И., Синякова М.Г., Слободчикова П.С. Адаптация и дезадаптация персонала: теория и практика/Екатеринбург, 2012. – 35-39 с.

Роль адаптации для нового персонала:

1. В социальном плане – формирование у нового сотрудника чувства принадлежности к организации, внедрение в трудовой коллектив;
2. В профессиональном плане – применение в трудовой деятельности специальных знаний, навыков, умений;
3. В организационном плане – представление основных целей и задач, знание функций своего управления и собственных должностных обязанностей.

Процесс приспособления новых сотрудников к работе и организации, является прямым продолжением процесса отбора. В этом процессе приспособления человека к производственной среде, возникает множество вопросов: о приспособлении к данной среде, о путях воздействия человека на среду и т.д. Недостаточное внимание организации к вопросам закрепления новых работников может привести к отрицательному результату, если новый работник, не сумев своевременно выйти на необходимый уровень рабочих показателей и не вписавшись в новый трудовой коллектив, уволится. Следует отметить, что время и деньги, потраченные организацией на отбор и поиск персонала, могут оказаться выброшенными на ветер.

Таким образом, процесс адаптации - это двусторонний процесс. С одной стороны, за приходом человека в организацию стоит его сознательный выбор, основанный на определенной мотивации принятого решения, и ответственность за это решение. С другой стороны, организация принимает на себя определенные обязательства, нанимая работника для выполнения конкретной работы.

## **1.2.Современные методы социально-психологической и профессиональной адаптации**

В современных условиях все большее значение приобретает система адаптации персонала. С активным развитием структур и расширением организации, руководителям приходится расширять штатный персонал, и соответственно отсюда появляется проблема у работников. В первую очередь у

персонала возникает проблема с новыми условиями труда, в тот же момент возникают и проблемы с коллективом. Для решения и предотвращения проблем, связанных с адаптацией используют современные методы<sup>23</sup>:

1. Корпоративное обучение.

Корпоративное обучение представляет собой получение умений и навыков, повышение уровня образования сотрудниками одной организации.

Цель корпоративного обучения – повышение эффективности работы каждого сотрудника, так и всей организации в целом, так и в отдельности.

Руководители организации определяют и устанавливают задачи и цели обучаемого персонала. С каждым разом, всё больше организаций принимают и ставят во внимание важность введения корпоративного обучения. Существуют различные виды корпоративного обучения, к ним относятся: тренинги, лекции, семинары, деловые игры. Для каждой поставленной задачи «наставники» находят оптимальный способ обучения. По регулярности проведения обучения его можно разделить на единоразовое и систематическое обучение.

Систематическое обучение проходят сотрудники, условия труда которых постоянно изменяются, которым постоянно требуется адаптироваться к меняющимся ситуациям и условиям труда. К таким профессиям следует отнести программистов (выход новых и усовершенствование старых программ), бухгалтеров (из-за систематических изменений в законодательстве) и прочих.

Потребность в обучении может возникнуть при решении конкретной задачи, например, в отделах продаж, при появлении новых товаров в ассортименте.

Для проведения корпоративного обучения зачастую приглашают наставников (тренеров), которые получают конкретные задания и ставят процесс обучения в соответствии с условиями задания. Чаще всего для корпоративного обучения используется местный (штатный) наставник. Иногда это обучение принимает на себя менеджер по персоналу. В таком случае, организации экономят

---

<sup>23</sup> Берестова Л.И. Современные подходы к управлению персоналом в условиях рынка. М.: Проспект., 2013. – 33-34 с.

на найме дополнительного человека (наставника, тренера), те в свою очередь требуют не малые денежные выплаты за предоставленные услуги.

## 2. Деловые игры.

Особенности деловых игр в организации:

- активизация мыслительных процессов и деятельности обучаемых сотрудников, независимо от их предпочтений и желаний, путем формирования особенных условий;
- предоставление обучаемым возможности повышать уровень своих умений и знаний, как за счет преподаваемого наставника, так и за счет друг друга;
- повышение заинтересованности персонала в самом процессе обучения;
- задействование в процессе обучения трех составляющих личности персонала: эмоциональной, волевой и интеллектуальной.

Классификация деловых игр довольно условна, так как они ориентированы не только на приобретение конкретных навыков и знаний, а так же для обучения людей взаимодействовать, принимать коллективные решения, принимать решения самостоятельно<sup>24</sup> и прочее.

Деловые игры можно разделить на:

- производственные игры;
- ролевые игры;
- имитационные игры;

Ролевые игры представляют собой разновидность деловых игр. Между участниками ролевой игры расставлены роли, которые они должны исполнить в процессе самой игры. Эти роли могут быть:

- Антагонистическими. Когда между участниками возникает процесс конкуренции, и каждый стремится максимизировать свой выигрыш;
- Неантагонистическими. Игровые цели участников не противоречат друг другу, например, один игрок – работодатель, другой – руководитель различных подразделений (например, производство, маркетинг и т.д.) одной организации.

---

<sup>24</sup> Юрченко В.В., Новикова И.В. адаптация в коллективе как один из аспектов социально-психологического управления персоналом.[Текст: Сборник., 2014. – 83-84 с.

Каждый из игроков представляет и отстаивает лишь свои интересы, но каждого из них объединяет одна цель – рост прибыли своего предприятия.

Имитационные игры – это разновидность деловых игр, в которых поведение участников определяется заданной моделью функционирования предприятия, представленной в виде имитации. Эти игры отличаются от ролевых тем, что:

- в них нет жесткой роли конкретных специалистов/руководителей, моделируется лишь среда хозяйствования;
- задаются конкретные технологии, принципы, определяющие взаимодействие и поведение персонала.

Отличительные особенности имеет и производственная деловая игра:

- моделируемая система рассматривается в динамике, в игре это проявляется в принятии участниками игры цепочки управленческих решений;
- базой этой игры может быть модель социально-экономической системы предприятия в целом, а не отдельным элементом.

Метод решения конкретных ситуаций основан на принятии коллективного решения участниками игры. Принятие коллективного решения, как правило, приходит в нескольких группах, каждая из которых предлагает свою точку зрения в решении данной проблемы. Конкретная ситуация в таком случае и есть фрагмент функционирования конкретной социально-экономической системы в определенный момент. Использование данного метода наиболее эффективно при обучении, когда сотрудники организации стремятся решить проблему в игре, сходную с существующей проблемой в организации.

При проведении деловых игр, особое внимание стараются уделять из организации, в ходе которой должны быть решены следующие проблемы:

- предоставление транспортных услуг, питания и отдыха для сотрудников;
- наличие техники (компьютера, видеокамеры, интерактивной доски, проектора и прочее);
- наличие канцелярских принадлежностей;

– возможность в помещении, где проводится деловая игра, передвигать мебель, для образования игровой площадки (если это требуется). В процессе производственных имитационных игр участники должны научиться принимать коллективные решения. Это довольно сложно, поскольку при групповом обсуждении, участник должен не только отстаивать собственное мнение, но и соглашаться с мнением своих коллег. Часто большинство групп используют один вариант из двух: (принятие решения с помощью голосования, решение принимает более волевой участник имеющий лидерские и ораторские качества).

3. Введение (ознакомление) в должность – представляет из себя комплекс мероприятий, предназначенных для эффективной и быстрой системы адаптации нового персонала.

Процесс введения в должность, проведенный и разработанный в организации, позволяет опору и старт для внедрения нового персонала в организации. Главная цель этого процесса – ознакомление новых сотрудников с условиями и целями предприятия, с корпоративным уставом и традициями, правилами техники безопасности, с документацией и клиентской базой (если она имеется).

Несомненно, процесс должен контролироваться более опытным сотрудником. Ему понадобится немало времени для информирования и ознакомления с организацией. К разработке программы введения в должность необходимо подходить с особой тщательностью. Первые впечатления нового сотрудника об организации являются самыми сильными, так как и отношение и оценка коллектива, в котором ему предстоит работать. Неудачное введение в должность может значительно ухудшить процесс адаптации сотрудника, а значит заставить его задуматься и здраво оценить свое положение в организации<sup>25</sup>. Для этого процесса следует разработать определенный план, где следует регулярно фиксировать о выполнении мероприятий и поставленных заданий. Это позволит определить, какая информация усвоена новым персоналом, а какая еще нет.

---

<sup>25</sup> Берестова Л.И. Современные подходы к управлению персоналом в условиях рынка.[Текст]: учебник. - М.: Проспект., 2013. – 37-39 с.

#### 4. Наставничество и коучинг.

В практике часто путают понятия наставник и коучер. Наставник – это более квалифицированный специалист, чем обучаемый, а коучер чаще всего не является специалистом в области решения поставленных ему задач. Скорее, он помогает сотруднику анализировать имеющиеся преимущества и достигать поставленных целей. Кроме того, необходимо разграничение процессов, которыми они руководят. Рассмотрим более детально коучинг и наставничество, как процесс адаптации персонала в организации.

Наставничество считается одним из эффективных способов передачи навыков и знаний новым сотрудникам, в процессе адаптации в новом коллективе.

При работе с новым персоналом наставничество носит характер постоянного метода обучения непосредственно на рабочем месте. Процесс обучения проходит в коллективе организации, в качестве примеров по обучению выступают задачи и обязанности, которые возложены на нового сотрудника, который решает задачи и поставленные цели под руководством более опытного наставника (специалиста). Специалисты работают с персоналом, у которых уровень подготовки и знаний может быть широк и разнообразен<sup>26</sup>. Сотрудники, имеющие профессиональную подготовку, так же попадают под систему адаптации, но им помогают лишь адаптироваться на рабочем месте и оценить систему работы организации, но и так же освоиться в корпоративной культуре организации.

Наставничество, как метод адаптации получил большее распространение понятия «обучающаяся компания». Подобная компания празднует успех на рынке, и становится сильнейшим конкурентом, благодаря правильному и быстрому приспособлению к деловой культуре. Руководители таких компаний внедряют новые структуры и технологии, которыми заботятся о профессиональном успехе своих подчиненных.

---

<sup>26</sup> Сочивкина О.А. Экономические аспекты профессиональной адаптации персонала организации социальной сферы в современных условиях.[Текст].- Спб.: Питер., 2014. – 10-23 с.

Теоретическая часть обучения проходит в виде организации внутренней школы обучения, путем проведения семинаров, тренингов, лекций. Внедрение теоретических знаний на практике происходит методом наставничества. В таких компаниях, в которых имеются внутренние школы обучения, теоретическая подготовка проходит раз в пол года. Новым сотрудникам курсы семинаров и лекций, проводят в первые 3 месяца их работы.

Наставничество решает важнейшие задачи:

- эффективный способ передачи знаний и умений от высококвалифицированных сотрудников к новому персоналу;
- более быстрое приспособление новичков к корпоративным ценностям и командному духу, сложившегося в коллективе;
- повышение мотивации наставника к выполнению его обязанностей по обучению нового персонала.

К задачам наставника относится не только «присматривать» за своим учеником, но и так же показывать своим примером нужный подход к выполнению работы. На первом этапе адаптации наставник проводит теоретическую подготовку персонала, предоставляет информацию о работе. Затем, наставник пытается внедрить сотрудника в практическую деятельность, используя и ставя в пример реальные рабочие ситуации.

Коучинг – это профессиональная помощь человеку в достижении и определении его личных целей и задач. Это понятие было введено в сферу бизнеса в начале 90-х годов английским консультантом Джоном Уитмоном. Дословно понятие коучинг переводится как «наставлять, тренировать». В общем смысле коучинг имеет более емкое понятие, сочетающее в себе логику, самоорганизованность и менеджмент, психологию, ориентированный на достижение различных жизненных целей.

Сейчас коучинг широко успешно и широко применяется в большинстве стран мира. Успехом этого метода, заключается в высокой универсальности и эффективности.

Наибольшее распространение коучинг получил в следующих сферах:

- разработка плана развития организации;
- развитие предприятия по определенным направлениям;
- разработка стратегий организации;
- выработка мотиваций у работника к достижению целей и задач;
- переподготовка персонала и повышение квалификации и прочее.

Коучинг и наставничество как методы достаточно близки. Однако, каждый из них имеет ряд отличий.

Система их применения:

- Наставничество применяется лишь в период адаптации. Коучинг же, в отличие от наставничества практически не используется для нового персонала, им требуется лишь введение в должность, так же коучинг требуется лишь в том случае, когда организация находится на стадии «кризиса зрелости<sup>27</sup>».

Информационное наполнение:

- Наставничество охватывает широкий диапазон проблем, является более широким процессом в системе адаптации, в отличии от коучинга, относящегося к конкретной сфере деятельности.

Продолжительность процесса:

- Наставничество является более сложным и продолжительным процессом, в отличии от коучинга, поскольку предлагается не только помощь для достижения задач и целей, но и передачу знаний и умений.

Субъективно- объективных отношений:

- Наставник – это более опытный и квалифицированный специалист, профессионал в своем деле, у которого молодые специалисты могут получить совет или консультацию.

- Коуч же, работает с первым лицом организации, не включенным в ее структуру. Эту позицию занимает независимый специалист.

Адаптация персонала в организации один из важных критериев в практике управления персоналом. С одной стороны адаптационный процесс является

---

<sup>27</sup> Титова Д.Ю. Коучинг или наставничество: к вопросу об эффективности адаптации управления человеческими ресурсами.[Текст]6 учебник. - Спб., 2013. – 128-129 с.

механизмом взаимодействия персонала с коллективом и самой организацией в целом, а с другой стороны, является одним из важных методов развития потенциала кадровых ресурсов организации. При этом следует учитывать, что личностные потребности и взгляды нового персонала в организационной сфере, и современные условия и требования организаций к сотрудникам, постоянно меняются<sup>28</sup>. В свою очередь это требует особых технологий и методов адаптации, как организационного процесса в целом.

Процесс адаптации можно разделить на четыре этапа:

1. Оценка уровня подготовленности персонала необходима для разработки эффективной системы адаптации. Если персонал имеет не только одну ступень подготовленности, но и опыт работы в других организациях, то период и процесс его адаптации будет сведен к минимуму.

2. Ориентация – ознакомление персонала со своими прямыми обязанностями, которые требуются со стороны организации. Как правило, программа ориентации включает в себя курсы, тренинги, собрания и прочее. В ходе ориентационной адаптации затрагиваются вопросы оплаты труда, правила, поведения, процедуры и обязанности персонала.

3. Действенная адаптация – данный этап адаптации, который способствует приспособлению персонала, путем активного взаимодействия с коллективом. На этом этапе следует дать возможность персоналу самостоятельно действовать в различных сферах, проверяя на себе полученные знания и навыки на рабочем месте. В этот момент со стороны организации следует полностью контролировать и оказывать поддержку персоналу, регулярно проводить оценку эффективного взаимодействия с коллективом.

4. Функционирование – является завершающим этапом в адаптационном процессе. Этот этап постепенного преодоления межличностных и производственных проблем и переход к стабильной и функциональной работе.

---

<sup>28</sup> Берестова Л.И. Современные подходы к управлению персоналом в условиях рынка.[Текст]: учебник. - М.: Проспект., 2013. – 37-39 с.

Более эффективной адаптация представляется как процесс активного приспособления персонала к изменяющимся условиям с помощью использования различных технических, психологических, физических, организационных и социально-психологических средств, а так же с помощью определенных воздействий.

Таким образом, современные методы и этапы адаптации – это неотъемлемая часть в адаптационном процессе. Важно правильно и вовремя запустить процесс и ознакомить новых сотрудников с корпоративной культурой и трудовой деятельностью, донести до него миссию и задачи организации, тогда работа пойдет быстрее и слаженнее.

