Введение

В условиях профессиональной деятельности каждый работник вливается в трудовой коллектив, где складывается определенная система деловых и личных взаимоотношений, которые основаны на взаимном доверии и уважении людей, открытости, порядочности. Трудовой коллектив способен создавать для каждого сотрудника возможность развиваться как творческой личности. Важным моментом успешности жизнедеятельности коллектива является настроение и атмосфера, в которой он живет или социально-психологический климат коллектива: это - эмоции, отношения, настроения, мнения, установки. Особенно ценны для благоприятной обстановки любого коллектива такие черты характера человека, как жизнерадостность, веселый нрав, оптимизм, уравновешенность и самообладание, которые смогут не допустить конфликта. Таким образом, нормальный, здоровый психологический климат в коллективе всегда является залогом его успешности и работоспособности. Это понятно, если речь идет о сложившемся коллективе, знающих друг друга коллегах. А что делать молодому, неопытному сотруднику, только что пришедшему в новый коллектив. Он, начиная осваивать новую профессиональную сферу своей жизни, всегда проходит стадию адаптации как к специфике самой профессии, так и к коллективу своих коллег, с которыми он будет работать.[[1]](#footnote-1)

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

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

Проблема адаптации персонала на предприятии и ее влияние на эффективность работы персонала в различных аспектах рассматривалась в научных публикациях Архипова Н.И., Базарова Т.Ю., Веснин В.Р., Волина В.А., Дятлова В.А., Еремина Б.Л., Игнатьева А.В., Кибанова А.Я., Коханова Е. Ф., Кузнецова Ю.В., Маслова Е.В., Мескона М.Х., Одегова Ю.Г., Плешина И.Ю., Подлесных В.И., Самыгина С.И., Сульдина Г.А., Столяренко Л.Д., Травина В.В., Хедоури Ф., и других авторов.

Цель курсовой работы - рассмотреть процесс социальной адаптации работника в коллективе и управление им.

Основными задачами являются:

-проанализировать понятие, виды, характеристику социальной адаптации, ее основные особенности;

**-**проанализировать этапы, методы и направления социальной адаптации работника в трудовом коллективе;

- дать анализ управлению производственной пдаптацией;

**-** разработать рекомендации относительно процесса адаптации в коллективе.

Объект исследования –теоретические, методические и практические аспекты процесса адаптации персонала на предприятии.

Предмет исследования – социальная адаптация работника в коллективе.

Структура курсовой работы: титульный лист, оглавление, введение, основная часть текста, заключение, список использованной литературы.

1. Теоретические основы социальной адаптации

1.1. Понятие, виды и характеристика социальной адаптации.

Понятие «адаптация» происходит от латинского слова adaptatio — приспособление. Термин «адаптация» чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки. Согласно определению Эдгара Штейна адаптация, это «процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях».[[2]](#footnote-2)

Спецификой человеческой адаптации является то, что этот процесс связан с социализацией человека, с процессом усвоения социальных норм поведения, с «врастанием в социальный мир». По существу социальная адаптация является важнейшим механизмом социализации. Но если «социализация» представляет собой постепенный процесс формирования личности в определенных социальных условиях, то понятие «социальная адаптация» подчеркивает, что в относительно короткий промежуток времени личность или группа активно осваивает новую социальную среду, которая возникает либо в результате социального или территориального перемещения, либо при изменении социальных условий.  
Процесс социальной адаптации носит конкретно-исторический характер, который по разному влияет на личность или подталкивает ее к определенному выбору механизмов действия в заданном контексте времени.[[3]](#footnote-3)  
      Процесс социальной адаптации необходимо рассматривать на трех уровнях:  
• общество (макросреда) — адаптация личности и социальных слоев к особенностям социально-экономического, политического, духовного и культурного развития общества;  
• социальная группа (микросреда) — адаптация человека или, наоборот, нестыковка интересов человека с социальной группой (производственный коллектив, семья, учебный коллектив и пр.);  
• сам индивид (внутриличностная адаптация) — стремление достичь гармонии, сбалансированности внутренней позиции и ее самооценки с позиции других индивидуумов.[[4]](#footnote-4)  
      Человек входит в широкую систему профессиональных, деловых, межличностных, социальных отношений, которые позволяют ему адаптироваться в данном социуме. Система социальной адаптации включает разные виды адаптивных процессов: производственная и профессиональная адаптация; бытовая; досуговая; политическая и экономическая; адаптация к формам общественного сознания (наука, религия, искусство, мораль и пр.). Под адаптацией понимают процесс и результат взаимодействия индивида (группы) с кардинально меняющейся средой, в ходе которого постепенно согласуются требования и ожидания обеих сторон, так что индивид получает возможность выживания (и не только, но еще и процветания), а макросреда — воспроизведения и вступления в иную, восходящую стадию. Путем анализа и коррекции социальной политики на основе этого понимания, субъекты управления могут переломить неблагоприятные тенденции, приостановить деструктивные социальные процессы как в коллективе, так и в обществе. Адаптация предстает многообразным, комплексным явлением в жизни социальных субъектов. Можно выделить четыре основополагающих аспекта рассмотрения адаптации: как разновидности социального отношения, социального процесса, социальной деятельности и институциональной формы. [[5]](#footnote-5)