### **1.3.Методические подходы к исследованию проблемы адаптации персонала**

Формирование системы адаптации персонала является необходимой ячейкой кадрового менеджмента. К сожалению, важность мероприятий по адаптации и профориентации персонала далеко не во всех организациях воспринимается серьезно.

Подход к оценке адаптации исходит из характеристик и результатов каждой из ее сторон. Для оценки социально-психологической адаптации персонала можно использовать показатели выработки и энергозатрат, а также показатели здоровья человека (для оценки тренированности, как одного из результатов адаптации) – состояние сердечно-сосудистой системы, скорость восстановления, дыхание и прочее.

Профессиональную адаптацию характеризуют такие показатели, как степень освоенности норм времени (например, достижение среднего процента выполнения, сложившегося в коллективе).

К показателям, характеризующим социально-психологическую адаптацию, относятся уровень психологической удовлетворенности новой для человека производственной средой в целом, характером взаимоотношения с коллективом и руководством, удовлетворенность своим положением, удовлетворенность своими

жизненными целями. Следует, что основная задача управления адаптацией персонала состоит в ускорении данного процесса и снижении стрессовых и негативных моментов, неизбежных при приспособлении человека в организации<sup>29</sup>.

Оптимизация системы управления персоналом является важным звеном в эффективном управлении организацией. Каждый сотрудник, попадая на новое место работы, испытывает на себе трудности, связанные непосредственно с адаптацией. Каждые изменения чаще всего сопровождаются дискомфортом, стрессами, повышенной тревожностью.

Для оценки адаптированности персонала используют следующие методы:

1. Анкетирование – это один из более распространенных методов оценки.
2. Интервью – письменный (чаще устный опрос) респондентов.
3. Описательный метод оценки- описание и выявление положительных и отрицательных черт в поведении оцениваемого.
4. Тестирование – для оценивания работника могут быть применены различные тесты. Они разделяются на 3 группы:
  - психологические;
  - физиологические;
  - квалификационные.
5. Метод оценки по ситуации – часто данный метод используется в оценках выносимых руководителем.

Для оценки выявления проблемы адаптации персонала мы использовали первый метод – это метод анкетирования. Нами была разработана и составлена анкета «Адаптация персонала в организации». Анкетирование проведено в организации ООО МФО «Фристайл».

Анкета состоит из 24 вопросов, которые в свою очередь подразделяются на три блока:

---

<sup>29</sup> Волкова Н.В. Первичная адаптация персонала как процесс усвоения организационной культуры. [Текст] : фвтореф. дис. канд.псих.наук: 19.00.05. – М., 2013. – 245 с.

1. Первый блок – это вопросы, связанные с профессиональной адаптацией сотрудников. Данный блок посвящен анализу и оценке профессиональных качеств персонала, насколько сотрудники готовы к изменениям и кардинальным перестроениям. Например, «Существует ли в Вашей организации система адаптации?», «Что помогло Вам больше всего в адаптационный период?», «Как долго продолжался Ваш период адаптации?»

2. Второй блок – вопросы, относящиеся конкретно к социально – психологической адаптации в коллективе. Данный блок посвящен анализу факторов, формирующих социально-психологическую картину, сложившуюся в организации между сотрудниками и руководством. Например, «случаются ли у Вас конфликтные ситуации?», «Можете ли Вы работать в напряженном состоянии?», «Как Вы стараетесь избежать конфликтной ситуации?»

3. Третий блок – личные данные респондента. Здесь представлена конкретная информация о сотрудниках. Например, «Ваша специальность?», «Ваш пол?», «Ваш возраст?».

В анкетном опросе участвуют не только новые сотрудники, но и тот персонал, который работает в организации достаточный период времени. Общее количество опрошенных составляет 40 человек.

Анкетирование проводилось непосредственно в рабочее время. Каждому из опрошенных сотрудников было четко и подробно объяснена цель и суть исследования. Анкетирование проводилось анонимно. В целом у респондентов уходило 5-10 минут на заполнение анкеты.

Полученные данные подробно проанализированы во второй главе выпускной квалификационной работы.

По результатам опроса всего персонала организации будут выполнены следующие мероприятия:

1. Дана оценка эффективности профессиональной адаптации персонала;
2. Выявлены проблемы социально-психологической адаптации персонала;
3. Проверен анализ методов управления адаптацией персонала;

4. Разработаны программы профессиональной адаптации персонала;
5. Разработаны рекомендации по развитию методов социально – психологической адаптации
6. Дана экономическая оценка предлагаемых мероприятий.

Таким образом, процесс адаптации - это двусторонний процесс. С одной стороны, за приходом человека в организацию стоит его сознательный выбор, основанный на определенной мотивации принятого решения, и ответственность за это решение. С другой стороны, организация принимает на себя определенные обязательства, нанимая работника для выполнения конкретной работы. Современные методы и этапы адаптации – это неотъемлемая часть в адаптационном процессе. Важно правильно и вовремя запустить процесс и ознакомить новых сотрудников с корпоративной культурой и трудовой деятельностью, донести до него миссию и задачи организации, тогда работа пойдет быстрее и слаженнее. Так же по проведенному анкетированию можно выявить причины и проблемы адаптационного процесса, а также разработать предложения и рекомендации по эффективному внедрению и проведению адаптационных процессов в организации ООО МФО «Фристайл».

## **2. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО МФО «ФРИСТАЙЛ»**

### **2.1. Проблемы социально-психологической адаптации**

Общество с ограниченной ответственностью микрофинансовая организация «Фристайл», именуемая (ОКПО – 98767705, ИНН – 5836310830).

Общество является коммерческой организацией.

Форма собственности – частная.

Сеть магазинов микрофинансирования «003 Скорая Финансовая Помощь» - это более 50 магазинов, которые работают в современных торговых и офисных центрах Пензы и других городах РФ: Саратовской, Астраханской, Самарской, Ульяновской, Пензенской областях и республике Мордовия. Сеть «003 Скорая финансовая помощь» специализируется на выдаче займов физическим лицам без залога и поручителей. Основные параметры займа: суммы от 1 000 до 30 000 рублей, срок предоставления - до 30-ти дней с возможностью перезаключения договора на новый срок без полного погашения действующего займа.

Магазины «003 Скорая финансовая помощь» работают по единым стандартам обслуживания, пользуются общей специализированной базой данных и уникальной авторской программой, которая обеспечивает минимальные сроки обработки информации, а значит - экономит время клиентов. Достаточно сказать, что с момента заполнения анкеты - заявки до момента выдачи денежных средств (займа) проходит всего 15 минут!

Компания «Фристайл» имеет круглую печать, содержащую ее полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения общества, открывает банковские счета на территории РФ.

Полное фирменное наименование: общество с ограниченной ответственностью микрофинансовая организация «Фристайл».

Место нахождения и почтовый адрес организации: РФ, г.Пенза, ул. Володарского 23/12, 440000, телефон 8-800-505-5-003.

Организация «Фристайл» может создавать филиалы и открывать представительства на всей территории РФ с соблюдением требований федеральных законов.

Руководители филиалов и представительств общества назначаются непременно самим обществом и действуют на основании его доверенности.

Тем не менее предприятие имеет ощутимые недостатки, одним из которых является адаптация персонала в организации.

Этот недостаток, возможно, исправить, сформировав цели, задачи и миссию организации.

Изучение анкеты позволило провести анализ проблем, связанных с социально-психологической адаптацией персонала в ООО МФО «Фристайл».

Существует следующий ряд проблем социально-психологической адаптации:

1. установление деловых отношений;
2. установление отношений с руководством;
3. установление межличностных отношений с коллегами;
4. принятие корпоративных норм и правил организации<sup>30</sup>.

В первую очередь, социально- психологическая адаптация – это включение работников в систему взаимоотношений с коллективом, его нормами, правилами и традициями.

Особые сложности могут возникнуть у сотрудников, например, привыкших диктовать свои правила и требования. Такому сотруднику будет довольно сложно вписаться и прижиться в коллективе<sup>31</sup>. Новому персоналу необходимо привыкнуть к тем правилам и порядкам, которые диктует сама организация и вышестоящее руководство.

---

<sup>30</sup> Котлова А.С., Попова О.А. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 6 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/06/5092> (дата обращения: 19.11.2016).

<sup>31</sup> Гелета И.В. Коваленко А.В. Экономика и социология труда: учебное пособие. Краснодар: КубГУ. 2013. 224 с.

Именно такая адаптация будет особо сложна в первые месяцы работы персонала, которые являются наиболее конфликтными и стрессовыми<sup>32</sup>. Если сотрудник занимает новую должность в результате внутреннего продвижения, то социально- психологическая адаптация протекает гораздо легче, так как в этом случае он взаимодействует и знакомится с большим числом сотрудников, с рабочим процессом и особенностями корпоративной культуры.

Рассмотрим и проанализируем социально-психологическую адаптацию персонала на примере организации ООО МФО «Фристайл».

Как было уже выше сказано, чаще всего в первые месяцы работы новых сотрудников происходят конфликтные ситуации. На вопрос «Случаются ли у Вас конфликтные ситуации?» 30% ответили, что конфликты случаются довольно редко, по равному количеству процентов (13,3%) ответили, что конфликты происходят время от времени и конфликтов не бывает вообще, и лишь 10% опрошенных стараются избегать конфликтных ситуаций.

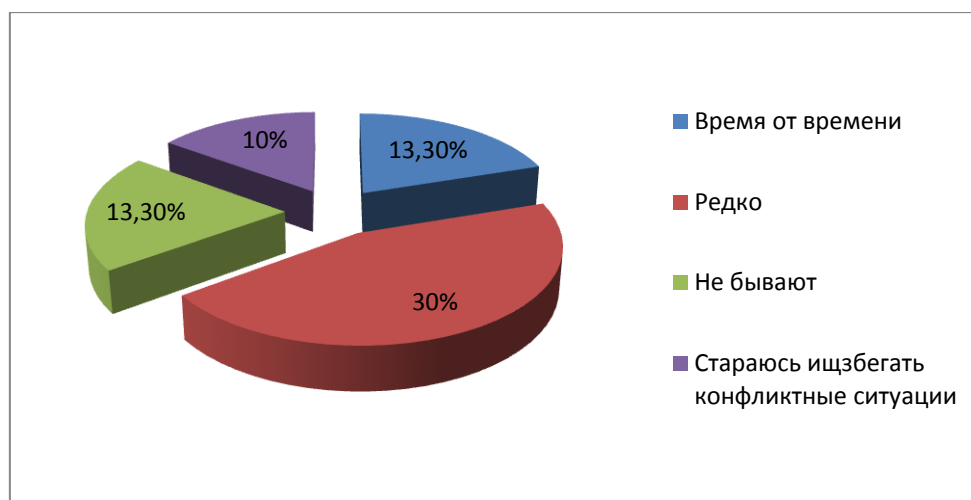


Рис.2.1.Конфликтные ситуации в организации

Таким образом, по вышеприведенным данным возникает следующий вопрос: «С кем чаще всего происходят конфликты?».

Так, например, структура опрошенных (вопрос 9) дает представление четкой картины психологической атмосферы сложившейся в организации между сотрудниками и руководством. Так, например, 60% опрошенных ведут

<sup>32</sup> Гелета И.В. Коваленко А.В. Экономика и социология труда: учебное пособие. Краснодар: КубГУ. 2013. 224 с.

переговоры лишь по рабочим вопросам, 17,5% легко находят общий язык и общаются в неформальной обстановке, 15% испытывают неловкость и скованность (скорее всего это новый персонал, который еще не совсем адаптировался в организации), 7,5% стараются поддерживать разговор.(рис.2.1.)

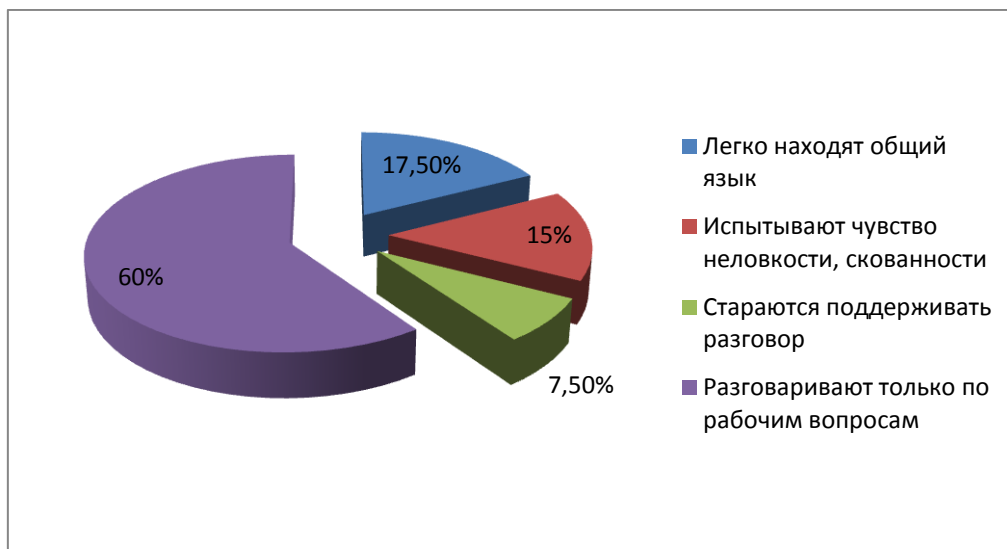


Рис.2.2. Чувства, которые испытывает сотрудник при общении с коллегами

Большинство опрошенных сотрудников (26,7 %) ответили, что конфликты происходят с иными сотрудниками организации. Такими сотрудниками чаще всего являются представители других отделов, персонал, который работает в других организациях или филиалах, а так же массовую конфликтность несут клиенты организации.

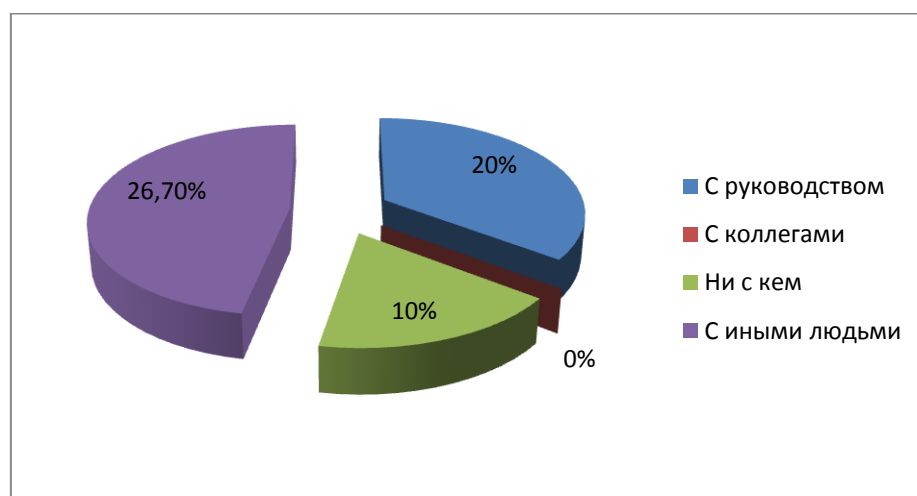


Рис. 2.3. С кем чаще всего происходят конфликтные ситуации

На втором месте – конфликтность с руководством (20%). Минимальное количество опрошенных (10%) ответили, что у них ни с кем не возникает конфликтных ситуаций.

По вышеприведенным данным складывается ясная и четкая картина, что сотрудники внутри организации находятся в дружеских и взаимных отношениях, по сравнению с сотрудниками, работающих за пределами главного офиса.

При ответе на вопрос «Можете ли Вы работать в напряженном режиме?» 97,5% считают, что вполне могут выполнять свою работу и должностные обязанности, не обращая внимания на происходящие конфликты вокруг сотрудника. Только 2,5% ответили, что не могут спокойно работать, так как сотрудники находятся в постоянном нервном напряжении и присутствии стресса, что значительно снижает работоспособность не только персонала, но и организации в целом (рис.2.6.).



Рис.2.4. Работа сотрудника в напряженном режиме

Рассматривая атмосферу, сложившуюся в организации с точки зрения социально-психологической адаптации, можно с уверенностью сказать, что большинство сотрудников не склонны к конфликтным ситуациям и стрессам, так как стараются решить проблемы на корне их зарождения.

На мой взгляд, это связано с тем, что в нашей стране психологические проблемы чаще всего ассоциируются с психиатрическими, и опрошенные,

конечно, не считают себя неуравновешенными или склонными к стрессовым ситуациям.

Если рассмотреть ответы на вопрос «Ощущаете ли Вы дискомфорт на рабочем месте?», без всяких сомнений большинство сотрудников ответили, что не ощущают дискомфорта на рабочем месте (43,3%).

Дискомфорт – это отсутствие бытовых удобств, чувство неудобства из-за их отсутствия, чувство душевной неустроенности<sup>33</sup>. (рис.2.7.).

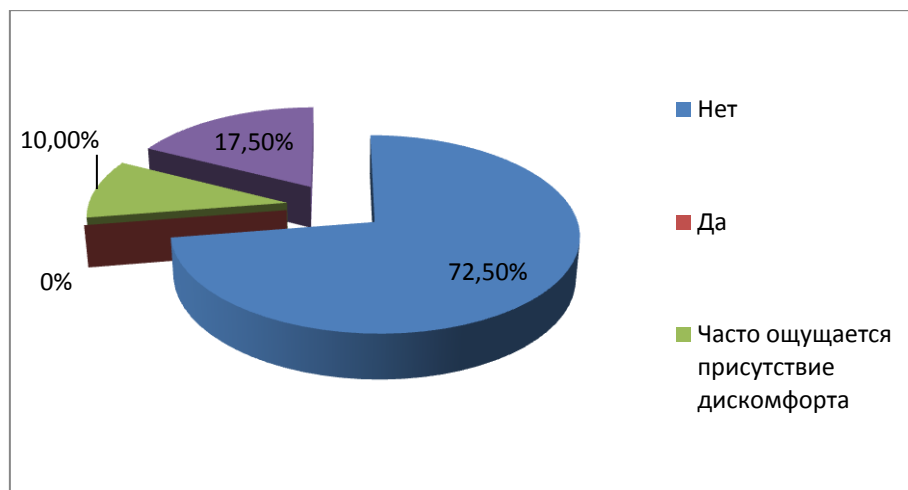


Рис.2.5.Ощущение дискомфорта на рабочем месте

Когда наступает критическая ситуация, то есть конфликта не избежать, сотрудники придерживаются варианта решения конфликта на раннем этапе его зарождения (40%), и лишь 26,7% опрошенных игнорируют сам факт конфликта.

Конфликт – это наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии участников этого взаимодействия и обычно сопровождающийся негативными эмоциями<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> <http://dic.academic.ru>

<sup>34</sup> Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Значение, предмет и задачи конфликтологии // Конфликтология. [текст] – М.: ЮНИТИ; 2014. – 81 с.

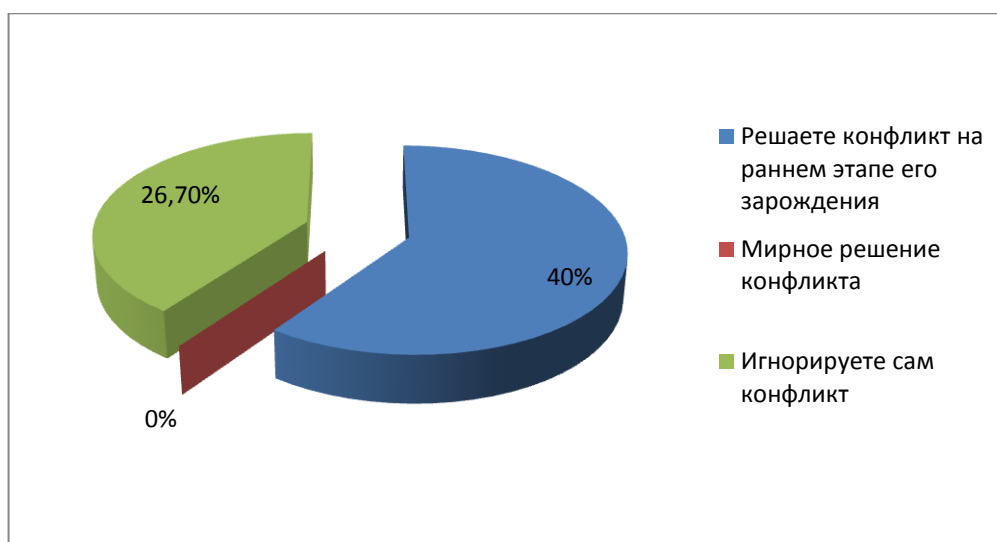


Рис.2.6. Стремление избежать конфликтной ситуации

На самом деле новые сотрудники – это большой стресс для компании, а новая работа для сотрудников – еще больший стресс. Стресс – это совокупность неспецифических адаптационных (нормальных) реакций организма на воздействие различных неблагоприятных факторов-стрессоров (физических или психологических), нарушающее его гомеостаз, а также соответствующее состояние нервной системы организма (или организма в целом)<sup>35</sup>.

Для успешной адаптации приходится прикладывать определенные усилия, чтобы процесс прошел как можно легче и безболезненно.

Среди опрошенных сотрудников компании ООО МФО «Фристайл», абсолютно все ответили, что с процесс адаптации их не коснулся.

Это может свидетельствовать лишь о том, что на предыдущем месте работы, сотрудники справлялись со своими должностными обязанностями и вливались в коллектив самостоятельно.

Важными вопросами, с точки зрения целей исследования являются вопросы 19 «В какой мере Вы удовлетворены факторами, существующими в Вашей организации?» и 20 «Удовлетворенность критериями существующих в организации?».

«В какой мере Вы удовлетворены следующими факторами в Вашей организации?» (рис.2.9.).

<sup>35</sup> <https://ru.wikipedia.org/wiki/>

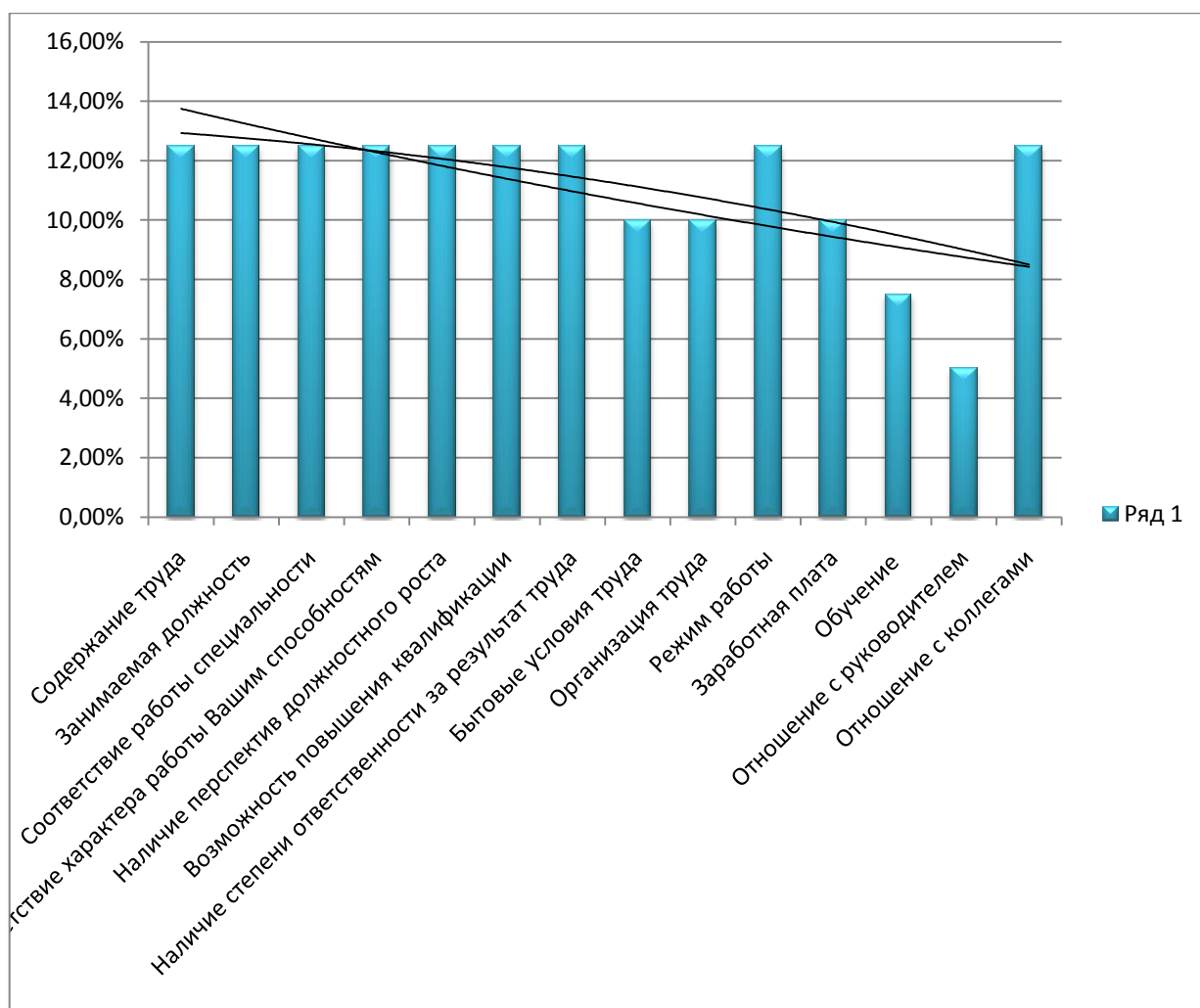


Рис.2.7. Удовлетворенность работой в организации

По следующим данным четко видно, что большинство сотрудников организации удовлетворены всеми факторами и условиями, которые существуют в организации. Это значит, что в организации сложился благоприятный климат как в рабочей зоне, так и во всей организации в целом, также благоприятны экономические, социально-психологические, общественно-политические, организационные, технологические процессы и прочее.

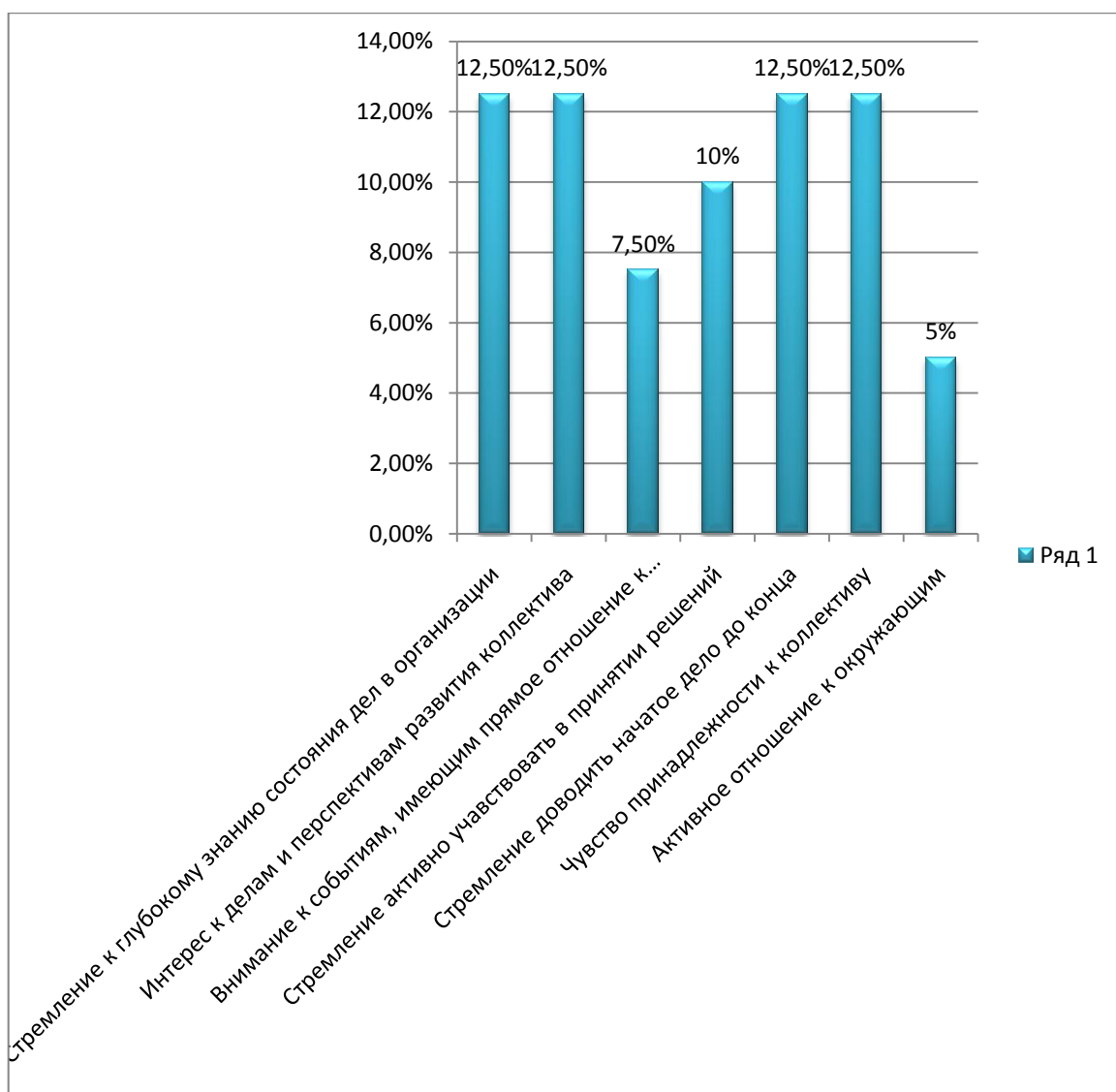


Рис.2.8. Критерии оценки интереса к работе организации

Таким образом, по полученным показателям можно сделать вывод, что в организации ООО МФО «Фристайл» сложилась благоприятная атмосфера между коллегами и руководством, а так же между отделами.

Эффективность приспособления к коллективу нового работника в первую очередь, обеспечивается за счет регламентированной и прописанной системы адаптации, включающей в себя не только ознакомление с профессиональными задачами и требованиями, но и корпоративной этикой, нормами и ценностями.

Следует учитывать и тот фактор, что в большинстве российских организаций процесс адаптации присутствует лишь частично.

Наличие оценочных и структурированных адаптационных программ в широком масштабе характерно для зарубежных компаний.

Отсутствие системы адаптации в организации может помешать ей удерживать лидерские позиции на рынке, так как главным ресурсом любой организации являются люди.

## **2.2. Анализ методов управления адаптации персонала**

Существует большое количество организационных решений, позволяющих эффективно управлять процессом адаптации персонала в организации, в частности новых сотрудников.

При различных обстоятельствах и условиях, а также в разных ситуациях, руководство или отдел кадров может отдать предпочтение той или иной методике адаптации.

Самый ходовой, который активно используется в организации ООО МФО «Фристайл» - это проведение семинаров.

Семинар – это форма учебно-практических занятий, при которых учащиеся (стажеры, студенты) обсуждают доклады, сообщения, рефераты, выполненные ими по результатам учебных или научных исследований под руководством преподавателя или руководства.

Существует несколько видов семинаров:

- бизнес-семинар. На данном семинаре несколько человек читают доклады одной направленности.
- научны семинар. Семинар проводится с представлением материалов в виде докладов, рефератов.
- семинар онлайн, веб-конференции, вебинары. Интерактивные семинары, реализуемые в режиме веб-конференций.