Принципиальными целями адаптации, по А.Я. Кибанову, являются:

1. уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

2. снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;

3. сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

4. экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

5. развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой. Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации. Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.[[6]](#footnote-6)

Рассмотрим несколько видов адаптации. Профессионально - производственная адаптация - заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях, процесс включения работника в новую для него производственную сферу, усвоения им производственных условий, норм трудовой деятельности, установления и расширения взаимосвязей между работником и производственной средой. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника. Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

Психофизиологическая адаптация - адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.). Психофизиологическая адаптация особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности - адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами. Она может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

Экономическая - это адаптация к уровню и способам получения доходов. Организационно-административная адаптация основана на понимании и принятии новым сотрудником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления. Необходимо, на наш взгляд, сделать новому сотруднику краткий экскурс в историю развития организации, рассказать о клиентах и партнерах, дать ознакомиться с положением об организационной структуре предприятия и положением об отделе, куда он выходит. Выдать на руки должностную инструкцию. Также необходимо познакомить его с непосредственным начальником (в случае, если это не было сделано в процессе отбора) и ознакомить его с процедурой эскалации проблем.[[7]](#footnote-7)

Автор статьи «Методы адаптации персонала» В. Волина выделяет также еще два вида адаптации:

* адаптация в новой организации;
* адаптация в новой должности;

Адаптированность человека в конкретной трудовой среде проявляется:

в его поведении; в показателях трудовой деятельности, эффективности труда (его количестве, качестве); в усвоении социальной информации, и ее практической реализации; в росте всех видов активности (трудовой, общественно-политической); удовлетворенности различными сторонами трудовой деятельности (содержанием труда, заработной платой, организацией труда, условиями труда, морально-психологическим климатом в организации, возможностью общеобразовательного и профессионального роста)[[8]](#footnote-8).

Успешность адаптации зависит от целого рада условий, главными из которых являются: качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников; объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников); отработанность организационного механизма управления процессом адаптации; престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации; особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника; наличие отработанной системы внедрения новшеств; гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации; особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе; личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением.

1.2. Этапы процесса социальной адаптации работника в трудовом коллективе.

В процессе приспособления человека к производственной среде возникает немало вопросов: нужно ли принимать работнику среду как должное и всеми силами приспосабливаться к ней или требовать изменения и самой среды. Особое внимание к молодым рабочим необходимо проявлять в первые три месяца их работы, когда сказывается недостаточный уровень освоения профессии, весьма напряженными представляются нормы выработки. Зачастую «новичок» приходит на предприятие, а его рабочее место не подготовлено, и никто особенно этим не озабочен, новичкам предоставляют право выплывать самим. Но поскольку первое впечатление обычно оставляет глубокий след, такая процедура может оказать длительное отрицательное воздействие на мотивацию и отношение сотрудника к работе. «Опыт» такого рода может зачастую объяснять высокую текучесть кадров в первые недели или месяцы работы и причины, по которым новый сотрудник может испытывать чувство отчуждения и занять негативную позицию по отношению к организации прямо с первого дня работы. Если новые сотрудники предоставляются самим себе, то организация не может влиять на то, что они случайно узнают, и потеряет возможность сформировать у них положительное отношение к работе и преданность традициям фирмы. Облегчить вхождение новых сотрудников в организацию призваны процедуры адаптации.

Процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

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

2.Ориентация практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы. Часто в ходе проведения программы ориентации затрагиваются следующие вопросы: общее представление о компании; политика организации; оплата труда; дополнительные льготы; охрана труда и соблюдение техники безопасности; работник и его отношения с профсоюзом; служба быта; экономические факторы. После прохождения общей программы ориентации может быть проведена специальная программа. Значительное внимание, например, в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

3.Действенная или непосредственная адаптация. Этот этап состоит в приспособлении новичка к своему статусу и в основном обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. Здесь необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, апробируя полученное представление об организации. Очень важно на этом этапе оказать поддержку новичку.

4.Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1-1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала. Как правило данный этап подразделяется на подэтапы:

·проведение промежуточного контроля процесса адаптации нового сотрудника, а при необходимости – его корректировка;

·заполнение адаптационного листа;

·оценка конечных результатов и их использование в дальнейшей деятельности;

·принятие решения о готовности адаптируемого к работе.[[9]](#footnote-9)

Смена этапов вызывает трудности, называемые “адаптационные кризисы”, поскольку воздействие социальной среды обычно резко возрастает. В результате у работника возникает состояние тревоги, сопротивляемости, стресса, поиска выхода, возникновение потребности в более активном освоении доселе неизвестного. На каждом из перечисленных этапов необходима продуманная система управления адаптацией.[[10]](#footnote-10)

1.3.Методы и направления социальной адаптации, ее мотивация.

Методами адаптации являются:

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

2 Организационно-административные методы, связанные с контролем за ходом адаптации любого работника со стороны отдела кадров, как правило, не используются. Работники же отдела кадров пока еще мало уделяют внимания этому вопросу, практически не принимают мер по обеспечению процесса адаптации.

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

Выделяют два направления адаптации:

1. первичное*,* то есть приспособление молодых кадров, нe имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений);
2. вторичное, то есть приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя).

Необходимо отметить, что процессы как первичной, так и вторичной адаптации похожи друг на друга.[[11]](#footnote-11)

Процесс адаптации непосредственноначинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу. Инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с организацией, с отделом или цехом, где предстоит работать новичку. Затем он провожает нового работника на его рабочее место и представляет непосредственно руководителю. Тот, в свою очередь, знакомит новичка с коллективом, с коллегами по работе, с рабочим местом. По своему усмотрению руководитель может прикрепить к новичку наставника из числа более опытных и старших работников. Как правило, руководитель проводит периодические беседы с новым работником еще в течение месяца, интересуясь о трудностях, которые у него возникают, его успехах, и регулярно делает оценку работы. В некоторых организациях выдаются специальные брошюры (если они имеются) с описанием того или иного вида производства, рабочего места, профессии или должности.

Дабы сгладить проблемы адаптации, современные компании разрабатывают и применяют методики, направленные на максимально быстрое и эффективное включение нового работника в деловую жизнь фирмы. Создаются структурные подразделения, отвечающие за процессы адаптации, обычно эту функцию выполняют подразделения по обучению персонала.

Опытные работники получают доплату за помощь в приобщении новичков к секретам профессионального мастерства.

Проходят семинары и тренинги, нацеленные на снятие психологических и организационных преград, мешающих полноценно участвовать в работе коллектива. Новички получают неформальные поручения, вовлекающие их в межличностный контакт.

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

Адаптацию нельзя рассматривать как отдельный, изолированный процесс, не связанный с системой управления персоналом на предприятии. Формализованная процедура адаптации строится на основе и является неотъемлемой частью структуры управления предприятия в целом.   
Процесс взаимного приспособления сотрудника и организации, основанный на принятии или непринятии первым новых профессиональных и организационных условий работы, должен быть связан как со стратегическим планированием в организации, так и с существующими программами мотивации сотрудников, оценки и развития персонала и, конечно же, со сложившейся корпоративной культурой компании.[[12]](#footnote-12)

Именно недостаточное внимание службы по работе с персоналом к этой функции, отсутствие четко регламентированных процедур по адаптации новых сотрудников влечет за собой неврабатываемость нового сотрудника в коллектив, его уход или увольнение по инициативе администрации. Соответственно эффективность мероприятий по комплектованию организации персоналом снижается, да и эффективность деятельности организации в целом, падает.

Для успешной профессиональной адаптации целесообразно создать и развивать институт наставничества в организации, чтобы новый сотрудник после выхода на работу не был “брошенным”.

Наставником, как правило, может выступить либо линейный руководитель, либо опытный сотрудник данного подразделения, положительно зарекомендовавший себя. На наставника возлагается основная часть работы по профессиональной адаптации нового сотрудника.