Также используется такой вид, как семинар онлайн, веб-конференции и вебинары. Такие методы активно проводятся для сотрудников ООО МФО «Фристайл».

Принимать участие в семинаре могут отдельные лица организации, например, начальники отделов, главный бухгалтер, заместители и прочие, а также и целый отдел организации. Рассмотрим этот пример наглядно (рис.2.9(2)).

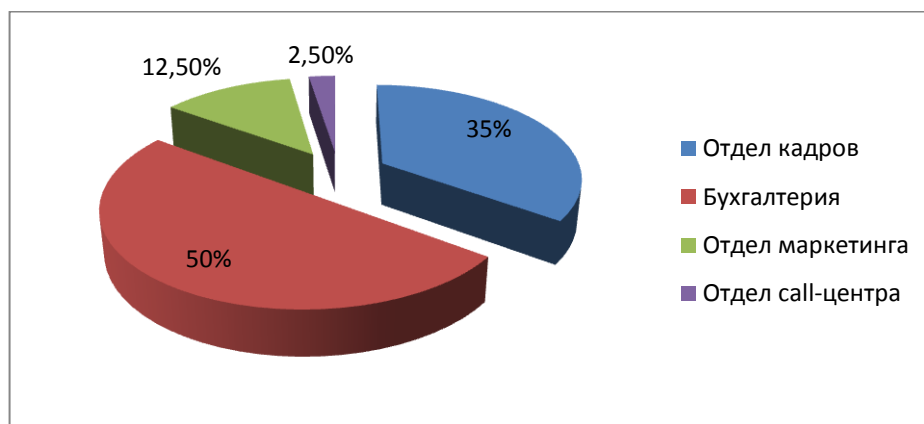


Рис.2.9. Участники семинаров

Таким образом, по выше приведенным данным видно, что отдел call-центра участвует в семинарах довольно редко(2,5%), большее участие в семинарах принимает отдел бухгалтерии (50%), так как с каждым годом меняется оформление документации, и, чтобы не было конфликтных ситуаций и недопонимания, для бухгалтеров довольно часто проводятся семинары (2-3 раза в месяц).

Сотрудники заранее получают информацию, во сколько и на какую тему будет проводиться онлайн семинар. Примерно, семинар занимает 1-2 часа рабочего времени. Персонал садится перед компьютерами (у каждого свой), надевают специально оборудованные наушники с микрофоном, для того, чтобы не просто прослушать программу, но и поучаствовать, задать интересующие вопросы.

Почему онлайн семинар-вебинар в современных организациях считается эффективной процедурой?

1. Экономия времени и средств (не нужно куда-либо ехать, тратить деньги на проживание и т.д.);
2. Организаторы имеют большую возможность пояснить сразу многие непонятные моменты;

3. Донесение информации для большого количества слушателей;
4. Совмещение работы, обучения;
5. Онлайн обучение способствует личностному росту (учащийся учится и стремится познать себя);
6. Вебинар позволяет улучшить работу с компьютером;
7. Знакомство и общение с новыми людьми, участие в обсуждении;
8. Обмен знаниями и навыками, которыми обладает или хочет познать сотрудник;

Онлайн обучение имеет достаточно много плюсов, но и минусы у данного процесса тоже присутствуют:

1. проблемы со связью (слабый сигнал, ненадежное подключение к сети) может нарушить занятие;
2. непривычный для сотрудников формат и структура проведения занятия;
3. сложности во время выполнения некоторых практических заданий, курсов и т.д.

Второй не менее эффективный способ адаптации персонала в организации – это тренинг.

Тренинг – это особая система тренировок, с целью мотивации и совершенствования в различных областях жизни.

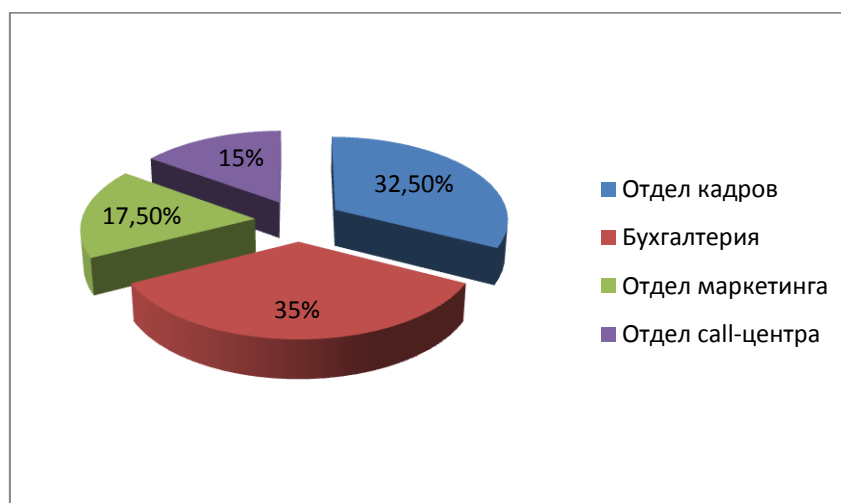


Рис.2.10. Участники тренингов

Активными участниками тренингов являются отдел бухгалтерии(35%) и отдел кадров (32,5%).

Обычно тренерами в организации выступают профессиональные бизнес-тренера или директора крупных компаний и холдингов, люди, давно занимающиеся или продвигающиеся в сфере тренинга и сфере ораторства.

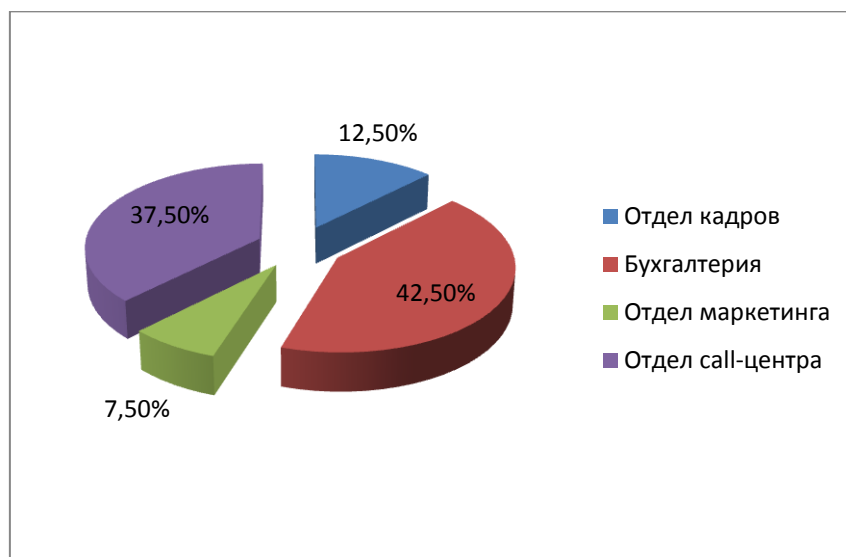


Рис.2.11. Участники наставничества, коучинга

Следующий, не менее важный и эффективный процесс адаптации персонала в организации – наставничество и коучинг.

Основными участниками данного процесса являются отделы бухгалтерии (42,5%) и отделы call-центра (37,5%). Это те отделы, в которых в первую очередь должны присутствовать наставники и коучи, так как работа с людьми и документацией является наиболее сложной в организации.

Остальные отделы, такие как отдел кадров (12,5%) и отдел маркетинга (7,5%) в наименьшей степени нуждаются в помощи наставников.

Кроме анкетирования, нами был проведен устный опрос сотрудников ООО МФО «Фристайл». Респондентам был задан такой вопрос как: «Слышали ли Вы о таких методах адаптационного процесса как тренинг, наставничество, коучинг?», большинство сотрудников ответили, что слышали о некоторых методах адаптации, но принимали участие и не сталкивались с ними лично.

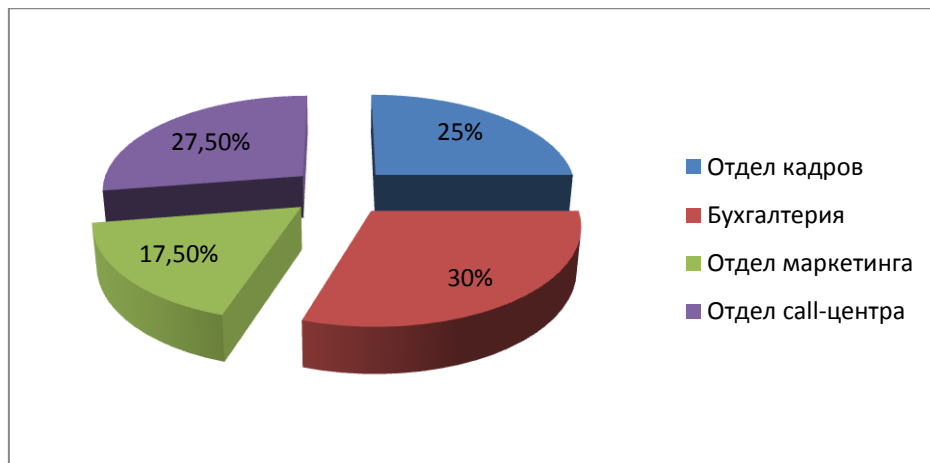


Рис.2.12. Знание о методах адаптации как коучинг, наставничество, тренинг

Большинство вышеперечисленных методов, таких как: тренинг, наставничество и коучинг в данной организации не используются.

Таким образом, особый интерес представляют вопросы, посвященные непосредственно социально-психологическим особенностям персонала организации.

В ООО МФО «Фристайл» сложилась благоприятная атмосфера между коллегами и руководством, а так же между отделами.

При различных обстоятельствах и условиях, а также в разных ситуациях, руководство или отдел кадров может отдать предпочтение той или иной методике адаптации.

Принимать участие в семинаре могут отдельные лица организации, например, начальники отделов, главный бухгалтер, заместители и прочие, а также и целый отдел организации.

### **2.3.Оценка эффективности профессиональной адаптации персонала**

В ходе проведенного исследования мной было опрошено 40 работников организации, которые занимают различные должности в разных структурных подразделениях ООО МФО «Фристайл». Сводные результаты опроса сотрудников приведены в приложении 1.

Ниже приведены аналитические материалы по наиболее актуальным вопросам анкеты, изучение которых позволит представить общую картину сложившихся на предприятии обстоятельств и отношений персонала организации.

Следует отметить относительно молодую возрастную структуру персонала компании. Так, 20% опрошенных находятся в возрасте от 18 до 30 лет, 67,5% в возрасте от 32 до 41 года, они составляют основу организации, и совсем малую часть (12,5%) занимают сотрудники в возрасте от 45 до 50 лет (рис 2.1.).

Можно сделать вывод, что в организации достаточно перспективная структура кадров.

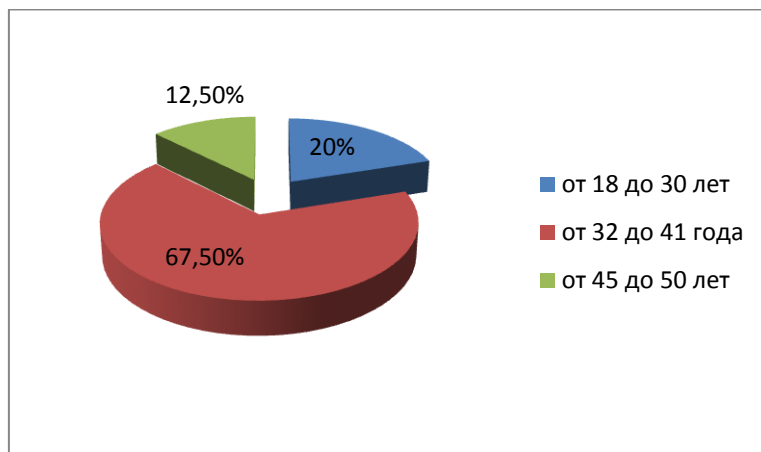


Рис.2.13. Возраст опрошенных сотрудников организации

Анализ ответа вопрос «Существует ли в Вашей организации система адаптации?», фактически сразу дает понять, что в данной организации персонал и работающие сотрудники впервые слышат о понятии и процессе адаптации. Абсолютное большинство сотрудников (80%) ответили, что в ООО МФО «Фристайл» данный процесс не реализуется, и лишь 20% опрошенных хотелось бы, чтобы процесс адаптации принял организованный характер.

С точки зрения темы выпускной квалификационной работы, особый интерес представляют вопросы, посвященные непосредственно социально-психологическим особенностям персонала организации. Например, ответ на вопрос «Что показалось Вам наиболее сложным в течении периода адаптации?»

выявил, что для 70% сотрудников наиболее сложным оказались условия труда. В основном это новые сотрудники и те сотрудники, которые не привыкнут и не адаптируются до конца на своем новом рабочем месте (рис.2.2). Наименее трудным для сотрудников оказалось взаимодействие с руководителем (руководством) и профессиональные обязанности (12,5%), и наименее сложным – взаимодействие с коллективом (5%).

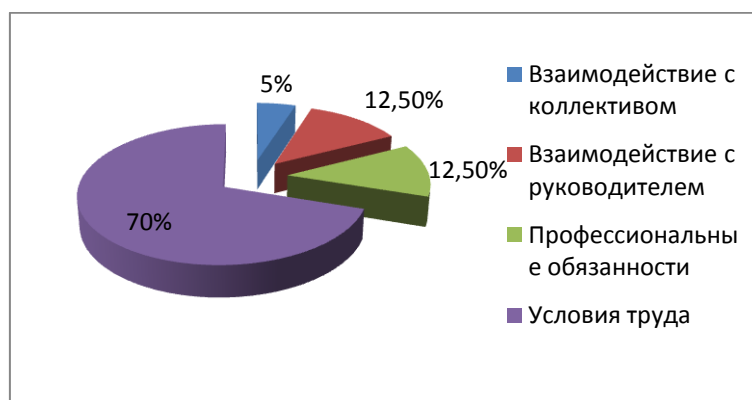


Рис.2.14.Сложности, возникшие в период адаптации персонала

Вышеприведенные данные подтверждаются ответом на следующий вопрос «Как долго Вам нужна была помощь коллег (наставника)?» (Рис.2.3.) 30 % опрошенных требовалась помощь не более двух недель.

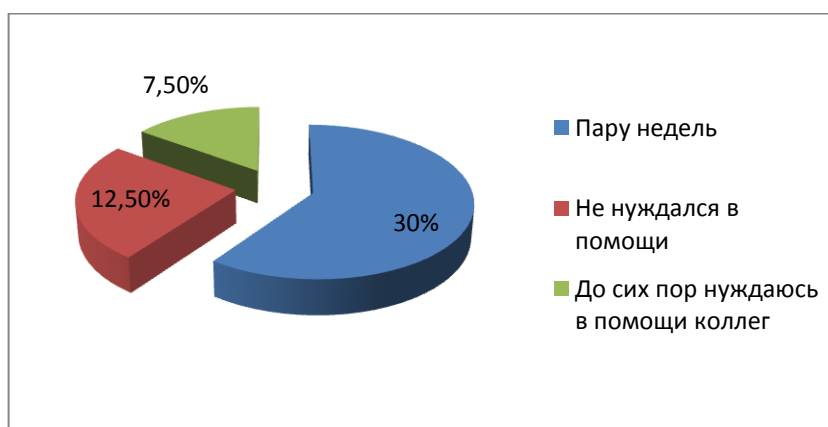


Рис 2.15. Необходимость в помощи коллег (наставника)

По данным видно, что сотрудники с легкостью внедряются в структуру и климат организации, что положительно влияет на работу и динамику организации в целом.

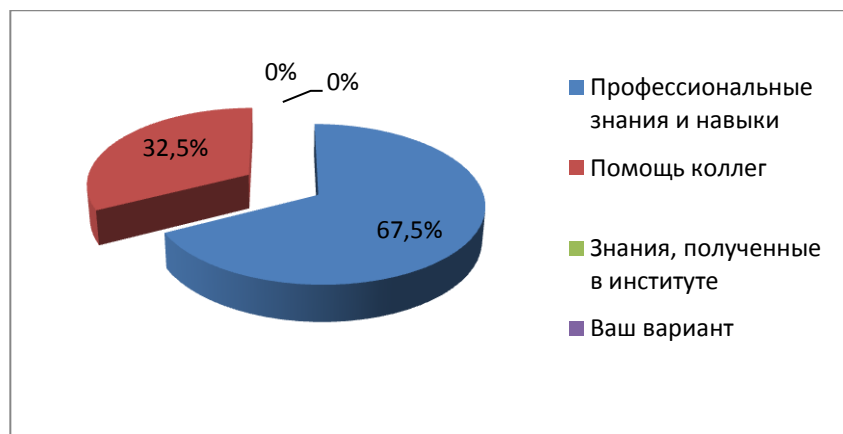


Рис 2.16. Критерии, помогающие персоналу в адаптационный период

На наш взгляд, данная ситуация показывает, что большая часть опрошенных 67,5% - это сотрудники, имеющие профессиональные знания и навыки, и лишь 32,5% опрошенных нуждаются в помощи коллег (рис.2.2.). Это означает, что приходя на новое место работы, сотрудник уже имеет знания и навыки, полученные на предыдущих местах работы.

Данные подтверждаются следующим ответом на вопрос анкеты «Приходилось ли Вам менять место работы? Как часто?». Большинство сотрудников ответили, что место работы им приходилось менять раз в 5 лет.

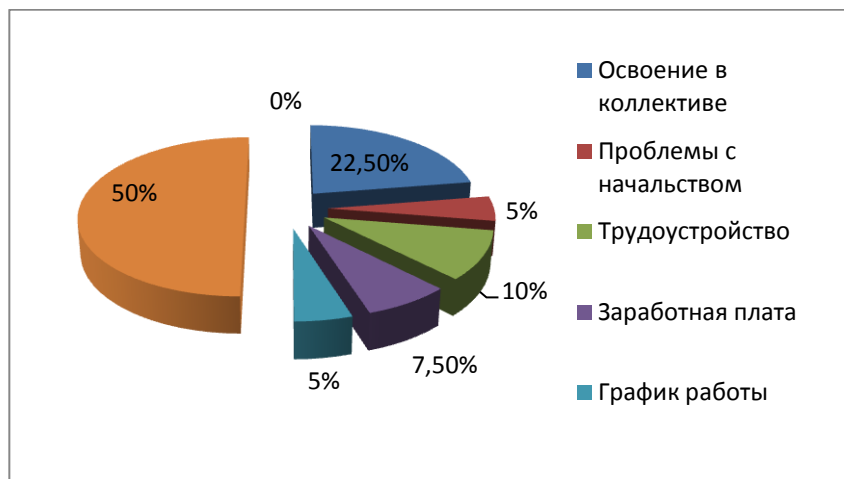


Рис.2.17. Проблемы, связанные с адаптацией

Основной проблемой в ООО МФО «Фристайл» в период адаптации персонала является недостаток навыков (50%), вторая по значимости проблема – трудоустройство (10%), а так же заработная плата (7,5%). Менее значимые

проблемы, которые возникали у сотрудников – проблемы с начальством (5%) и график работы (5%).

В ООО МФО «Фристайл» сложилась благоприятная атмосфера между коллегами и руководством, а так же между отделами.

Таким образом, рассмотренные вопросы анкеты позволили получить общую картину адаптационных процессов и взаимоотношений между сотрудниками, происходящих в организации в различных структурных подразделениях. Эффективность приспособления к коллективу нового работника в первую очередь, обеспечивается за счет регламентированной и прописанной системы адаптации, включающей в себя не только ознакомление с профессиональными задачами и требованиями, но и корпоративной этикой, нормами и ценностями.

Следует учитывать и тот фактор, что в большинстве российских организаций процесс адаптации присутствует лишь частично.

ООО МФО «Фристайл» динамичная и быстро развивающаяся организация, со своей структурой, системой и миссией. Тем не менее, предприятие имеет ощутимые недостатки, одним из которых является адаптация персонала в организации.

### 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНЛА ООО МФО «ФРИСТАЙЛ»

#### 3.1. Разработка программы профессиональной адаптации персонала

Учитывая все особенности деятельности организации, следует предусмотреть особую программу адаптации для персонала. Целью данной программы должно стать эффективность и улучшение условий труда, а также максимально быстрая адаптация сотрудников к трудовому процессу.

Прежде чем вводить программу адаптации персонала, отделу кадров следует провести собрания и обучение начальников отделов. Им необходимо рассказать о мероприятиях, ответственности, способах контроля, предстоящих мероприятиях и собраниях.

Программа профессиональной адаптации персонала должна состоять из двух подпрограмм, например, индивидуальной и общей, и содержать следующие пункты и подпункты.

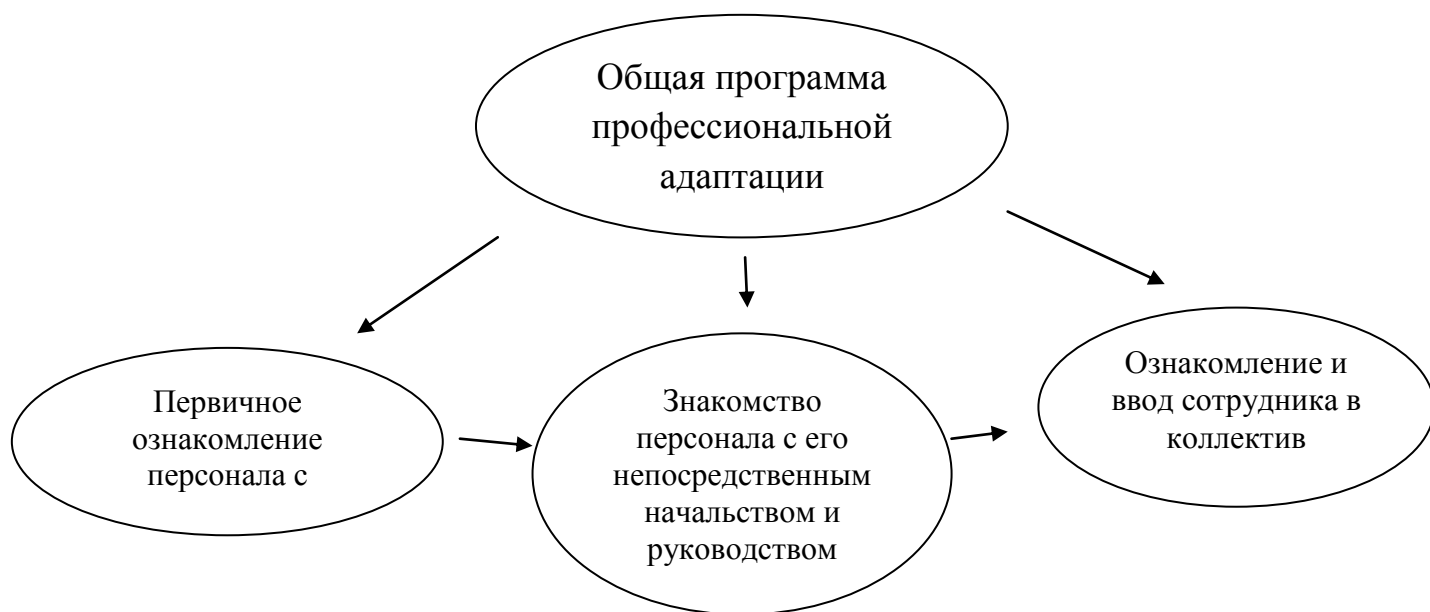


Рисунок 3.1. Схема общей программы профессиональной адаптации сотрудников организации ООО МФО «Фристайл»

Подробнее рассмотрим программу профессиональной адаптации персонала предлагаемую для реализации в ООО МФО «Фристайл», состоящую из двух частей – индивидуальной и общей. Данная программа рассчитана на трехмесячный период.

Общая часть предполагает собой формирование общих представлений о компании, ее основной деятельности, корпоративной культуре, особенностях взаимоотношения сотрудников и компании. Проводится в течении первой недели работы сотрудников в организации и состоит из 3 этапов.

Первый этап - первичное ознакомление персонала с организацией. На данном этапе сотрудникам отдела кадров следует ознакомить «новичка» с деятельностью предприятия в целом. Для эффективного ознакомления следует создать брошюру или буклет, в котором будут расписаны и указаны история зарождения и создания предприятия, успехи, все структурные подразделения, принятые нормы и акты, кодекс, корпоративная культура организации в целом. В общих чертах рассказать персоналу об условиях и оплате труда, вознаграждениях, премиях, порядке и санкциях. Это позволит сотрудникам сориентироваться в его дальнейшей деятельности. Проведение данных операций займет один – два дня.

Второй этап – это знакомство персонала с его непосредственным начальством и руководством.

На данном этапе сотрудники отдела кадров должны представить и познакомить персонал с непосредственным начальством.

Руководство должно провести личную беседу, в которой следует рассказать в первую очередь о традициях и корпоративной культуре, нормах работы, отношениях и о коллективе. Также следует донести до сотрудника, в чем заключаются его обязанности, где, что и как он может использовать, как находить нужную информацию и к кому следует обращаться за помощью.

Беседа должна проводиться во второй или третий день, стать для сотрудников ориентиром в его деятельности.

Третий этап – ознакомление и ввод сотрудника в коллектив.

Хороший и эффективный результат может дать подготовка коллектива к приему нового сотрудника. Необходимо объяснить, в связи, с чем привлекается новый сотрудник. Следует ограничить круг вопросов, которые могут обсуждаться с новым сотрудником в первые и последующие дни. Это позволит контролировать поступление информации негативного характера.

Далее начальник или руководитель должен ознакомить новый персонал с коллективом. Лучше всего, если это будет небольшое собрание или выступление в виде презентации. Руководитель или же сам сотрудник может рассказать о себе небольшую информацию, например: имя, фамилия, возраст, опыт работы, семейное положение, черты характера, хобби или увлечения.

Для сотрудника данный пункт даст возможность уже в первые дни работы понять отношение коллектива к нему, узнать мнения и реакции сотрудников отдела на новую ситуацию.

Индивидуальная часть рассчитана на весь период прохождения испытательного срока и фиксируется в документах.



Рисунок 3.2.Схема специализированной программы профессиональной адаптации персонала

Первый этап индивидуальной программы адаптации – определение наставника для сотрудников.

Основные функции наставника будут заключаться в обучении новых сотрудников основным задачам и операциям на рабочем месте, а также специфике его деятельности. Также выполнение рабочих моментов на собственном примере. Новый сотрудник может задавать все интересующие его вопросы, связанные с деятельностью и функционированием организации. Наставнику по окончании испытательного срока необходимо дать поощрительную премию или бонусы, и продемонстрировать его работу, чтобы в дальнейшем наставничество стало для персонала почетным делом<sup>36</sup>.

Второй этап индивидуальной программы – решение организационных вопросов. На данном этапе следует отнести такие мероприятия, как ознакомление со всеми отделами организации и сотрудниками этих отделов соответственно, провести подробную экскурсию по организации, ознакомление с оргтехникой, компьютером, место, где сотрудники завтракают и обедают. Также необходимо позволить работнику обустроить свое рабочее место в соответствии с его вкусами и предпочтениями. На этом этапе следует рассказать об корпоративных нормах и правилах, этике и стандартах.

Третий этап является достаточно важным этапом в программе профессиональной адаптации персонала – введение сотрудника в должность.

Введением в должность следует заниматься коучу или наставнику. Он должен еще раз четко и ясно объяснить пункты должностной инструкции, требования, сроки выполнения работы, порядок составления и сдачи отчетности, способы работы и прочее.

Введение в должность обычно проводится на втором – третьем дне пребывания сотрудника в организации. Этот процесс может занять несколько недель или месяцев.

---

<sup>36</sup> Гордыч Ю.С. Программа адаптации персонала как часть эффективного кадрового менеджмента. – Сборник Инновационное развитие российской экономики VII Международный научно-практический форум. [Текст]: сборник. - 2014. – 112-113 с.

Руководителю следует ежедневно расспрашивать нового сотрудника о накопившихся вопросах, проблемах, успехах в его новой должности, замечаниях. Это позволит установить обратную связь для ликвидации ошибок. Ежедневные диалоги могут повторяться на протяжении нескольких недель или месяца.

Четвертый этап – закрепление.

Закрепление сотрудника должно начинаться со 2-4 недели работы. В это время наставник оставляет нового сотрудника, стимулируя его на самостоятельную работу <sup>37</sup>. Результаты данной работы следует учитывать постоянно, чтобы в дальнейшем, по окончании испытательного срока можно было оценить эффективность адаптационного процесса.

Руководителю и наставнику в период закрепления следует отмечать любые реакции, инициативы и предложения. Эти данные могут понадобиться для организационной работы с новым персоналом. Важно морально, а иногда и материально поощрять сотрудника за эффективные и положительные действия, а также новые предложения и идеи. Это мотивирует работника с большим интересом участвовать в деятельности предприятия. Стимулирование новых идей может помочь улучшить производственный процесс, а также деятельность организации.

Пятый этап программы профессиональной адаптации – оценка эффективности адаптации.

На данном этапе (обычно 2-3 месяца, по окончании испытательного срока) принимается решение о дальнейших действиях:

1. Сотрудник остается работать в своей новой должности;
2. Увольнение сотрудника.

Оценка эффективности составляется на основе наблюдения и результате работы нового сотрудника. На основе выявленных данных руководство принимает дальнейшее решение.

---

<sup>37</sup> Гордыч Ю.С. Программа адаптации персонала как часть эффективного кадрового менеджмента. – Сборник Инновационное развитие российской экономики VII Международный научно-практический форум. [Текст]: сборник. - 2014. – 112-113 с.

При составлении программы профессиональной адаптации персонала следует учитывать специфику работы в микрофинансовой организации. Ее черты:

1. Постоянные изменения на рынке. Новый сотрудник должен быть готов принимать стремительные и эффективные решения, активно использовать имеющуюся информацию, быстро реагировать на изменения.
2. Постоянное изменение/обновление. Сотрудник должен быть готов к получению новой информации. Самое важное, чтобы сотрудник мог адекватно воспринимать новую информацию, быстро перестраиваться.

Программа рассчитана на использование ее в период испытательного срока (2-3 месяца).

Таким образом, предложенная программа профессиональной адаптации персонала в ООО МФО «Фристайл» может стать востребованным и эффективным способом повышения отдачи сотрудников.

Учитывая все особенности деятельности организации, следует предусмотреть особую программу адаптации для персонала. Целью данной программы должно стать эффективность и улучшение условий труда, а также максимально быстрая адаптация сотрудников к трудовому процессу.

### **3.2.Рекомендации по развитию методов социально-психологической адаптации**

В период ознакомления и приспособления к новым условиям труда сотрудник проходит этап социально-психологической адаптации в коллективе и организации. Он включает в себя систему взаимодействия и отношения между сотрудниками, привычки, ценности, традиции. Психологи и социологи выделяют несколько ступеней социально психологической адаптации<sup>38</sup>:

---

<sup>38</sup> Питерс Т. В поисках эффективного управления [Текст]: пер. с англ. / Т.Питерс, Р.Уотермен; общ. ред. и вступ. ст. – М: Прогресс, 2015. – 418 с.