Организации используют целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу организация дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичны. За этим обычно идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. Правила, процедуры и наставления со стороны старших по должности представляют собой дополнительные формальные методы адаптации работников в коллективе организации.[[13]](#footnote-13)

Зачастую “новичок” приходит на предприятие, а его рабочее место не подготовлено, и никто особенно этим не озабочен. Новичкам либо предоставляют право выплывать самим, возможно, после беглого представления членам коллектива, либо для них организуют стандартный ритуал с привлечением всей организации, не задумываясь, как это соответствует их конкретным потребностям. Поскольку первое впечатление обычно оставляет глубокий след, такая процедура может оказать длительное отрицательное воздействие на мотивацию и отношение сотрудника к работе, кроме того увеличивается период адаптации, лишь после которого новый сотрудник начнет эффективно работать в коллективе.

“Опыт” такого рода может зачастую объяснять высокую текучесть кадров в первые недели или месяцы работы и причины, по которым новый сотрудник может испытывать чувство отчуждения и занять негативную позицию по отношению к организации прямо с первого дня работы.[[14]](#footnote-14)

Таким образом, анализируя выше изложенное, мы можем говорить о том, что адаптация является главным этапом для профессионального становления работников. Она способствует установлению контактов на рабочем месте, что в дальнейшем ведет к более продуктивному взаимодействию, что непосредственно сказывается на результатах труда. Важнейшая задача адаптационного процесса — это проблема выживания человека, через приспособление потенций организма индивида с процессами природной и социальной среды. Существуют различные процессы взаимоотношения человека с окружающим миром, и поэтому жизненно необходимо найти оптимальные механизмы и способы адаптации человеческого организма (его физиологическая организация) с индивидуально-личностными сторонами (психическая организация) и потребностями, нуждами, требованиями и нормами социального обустройства (система социальных отношений).

Глава 2. Управление производственной адаптацией.

2.1. Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности.

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности это адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами. Она предполагает активную позицию личности, осознание своего социального статуса и связанного с ним ролевого поведения как формы реализации индивидуальных возможностей личности в процессе решения ею общегрупповых задач.[[15]](#footnote-15)

Важную роль в адаптации работников играет психологический климат в коллективе. Деловые взаимоотношения развивают чувство товарищества и взаимопомощи, повышают трудовую активность работников, удовлетворенность трудом. С экономической точки зрения психологический климат и моральная обстановка на предприятии существенно влияют на продуктивность труда, действуя на психику и настроение людей.[[16]](#footnote-16)

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

Социально-психологическая адаптация заключается в освоении человеком социально-психологических особенностей трудовой организации, вхождения в сложившуюся в ней систему взаимоотношений, позитивном взаимодействии с членами организации. Это включение работника в систему взаимоотношений трудовой организации с ее традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации работник постепенно получает информацию о трудовой организации, ее нормах, ценностях, о системе деловых и личных взаимоотношений в группе, о социально-психологической позиции отдельных членов группы. Эта информация не усваивается работником пассивно, а соотносится с его прошлым социальным опытом, с его ценностными ориентациями и оценивается им. При соответствии информации прошлому опыту работника, его ориентациям, она оценивается положительно, работник начинает принимать групповые нормы, постепенно происходит процесс идентификации личности с трудовой организацией. В ходе социально-психологической адаптации работник вступает в реальную жизнь организации, участвует в ней, у него устанавливаются положительные взаимоотношения с коллегами, непосредственным руководителем, администрацией. То есть новый работник вживается в коллектив, осваивает системы ценностей, устанавливает связи и вступает в отношения с остальными членами коллектива.[[17]](#footnote-17)

Это приспособление работника к первичному трудовому коллективу, во взаимодействии с которым проходит его общественная и профессиональная деятельность. Основными моментами здесь являются: приобретение и закрепление интереса к работе, накопление трудового опыта, налаживание деловых и личных контактов с коллегами, включение в общественную деятельность, повышение заинтересованности не только в личных достижениях, но и в достижениях организации. Новые сотрудники должны понять свою роль в служебной иерархии, усвоить ценности компании и требуемые навыки поведения. Адаптации нового работника всегда способствует прикрепление наставника. Она происходит быстрее там, где есть активные контакты между новоприбывшими и работниками служб персонала.