1. Первая ступень – внешняя переориентация. Сотрудник не признает новый коллектив, но не показывает этого, чтобы не создавать конфликтные ситуации.

2. Вторая ступень. Коллектив и сотрудник одновременно признают друг друга, при этом ничего не меняют.

3. Третья ступень. Новый сотрудник принимает ценности коллектива, не меняя свою систему ценностей.

4. Четвертая ступень – ассимиляция. Сотрудник полностью принимает систему ценностей всего коллектива и полностью перестраивает свою психологическую личность и поведение.

5. Пятая и последняя ступень. Сотрудник сливается с коллективом, теряя при этом свои ценности.

Метод – это набор средств, позволяющих получить нужный результат за определенный промежуток времени. Единого метода, который поможет адаптироваться новому сотруднику, не существует.

Рассмотрим несколько методов социально-психологической адаптации персонала.

Первый метод – «реализация корпоративного PR». Данный метод предусматривает создание методички, памятки, в которой будут перечислены основные правила поведения и отношений в коллективе.

Второй метод – командный тренинг. Такие методы адаптации персонала используют достаточно редко. Допустим, когда коллектив уже сформирован и на работе появляется хороший специалист, который ощущает неприязнь со стороны работников. В ходе тренинга каждый желающий может высказать свое мнение или претензии. В результате такого метода развиваются межличностные отношения.

Третий метод – инструктаж в подразделениях. Данный метод адаптации способствует доведению информации до нового работника об основных требованиях в отделе. Отделы в организации имеют свой комплект требований и

правил, которые следует соблюдать. Их стоит составлять в простом и доступном формате.

Четвертый метод – информирование коллектива о новом сотруднике (папка нового сотрудника). В такой папке должен быть комплект документов, который содержит все ответы на вопросы, которые могут интересовать новичка. Полезным и удобным будет справочник<sup>39</sup>. Он включает основные сведения обо всех подразделениях компании, документы, показывающие логическую связь и, облегчает требования к персоналу.

Поскольку адаптационная система в организации ООО МФО «Фристайл» практически отсутствует и требует конкретных дополнений и корректировок. Следует внедрить следующие мероприятия системы адаптации для более эффективного приспособления новых сотрудников к организации и трудовой деятельности:

1. Проведение специальных бесед и мероприятий с сотрудниками, принятыми на работу год-полтора назад. Данный метод позволит новому сотруднику легко и эффективно влиться в рабочую обстановку.

2. Проведение различных тренингов, презентаций, деловых игр, как со старым, так и с новым персоналом организации. В этом методе сотрудники достаточно тесно взаимодействуют друг с другом, а также делятся накопленными знаниями, методами, способами работы и прочее.

3. Разработка проведения и внедрения системы адаптации в структуру организации. Это достаточно серьезный и важный метод в первую очередь, как для сотрудников, так и для организации в целом. Без адаптации новому или старому сотруднику достаточно трудно влиться в коллектив и освоить свои новые обязанности и рабочие процессы.

4. Разработка методов непосредственного взаимодействия сотрудников и руководителей. Рабочий процесс становится эффективным, если в этом

---

<sup>39</sup> Гордыч Ю.С. Программа адаптации персонала как часть эффективного кадрового менеджмента. – Сборник Инновационное развитие российской экономики VII Международный научно-практический форум. [Текст]: сборник. - 2014. – 112-113 с.

процессе активно работают и взаимодействуют все структурные подразделения, но самое важное, если в рабочем процессе слаженно взаимодействуют сотрудники и руководители.

5. Проведение неформальных мероприятий (посещение выставок, театров, совместный отдых на свежем воздухе и прочее). В данном методе все начальники, руководители, сотрудники становятся равными и имеют равные права. Сотрудники делятся своими навыками, полезной и нужной информацией, разговаривают на нейтральные темы, эффективно взаимодействуют друг с другом, и поддерживают «дружеские» беседы. Коллектив становится крепче, сплоченнее, а от этого зависит, как будет продвигаться работа в организации.

Таким образом, в период ознакомления и приспособления к новым условиям труда сотрудник проходит этап социально-психологической адаптации в коллективе и организации. Он включает в себя систему взаимодействия и отношения между сотрудниками, привычки, ценности, традиции.

Метод – это набор средств, позволяющих получить нужный результат за определенный промежуток времени. Единого метода, который поможет адаптироваться новому сотруднику, не существует.

Поскольку адаптационная система в организации ООО МФО «Фристайл» практически отсутствует и требует конкретных дополнений и корректировок. Следует внедрить мероприятия системы адаптации для более эффективного приспособления новых сотрудников к организации и трудовой деятельности.

### **3.3. Экономическая оценка предлагаемых мероприятий**

«Если вы не можете что-то изменить, значит, вы не можете этим управлять», - это слова Джека Филипса, эксперта с мировым именем в области измерения влияния тех или иных программ, проектов.

Именно в связи с необходимостью управлять, компании нуждаются в эффективной системе оценки каждого аспекта своего бизнеса, в том числе и мероприятий, связанных с системой стратегического управления адаптацией персонала в организации. Стратегическую систему адаптации персонала можно назвать одной из самых важных, ведь от ее эффективности зависит, насколько быстро и успешно новые сотрудники коллектива вольются в рабочий процесс, а также останется ли он в компании вообще.

Показатели эффективности системы стратегического управления адаптацией, которые целесообразно рассчитать:

1. Стоимость адаптации одного сотрудника, включая время, затраченное наставником, тренером, коучем, непосредственным руководителем, а также стоимость раздаточных и прочих материалов;
2. Стоимость подготовки коуча, наставника, тренера (по профессиям);
3. Процент должностей, охваченных процессом адаптации;
4. Процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок;
5. Процент сотрудников, для которых испытательный срок был продлен;
6. Процент сотрудников, уволившихся из компании в течение испытательного срока;
7. Процент сотрудников, уволившихся из компании в течение первого года работы;
8. Процент сотрудников, уволенных после прохождения испытательного срока;
9. Процент сотрудников, выполняющих функции наставников (по профессиям).

Профессионалы в области управления персоналом считают, что расходы на адаптацию нового сотрудника должны быть сопоставимы с инвестициями, затраченными на его привлечение: оптимальное соотношение затрат на поиск затрат на адаптации приблизительно 3:1<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Бодрова О., Володина Н., Горохова Е. Справочник по управлению персоналом [Текст]: справочник/ О.Бодрова, Н.Володина, Е.Горохова. - №19'14, « МЦФЭР». – М., 2014. – 79 с.

Не оцениваются те пункты системы, которые можно охарактеризовать как рабочие задачи, выполняемые в рабочее время адаптируемого и наставника (ознакомление с должностной инструкцией, положениями, стандартами по подразделению и прочее).

Таблица 3.1.

Затраты на адаптацию одного сотрудника

| № |                                        | Стоимость  |
|---|----------------------------------------|------------|
| 1 | Затраты на консультанта                | 20000 руб. |
| 2 | Аренда площади для проведения тренинга | 7500 руб.  |
| 3 | Материалы                              | 700 руб.   |
| 4 | Прохладительные напитки                | 340 руб.   |
| 5 | Затраты на оплату работы тренера       | 15000 руб. |
| 6 | Затраты участников                     | 0 руб.     |
| 7 | Накладные расходы                      | 2000 руб.  |
| 8 | Количество человек, прошедших тренинг  | 15 человек |

Расчет возврата на инвестиции в обучение в период адаптации. Расчет возврата целесообразен тогда, когда речь идет о профессиональном обучении нового работника, например о длительной подготовке молодых специалистов.

Размер затрат на сотрудника рассчитывается по следующей формуле:

$$ПЗТ = (ЗК + ПТ + М + ПН + ЗТ + ЗУ + НР), \quad (3.1.)$$

где  $ПЗТ$  – показатель затрат на тренинг участника;

$ЗК$  – затраты на консультанта;

$ПТ$  – аренда площади для проведения тренинга;

$М$  – материалы (канцелярские товары, бумага, ручки, карандаши, папки и прочее);

$ПН$  – прохладительные напитки;

$ЗТ$  – затраты на оплату работы тренера;

$ЗУ$  – затраты участников;

*НР* – накладные расходы;

Рассчитаем затраты адаптации на одного сотрудника:

$$\text{ПЗТ} = (20000 + 7500 + 700 + 340 + 15000 + 2000) = 45540$$

По получившимся результатам мы можем сказать, что организация вполне может потратить рассчитанные средства на адаптацию одного сотрудника.

Тем не менее, следует учитывать и те результаты, которые следует ожидать от проведенных адаптационных процессов.

Для оценки эффективности персонала С.А.Шарило<sup>41</sup> предлагает разработанную им формулу оценки эффективности управления персоналом в организации, учитывая все эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, при обучении персонала и снижении текучести кадров.

В первую очередь следует определить показатели эффективности.

Эффект от уменьшения текучести кадров рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ЭТ} = \text{Зн} * \text{СЧР} (\text{КТ}_1 - \text{КТ}_2), \quad (3.2.)$$

где *ЭТ* – эффект от уменьшения текучести кадров;

*Зн* – затраты на новичка;

*СЧР* – среднесписочная численность работников;

*КТ<sub>1,2</sub>* - коэффициент текучести кадров на начало и конец месяца.

Для того чтобы рассчитать эффект от уменьшения текучести кадров, для начала следует выяснить среднесписочную численность работников (*СЧР*) по следующей формуле:

$$\text{СЧР за месяц} = \text{СЧР пол.зан.мес.} + \text{СЧР не пол.зан.мес.}, \quad (3.3.)$$

где *СЧР за месяц* – среднесписочная численность работников за месяц;

*СЧР пол.зан.мес.* – среднесписочная численность полностью занятых работников за месяц;

---

<sup>41</sup> Шарило С.А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст]: учебник/ С.А.Шарило. – М.: ГроссМедиа, 2015. – 224 с.

*СЧР не пол.зан.мес.* – среднесписочная численность не полностью занятых работников за месяц.

Для начала рассчитаем среднесписочную численность всех работников:

$$СЧР = 20 + 210 = 230 \text{ человек}$$

Рассмотрим еще одну формулу – это коэффициент текучести кадров на начало и конец месяца:

$$КТ_{1,2} = КУ / СЧР * 100 \%, \quad (3.4.)$$

где  $КТ_1$  – коэффициент текучести кадров на начало месяца;

$КТ_2$  – коэффициент текучести кадров на конец месяца;

$КУ$  – коэффициент уволившихся сотрудников;

$СЧР$  – среднесписочная численность сотрудников.

Теперь можно рассчитать коэффициент текучести кадров:

$$КТ_1 = 14/230 * 100\% = 6\%$$

$$КТ_2 = 9/230 * 100\% = 3.9\%\%$$

Формула для расчета эффекта от увеличения производительности труда (за месяц):

$$ЭП = P * Д_m * (П_2 - П_1), \quad (3.5.)$$

где  $ЭП$  – эффект от увеличения производительности труда;

$P$  – число работников;

$Д_m$  – количество рабочих дней;

$П_1$  и  $П_2$  – производительность труда на начало и конец месяца.

Для того, чтобы рассчитать эффект от увеличения производительности труда ( $ЭП$ ) для начала следует рассчитать производительность труда на начало и конец месяца, то есть  $П_1$  и  $П_2$ :

$$П_{1,2} = О_{п1,2} / Д_m * P, \quad (3.6.)$$

где  $О_p$  – объём продукции (работ/ услуг), произведенной в течении определенного календарного периода, руб.;

$Д_m$  – количество рабочих дней, отработанных сотрудниками за месяц (21 день, без учета выходных и праздников);

$P$  – число работников (230 человек).

Рассчитаем производительность труда на начало и конец периода ( $P_1$  и  $P_2$ ):

$$P_1 = (6000 / 365 \cdot 230) \cdot 100\% = 7,1 \%$$

$$P_2 = (13000 / 365 \cdot 230) \cdot 100\% = 15,4\%$$

Рассчитаем экономический результат от увеличения производительности труда:

$$\text{ЭП} = 230 \cdot 365 \cdot (15,4 - 7,1) = 696785 \text{ рублей}$$

По расчетам данной формулы (3.4.) можно сказать, что затраты на адаптационный процесс будут эффективными и составят 696785 рублей.

Экономический эффект – это эффект, при расчете которого учитывается в стоимостном выражении все виды результатов и затрат, связанных с реализацией мероприятия.

Экономический эффект составляет

$$696785 - 45540 = 651\,245 \text{ руб.}$$

В первую очередь, от эффективно проведенной адаптационной работы решаются следующие критерии:

1. Снижение текучести кадров;
2. Снижение уровня конфликтности между сотрудниками;
3. Мотивация рабочего персонала;
4. Работа с офисной техникой.

Таблица 3.3.

Взаимосвязь результатов адаптации персонала и показателей эффективности и их влияние на организационные процессы

| Показатели эффективности                     | Область влияния                                                                                              |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Перспективы карьерного роста                 | Возможность внутреннего рекрутинга и уменьшения затрат на подбор нового персонала, взаимосвязь с лояльностью |
| Заинтересованность организационной культурой | Лояльность, идентификация человека с компанией                                                               |
| Разделение целей организации                 | Присоединение сотрудника к организации, согласованность личных и организационных целей                       |
| Удовлетворенность                            | Доброжелательность при общении, открытость,                                                                  |

|             |                                                                                                                                                                         |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| коллективом | проговариваемое желание работать в коллективе, активность, групповая динамика, командная работа, социализация и индивидуализация, формальность и неформальность общения |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                               |                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Принятие организационных норм и правил        | Адекватная система субординации, понимание своей роли и своего места в организационных отношениях, отсутствие простоя в работе, прозрачность каналов коммуникации <sup>42</sup>                     |
| Прозрачность должностной инструкции           | Адекватность описанных в должностной инструкции обязанностей реальной деятельности, отсутствие временных затрат на доработку и разъяснение, быстрое начало выполнения непосредственных обязанностей |
| Удовлетворенность организацией рабочего места | Лояльность и соответствующая оснащенность позволяет выполнять работу в срок                                                                                                                         |

Таким образом, в связи с необходимостью управлять, компании нуждаются в эффективной системе оценки каждого аспекта своего бизнеса, в том числе и мероприятий, связанных с системой стратегического управления адаптацией персонала в организации. Стратегическую систему адаптации персонала можно назвать одной из самых важных, ведь от ее эффективности зависит, насколько быстро и успешно новые сотрудники коллектива вольются в рабочий процесс, а также останется ли он в компании вообще.

Затраты на сотрудников составят 45540 рублей, то экономический результат от увеличения производительности труда составит 696785 рублей.

Профессионалы в области управления персоналом считают, что расходы на адаптацию нового сотрудника должны быть сопоставимы с инвестициями, затраченными на его привлечение: оптимальное соотношение затрат на поиск и затрат на адаптации приблизительно 3:1.

<sup>42</sup> Гордыч Ю.С. Программа адаптации персонала как часть эффективного кадрового менеджмента. – Сборник Инновационное развитие российской экономики VII Международный научно-практический форум. [Текст]: сборник. - 2014. – 112-113 с.

## **ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

Проведенное в рамках выпускной квалификационной работы исследование адаптации персонала позволяет сделать следующие выводы и рекомендации.

1. Адаптация персонала в организации представляет собой процесс приспособления и ознакомления сотрудников к условиям трудовой деятельности. Адаптационный процесс является одной из составляющих частей управления персоналом. Процесс адаптации – это двусторонний процесс. С одной стороны, за приходом человека в организацию стоит его сознательный выбор, основанный на определенной мотивации принятого решения, и ответственность за это решение. С другой стороны, организация принимает на себя определенные обязательства, нанимая работника для выполнения конкретной работы.

Существует большое количество организационных решений, позволяющих эффективно управлять процессом адаптации персонала в организации, в частности новых сотрудников. Эффективность приспособления к коллективу нового сотрудника в первую очередь, обеспечивается за счет регламентированной и прописанной системы адаптации, включающей в себя не только ознакомление с профессиональными требованиями, но и корпоративной этикой, нормами и ценностями.

2. Методами формирования адаптационного процесса могут выступать следующие мероприятия:

- формирования наиболее эффективным способом приспособления новых сотрудников является - проведение семинаров.

- семинар – это форма учебно-практических занятий, при которых учащиеся (стажеры, студенты) обсуждают доклады, сообщения, рефераты, выполненные ими по результатам учебных или научных исследований под руководством преподавателя или руководства.

- семинар онлайн, веб-конференции и вебинары. Такие методы активно проводятся для сотрудников ООО МФО «Фристайл». Принимать участие в семинаре могут отдельные лица организации, например, начальники отделов,

главный бухгалтер, заместители и прочие, а также и целый отдел организации. Чаще всего в семинарах принимает участие отдел бухгалтерии (50%), отдел кадров (35%), отдел маркетинга (12,5%) и отдел call-центра (2,5%).

3. Основным методом исследования было выбрано анкетирование. Всего было опрошено 40 человек, работающих в ООО МФО «Фристайл», среди которых 10 руководителей и 30 специалистов.

4. Выявлены проблемы социально-психологической адаптации персонала ООО МФО «Фристайл». Значительные трудности у «новичков» вызывают:

- установление деловых отношений;
- установление отношений с руководством;
- установление межличностных отношений с коллегами.
- На процесс социально-психологической адаптации оказывают серьезное влияние конфликтные ситуации, происходящие в организации: 30 % опрошенных редко сталкиваются с проблемой конфликтов, 13,10% у данных сотрудников не бывает конфликтов вообще, либо бывают, но лишь время от времени, 10% опрошенных сотрудников стараются избегать конфликтных ситуаций.

5. Разработаны рекомендации по развитию методов социально-психологической адаптации персонала в ООО МФО «Фристайл». В период ознакомления и приспособления к новым условиям труда сотрудник проходит этап социально-психологической адаптации в коллективе и организации. Он включает в себя систему взаимодействия и отношения между сотрудниками, привычки, ценности, традиции.

6. В целях развития методов адаптации персонала ООО МФО «Фристайл» предлагается:

- проведение командного тренинга. Такой метод адаптации персонала используются достаточно редко. Когда коллектив почти уже сформирован и на работе появляется хороший специалист, который ощущает неприязнь со стороны

работников (коллег/начальства). В ходе проводимого мероприятия каждый желающий может высказать свое мнение или претензии. В результате такого метода развиваются межличностные отношения;

- проведение инструктажа в подразделениях. Данный метод адаптации способствует доведению информации до нового работника об основных требованиях в отделе. Отделы в организации имеют свой комплект требований и правил, которые следует соблюдать. Их стоит составлять в простом и доступном формате;

- проведение специальных бесед и мероприятий с сотрудниками, принятыми на работы год-полтора назад. Данный метод позволит сотруднику легко и эффективно влиться в рабочую обстановку;

- проведение различных тренингов, презентаций, деловых игр, как со «старым», так и с новым персоналом;

- проведение неформальных мероприятий (посещение выставок, театров, музеев, совместный отдых на свежем воздухе).

7. Произведена экономическая оценка предлагаемых мероприятий.

По ее итогам определено следующее:

- общая стоимость затрат проводимых мероприятий составляет 45540 рублей.

- Экономический эффект от предложенных мероприятий составляет 651245 рублей, что является положительным для компании и является показателем реальной эффективности предложенных мероприятий для адаптации персонала.

8. В первую очередь от эффективно проведенной адаптационной работы решаются следующие задачи:

- снижение текучести кадров;
- снижение уровня конфликтности между сотрудниками;
- мотивация рабочего персонала.

Потребность в формировании системы адаптации возникает на этапе активного развития компании. Вместе с ростом организации, увеличивается количество сотрудников и подразделений, а значит, и нового персонала. Сами руководители не могут заниматься новыми сотрудниками, именно с этого момента и возникает потребность адаптационных процедур взаимодействия с новыми сотрудниками.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аверин, А.В. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации [Текст]: учебное пособие / А.В. Аверин. – М.:Изд. РАГС, 2013. – 224 с.
2. Андреева И. Руководство для персонала и топ – менеджмента[Текст]: учебник/ И. Андреева. – Спб.: БХВ, 2012. – 16 с.
3. Артамонова А.А. Роль тренингов и деловых игр в процессе обучения и профессиональной адаптации персонала современной организации. [Текст] /А.А. Артамонова// Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2013.-№2. -229-232 с.
4. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст]: учебное пособие Сокр. пер.с англ. / И.Ансофф – М. : Экономика, 2013. – 519 с.
5. Аширов Д.А., Егоров А.С. Управление карьерой в организации.[Текст] - Москва., 2016. -163 с.
6. Базайская Н.П., Пилипчук У.О. Управление развитием персонала как функциональная подсистема систем управления персоналом [Текст]: журнал №6 - 1 (09). 2014. – 73-75 с.
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник / Т.Ю. Базаров. – 8-е изд., стереотип. – М.: Издательский центр «Академия», 2010. – 224 с.
8. Берзин Б.Ю., Зыкина Н.Е. Процессуальная мотивация и социально-психологическая адаптация личности в системе управления персоналом.[Текст]: учебник/ Б.Ю.Берзин., Н.Е. – Вопросы управления. №2 . 2016. -221 -229 с.
9. Берестова Л.И. Современные подходы к управлению персоналом в условиях рынка.[Текст] – Государственная служба.2013. -№3. – 33-34 с.
10. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. Теория и практика менеджмента.[Текст]: учебник / Е.А. Борисова. –Питер., 2013. – 448 с.

11. Борисова, Е. Планирование персонала легко в теории, сложно на практике [Текст] / Е.Борисова // Служба кадров, 2014 - № 5.- С.21-25.
12. Ващенко Н.В. Адаптация принципов и методов управления персоналом в процессе управления предприятием [Текст] .2014. – 98-101 с.
13. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики [Текст]: учебное пособие / А.П. Волгин, В.И. Матирко и др.- М.: Дело, 2013. -356 с.
14. Волкова Н.В. Социально – психологические особенности персонала как фактор организационной социализации и первичной адаптации. [Текст] / Н.В.Волкова. . №1. 2012. – 125-128 с.
15. Володина Н. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы. [Текст]: учебник/ Н. Володина. - М.: Эксмо, 2012. – 200 с.
16. Габдулов Р.Н., Спивак В.В. Почему необходима система адаптации персонала? – Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. [Текст]: учебник. №5. 2013. – 129-131 с.
17. Гордыч Ю.С. Программа адаптации персонала как часть эффективного кадрового менеджмента. – Сборник Инновационное развитие российской экономики VII Международный научно-практический форум. [Текст]: сборник. - 2014. – 112-113 с.
18. Даутова Н.В., Жевора Ю.И. Формирование корпоративной культуры как фактора адаптации персонала.[Текст]: сборник: Теория и практика корпоративного менеджмента. Пермь. 2011. – 47-50 с.
19. Десслер, Гари. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / под ред. Р.И. Шленова. - М.: Издательство «БИНОМ», 2014. - 432 с.
20. Друкер П. Стратегии управления бизнесом.[Текст]: учебник/ П.Друкер - Питер., 2011. – 416 с.
21. Дубова, Е.А. Управление персоналом в быстрорастущих компаниях [Текст]: учебное пособие.- Е.А. Дубова, С.П. Хамаганова // Справочник по управлению персоналом. - № 2. - 2015. - С. 15.

22. Душин В.И. К вопросу о сущности и видах адаптации персонала [Текст]: Инновации. Менеджмент. Маркетинг. №2. 2014. – 301-301 с.
23. Дэйв Ульрих. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера в организации [Текст] / Ульрих Д.// М.: Вильямс, 2014. – 304 с.
24. Иванова В.С. Стратегическое управление персоналом как элемент системы управления персоналом. [Текст]: учебник/ В.С.Иванова. - 2015. – 47-49 с.
25. Казиева Н.Н., Магомедов К.Д. Психологическая адаптация персонала. [Текст] – Сборник: Психология личности: изучение, развитие, самопознание. Спб., 2015. 141-148 с.
26. Канавина Н.И., Полынова Л.В. Подходы к разработке системы адаптации персонала на предприятиях в условиях кризиса.[Текст] – Известия Института систем управления СГЭУ. № 1( 11). 2015. – 241-244 с.
27. Карнеги Д. Как перестать беспокоиться и начать жить.[Текст] / Д.Каргени. – Изд-во.: Попурри., 2013. – 416 с.
28. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда [Текст] : монография / А. Я. Кибанов, Ю. А. Дмитриева. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 229 с. – (Научная мысль).
29. Казначеева С.Н., Репина Р.В. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте [Текст]: Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №5 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/195EVN515.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/195EVN515
30. Кондратьев Э.В. Формирование системы развития управленческого персонала предприятия: монография [Текст] – Пенза: ПГУАС, 2011. – 188 с.
31. Король М.В. Проблема внутренней мотивации персонала на этапе адаптации на новом месте работы [Текст] / М.В. Король. – Вестник Камчатского государственного технического университета. №26. 2013. – 55-58 с.
32. Косаренко Н., Маренков Н. Управление персоналом организации [Текст] / Изд-во: М.: Академический Проект, Трикса., 2015. – 464 с.

33. Котлова А.С., Попова О.А. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях [Текст]: Экономика и менеджмент инновационных технологий. №6 (33). 2014. – 2 с.
34. Кузнецов, И. Н. Эффективный руководитель [Текст]: учебно-практ. пособие / И. Н. Кузнецов. – М. : Дашков и К°, 2011. – 596 с.
35. Курганов М.А., Касьянова К.Д. подходы к адаптации персонала: от рядового сотрудника до руководителя. – Социально-экономические науки и гуманитарные исследования [Текст]: №2. 2014. – 54-57 с.
36. Ларионова, Т. М. Документационное обеспечение управления персоналом [Текст]: учеб. пособие / Т. М. Ларионова, Л. А. Румынина. – М. : ФОРУМ, 2012. – 416 с.
37. Леженкина Т.И. Проект «портфель новичка» как фактор эффективного управления подсистемой адаптации персонала организации [Текст]: Сборник: Роль бизнеса в трансформации общества – 2014 IX Международный научный конгресс: сборник материалов. 2014. – 301-302 с.
38. Луферова А.Д., Мазаева М.Р. профессиональная адаптация как процесс управления персоналом [Текст]: APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. №1. 2016. – 20 с.
39. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учебное пособие / под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 312 с.
40. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий [Текст]: учебно-практ. пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. — М. : Дашков и К°, 2011. – 344 с.
41. Месхи С.В. Управление профессиональной компетентностью в аспекте управления персоналом организации [Текст]: Вестник академии. №1. 2013. – 74-75 с.
42. Новаковская, О. А. Управление персоналом в кризисной организации [Текст]: монография / О. А. Новаковская. – Улан-Удэ : Изд-во ВСГТУ, 2011. — 168 с.

43. Овчинникова А.С., Марусинина Е.Ю. Влияние зарубежных моделей управления персоналом на отечественную модель управления персоналом, перспективы развития [Текст]: №2-3 (15). 2015. – 999 с.
44. Осипов А.В., Петров Е.А. Адаптация системы управления персоналом, в зависимости от стадии жизненного цикла организации [Текст]: Сборник. 2016. -118 с.
45. Питерс Т. В поисках эффективного управления [Текст]: пер. с англ. / Т.Питерс, Р.Уотермен; общ. ред. и вступ. ст. – М: Прогресс, 2015. – 418 с.
46. Питер Друкер. Менеджмент [Текст]: пер. с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2010. – 704 с.
47. Папонова, Н. Е. Обучение персонала компании [Текст] : практ. пособие / Н. Е. Папонова. – М. : Финпресс, 2013. – 176 с.
48. Резник С.Д. Персональный менеджмент [Текст]: учебник/ С.Д.Резник – М.:ИНФРА-М, 2013. – 622 с.
49. Резник С.Д., Игошина И.А., Шестернина О.И. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкурентные ситуации). [Текст]: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб и доп. / Под ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2013. Гриф УМО
50. Резник С.Д., Барбарская М.Н. Методические аспекты оценки потенциала человеческих ресурсов строительной организации [Текст]: монография// Вестник Университета ГУ.-2011. - № 9. – С. 9-15.
51. Резник С.Д., Черницов А.Е., Копякова Т.И. Управление трудовыми конфликтами на предприятии: резервы повышения эффективности [Текст]: монография // Человек и труд. – 2012. - №12. – С. 43-45.
52. Скрылева О.В. Регулирование профессиональной адаптации молодых работников промышленного предприятия [Текст]: автореф. дис. канд. соц. наук: 22. 00. 08. – Казань, 2010. – 242 с.
53. Сочивкина О.А. Экономические аспекты профессиональной адаптации персонала организаций социальной сферы в современных условиях.- с.

54. Сперанский В.И. Концепция управления человеческими ресурсами - современный подход к управлению персоналом. Социально-гуманитарные знания [Текст]:учебник/ В.И. Сперанский. - 2012. № 5. - 193-206.

55. Стригл Д., Свайтес Ф. Менеджерами не рождаются. Непростые уроки достижения реальных результатов [Текст]: McGraw-Hill Companies, Inc., 2011. Перевод на русский язык, оформление ООО «Манн, Иванов, Фербер», 2015. – 16 с.

56. Тетчер М. Искусство управления государством. Стратегии для меняющегося мира [Текст]: Statecraft : Strategies for a Charging World., 2016. – 504 с

57. Халиулина В.В. Адаптация в системе управления [Текст]: Сборник: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г.Шухова. 2013. – 264-268 с.

58. Храмова Т.М., Ходенкова О.П., Минева О.К., Ахунжанова И.Н., Мордасова Т.А. Управление персоналом организации. Технологии управления развитием персоналом [Текст]: Учебник. Москва- 2016.

59. Юрченко В.В., Новикова И.В. Адаптация в коллективе как один из аспектов социально – психологического управления персоналом [Текст]: Сборник. 2014. – 83-84 с.

60. Экономическая безопасность при работе с персоналом (глава 11) в учебнике с грифом УМО вузов России по образованию в области менеджмента «Управление экономической безопасностью высшего учебного заведения» / под общ. ред. Резник С.Д. – М.: ИНФРА-М, 2012 г. – 1,2 п.л.

61. Юшинская Ж.А. Планирование мероприятий системы адаптации персонала на основе данных проективных методов исследования личности. [Текст]: Сборник: О некоторых вопросах и проблемах психологии и педагогики. Инновационный центр развития образования и науки. 2014. – 122-125 с.

## Глоссарий

**Адаптация персонала** – это процесс приспособления и ознакомления сотрудников к условиям трудовой деятельности.

**Адаптивность** – тенденция соответствия между целями и результатами деятельности.

**Психофизиологическая адаптация** – этот процесс отражает приспособление человека к новым психическим и физическим нагрузкам.

**Производственная адаптация** - часть адаптации работника к организации, так как имеются и непроизводственные аспекты: адаптация к условиям, к коллективу, к трудовой деятельности.

**Социально-психологическая адаптация** - это процесс налаживания конструктивных отношений с социальным окружением в коллективе организации, приспособления к традициям, условиям, организационной культуре, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе<sup>43</sup>.

**Профессиональная адаптация** – это дополнительное освоение новых знаний, возможностей и навыков, а также формирование профессиональных качеств персонала.

**Санитарно – гигиеническая адаптация** – представляет собой освоение персоналом требований производственной, технологической, трудовой дисциплины, санитарных и гигиенических норм.

**Организационно – психологическая адаптация** – эта адаптация подразумевает усвоение персоналом особенностей организационных механизмов управления, понимание его роли и места в системе организационной структуры.

**Организационно – административная адаптация** – это достаточно простой и интересный вид адаптации.

---

<sup>43</sup> Базайская Н.П., Пилипчук У.О. Управление развитием персонала как функциональная подсистема систем управления персоналом. – М.: Проспект, 2014. – 73-75 с.

**Имитационные игры** – это разновидность деловых игр, в которых поведение участников определяется заданной моделью функционирования предприятия, представленной в виде имитации.

**Наставник** – это более квалифицированный специалист, чем обучаемый, а коучер чаще всего не является специалистом в области решения поставленных ему задач.

**Коучинг** – это профессиональная помощь человеку в достижении и определении его личных целей и задач.

**Анкета**

**«Адаптация персонала в организации»**

Предлагаем Вам принять участие в исследовании по теме «Профессиональная и социально-психологическая адаптация персонала в организации». Внимательно прочитайте вопросы и отметьте те позиции, которые отражают Ваше мнение и отношение.

**1. Существует ли в Вашей организации система адаптации?**

- A. Да;
- B. Нет;
- C. Нет, но хотелось бы;

**2. Кто оказал Вам наиболее ощутимую помощь в процессе адаптации?**

- A. Линейный руководитель;
- B. Сотрудник отдела кадров (менеджер по персоналу);
- C. Наставник;
- D. Коллега
- E. Иной сотрудник компании;
- F. Другое \_\_\_\_\_

**3. Что помогло Вам в процессе адаптации?**

- A. Семинары;
- B. Тренинги;
- C. Фильмы/ролики/презентации;
- D. Лекции;
- E. Ваш вариант \_\_\_\_\_

**4. Как долго продолжался Ваш период адаптации?**

- A. До 1 недели;
- B. 1 месяц;
- C. 2 месяца и более;
- D. Еще не закончился;
- E. Свой вариант \_\_\_\_\_

**5. Что показалось Вам наиболее сложным в течении этого периода?**

- A. Взаимодействие с коллективом;
- B. Взаимодействие с руководителем (руководством);

- С. Профессиональные обязанности;
- Д. Условия труда;
- Е. Ваш вариант \_\_\_\_\_

**6. Как долго Вам нужна была помощь коллег (наставника)?**

- А. Пару недель;
- В. Не нуждался в помощи;
- С. До сих пор нуждаюсь в помощи коллег;

**7. Что помогло Вам больше всего в адаптационный период?**

- А. Профессиональные знания и навыки;
- В. Помощь коллег;
- С. Знания, полученные в институте;
- Д. Ваш вариант \_\_\_\_\_

**8. Возникали ли у Вас какие-либо проблемы? (выберите не более 3-х ответов)**

- А. Освоение в коллективе;
- В. Проблемы с начальством;
- С. Трудоустройство;
- Д. Заработная плата;
- Е. График работы;
- Ф. Недостаток навыков;
- Г. Состояние здоровья;

**9. Что Вы испытываете при общении с коллегами (руководством)?**

- А. Я легко нахожу общий язык;
- В. Испытываю чувство неловкости, скованность;
- С. Стараюсь поддерживать разговор
- Д. Разговариваю только по рабочим вопросам;

**10. Случаются ли у Вас конфликтные ситуации?**

- А. Время от времени;
- В. Редко;
- С. Не бывают;
- Д. Стараюсь избегать конфликтные ситуации;

**11. С кем чаще всего происходят конфликты?**

- А. С руководством;
- В. С коллегами;
- С. Ни с кем;
- Д. С иными людьми (сотрудники других отделов, клиенты);

**12. Можете ли Вы работать в напряженном режиме?**

- A. Да, мне это не мешает;
- B. Нет, я постоянно нервничаю и не могу сосредоточиться;
- C. Стараюсь, но у меня плохо получается;
- D. Ваш вариант \_\_\_\_\_

**13. Ощущаете ли Вы дискомфорт на рабочем месте?**

- A. Нет;
- B. Да;
- C. Часто ощущается присутствие дискомфорта;
- D. Я спокоен и уравновешен;
- E. Ваш вариант \_\_\_\_\_

**14. Как Вы стараетесь избежать конфликтной ситуации?**

- A. Решаете конфликт на раннем этапе его зарождения;
- B. Стараетесь не устраивать публичных разборок, а стараетесь решить все мирно;
- C. Игнорируете сам конфликт;

**15. Оцените, пожалуйста, Ваш интерес к дальнейшему продвижению (росту) в организации?**

- A. Интересно;
- B. Не интересно;
- C. Трудно оценивать;
- D. Свой вариант \_\_\_\_\_

**16. Как Вы считаете, адаптировались ли Вы на своем рабочем месте?**

- A. Да, вполне;
- B. Не совсем;
- C. Еще не адаптировался (-лась);

**17. Приходилось ли Вам менять место работы? Как часто?**

- A. Раз в 2 года;
- B. Раз в месяц;
- C. Раз в 5 лет;
- D. Не менялось ни разу;
- E. Ваш вариант \_\_\_\_\_

**18. Существовала ли система адаптации на старом месте Вашей работы? (если место работы не менялось, переходите к следующему вопросу)**

- A. Да, была;
- B. Нет, не было;

С. Была лучше, чем на новом месте работы;

Д. Не сталкивался с процессом адаптации;

Е. Ваш вариант \_\_\_\_\_

**19. В какой мере Вы удовлетворены следующими факторами в Вашей организации? (оцените в баллах от 1 до 5, где 1 – это минимальный балл, 5 – максимальный)**

| Пожалуйста, оцените:                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1.Содержание труда                                   |   |   |   |   |   |
| 2.Занимаемая должность                               |   |   |   |   |   |
| 3.Соответствие работы специальности                  |   |   |   |   |   |
| 4.Соответствие характера работы Вашим способностям   |   |   |   |   |   |
| 5.Наличие перспектив должностного роста              |   |   |   |   |   |
| 6.Возможность повышения квалификации                 |   |   |   |   |   |
| 7.Наличие степени ответственности за результат труда |   |   |   |   |   |
| 8.Бытовые условия труда                              |   |   |   |   |   |
| 9.Организация труда                                  |   |   |   |   |   |
| 10.Режим работы                                      |   |   |   |   |   |
| 11.Заработная плата                                  |   |   |   |   |   |
| 12.Обучение                                          |   |   |   |   |   |
| 13.Отношение с руководителем (поддержка, общение)    |   |   |   |   |   |
| 14.Отношение с коллегами (поддержка, общение)        |   |   |   |   |   |

**20. Пожалуйста, оцените следующие критерии по 5 бальной шкале:**

| Критерии:                                                   | Оценочная шкала                                                                 | Оценка (балл) |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1.Стремление к глубокому знанию состояния дел в организации | 1. Затрудняюсь ответить;<br>2. Не соответствует;<br>3. Скорее не соответствует; |               |

|                                                                                 |                                                         |  |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--|
| 2.Интерес к делам и перспективам развития коллектива                            | 4. Скорее соответствует;<br>5. Полностью соответствует; |  |
| 3.Внимание к событиям, имеющим прямое отношение к профессиональным обязанностям |                                                         |  |
| 4.Стремление активно участвовать в принятии решений                             |                                                         |  |
| 5.Стремление доводить начатое дело до конца                                     |                                                         |  |
| 6.Чувство принадлежности к коллективу                                           |                                                         |  |
| 7.Активное отношение к окружающим (готовность оказать поддержку)                |                                                         |  |

21.Ваш пол

- А. Мужской;
- В. Женский;

22.Ваш возраст \_\_\_\_\_

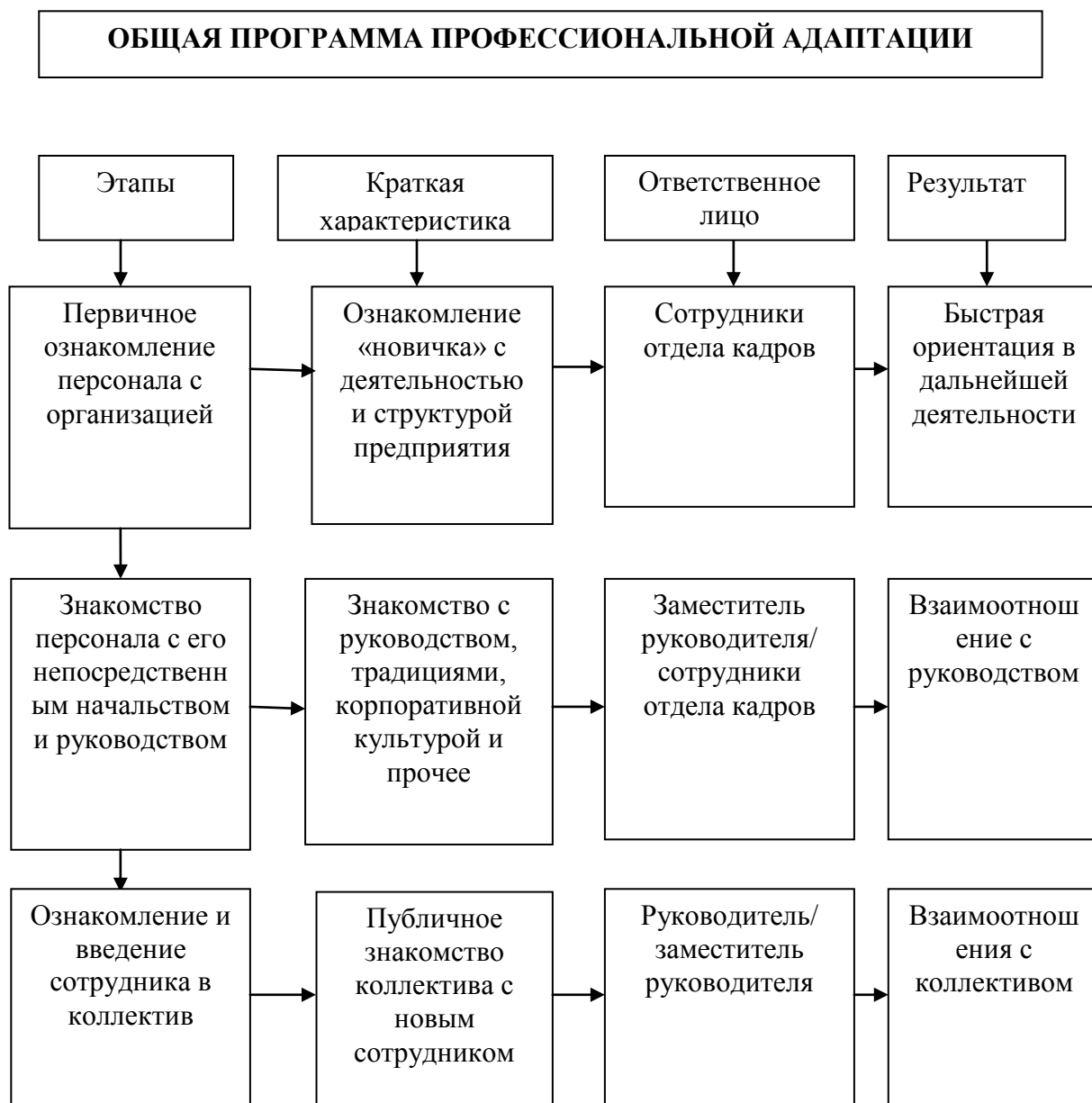
23.Ваша специальность? \_\_\_\_\_

24.Название отдела, в котором Вы работаете?

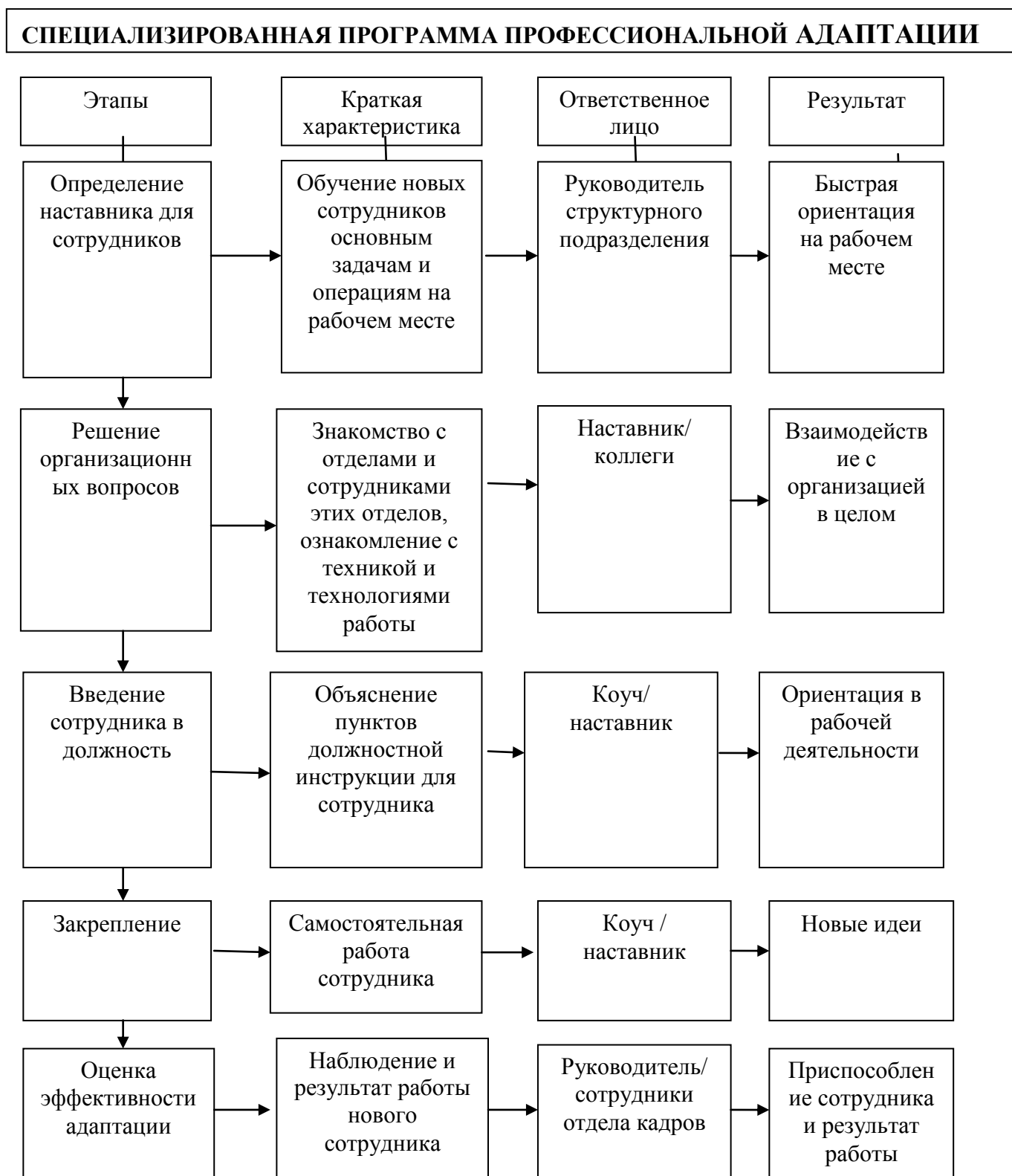
\_\_\_\_\_

Спасибо за участие в исследовательской работе!

**Схема общей программы профессиональной адаптации сотрудников  
организации ООО МФО «Фристайл»**



**Схема специализированной программы профессиональной адаптации  
сотрудников организации ООО МФО «Фристайл»**



Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. И использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография 61 позиция.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«10» июня 2017 г.

---

*(подпись автора работы)*

Антонова О.И.