Также социально-психологическая адаптация предполагает процесс приспособления личности к условиям социальной среды, во время которого происходит сближение целей, ценностных ориентации группы и входящей в нее личности, усвоение ею норм, традиций, вхождение в ролевую структуру трудового коллектива. Она зависит от адаптационных способностей личности и целенаправленных действий руководителя и коллектива, направленных на помощь новичку. Прежде всего, новичок должен усвоить особенности поведения в коллективе. Они должны быть продекларированы в виде некоторой философии, которая состоит из норм, принципов, правил, которые устанавливают нравственные и этические приоритеты, определяющие и регулирующие повседневную деятельность сотрудников организации.

Принципы предполагают больше, чем обычно ожидается от работников, и, следовательно, требуют от них выхода на другой качественный уровень. Во многих кредо ключевыми являются такие понятия, как «качество», «совершенство», «доверие», «компетенция», «гордость», «забота», «внимательность». Но принципы, какими бы красивыми и оригинальными они ни были, не станут осуществляться сами по себе необходимо сформировать атмосферу приверженности им. Сначала люди должны узнать о принципах, затем понять их и, наконец, оценить и поддержать, только в этом случае они будут этим принципам следовать.[[18]](#footnote-18)

Каждый человек в своем социальном поведении проявляет имеющийся у него опыт отношений. Поэтому суть процесса социально-психологической адаптации в условиях трудового коллектива заключается первоначально в столкновении опыта общения, понимания традиций, моральных и нравственных ценностей каждого человека, и того, чем в этом плане располагает трудовой коллектив. Если ценностные ориентации, установки, социальный опыт новичка соответствуют тому, что есть в трудовом коллективе, то процесс адаптации проходит легко и быстро. Если нет тогда адаптация становится болезненной, а в крайних случаях приведет к отторжению нового работника. Перед новичком в таком случае возникает альтернатива: либо пересмотреть свою позицию, изменить те или иные взгляды и оценки, признать правоту предъявляемых ему коллективом требований, либо принять решение об уходе.

Основными характеристиками адаптированности на производстве считаются включенность в трудовую деятельность и эмоциональное самочувствие.

Сильной формой приобщения индивида к нормам и принципам поведения, работающим на развитие организации, является приобщение экономическое. Например, новый сотрудник получает в подарок акцию компании, а затем, в процессе работы, приобретает по своему желанию их дополнительное количество, что приучает сотрудников к мысли: если ты владеешь частью общего бизнеса, у тебя больше оснований улучшить качество труда, чем у обычного нанятого работника.[[19]](#footnote-19)

Социально-психологическая адаптация может оказаться трудной и долговременной. Коллектив встречает новичка настороженно, рассматривает “под микроскопом” каждый его шаг. Поэтому надо запастись терпением (приход нового сотрудника может занимать всеобщее внимание не более нескольких недель), быть по возможности общительным, доброжелательным, демонстрировать готовность выслушивать советы.

Можно назвать два главных критерия социально-психологической адаптации:

Первый - это успешность, чувство удовлетворенности результатами работы;

Второй - это так называемый социальный успех, который заключается как в освоении новых условий жизни, так и в завоевании авторитета в коллективе.[[20]](#footnote-20)

* 1. Механизм создания эффективной процедуры адаптации.

Специалисты говорят, что обучение имеет два аспекта - “то, чему обучают” и “то, что постигается при обучении побочно”. Если новые сотрудники предоставляются самим себе, то организация не сможет влиять на то, что они случайно узнают, и потеряет возможность сформировать у них положительное отношение к работе и преданность традициям фирмы.

**Выделяют следующие этапы создания эффективной процедуры адаптации:**

- Во - первых, необходимо выделить факторы, которые влияют на успешную адаптацию новых сотрудников, а также выработать критерии оценки эффективности процедуры адаптации.

- Во - вторых, определить круг мероприятий, необходимых, для понимания и успешного принятия сотрудником существующих на предприятии норм и правил.

- В - третьих, определить круг лиц, которые будут проводить, и контролировать эти мероприятия, разграничить сферы ответственности различных подразделений, включенных в процесс.[[21]](#footnote-21)

Следует сказать, что в отечественных организациях наблюдается неотработанность механизма управления процессом адаптации.

Этот механизм требует решения трех важнейших проблем:

- структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией;

- налаживания технологии адаптации;

- организации информационного обеспечения адаптации.

Решениепроблемы структурного закрепления функции управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

1. Выделение соответствующего подразделения (отдела) в оргструктуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.

2. Направление специалистов, занимающихся управлением адаптацией, в подразделения организации при проведении сокращения, координация их деятельности со стороны службы управления персоналом.

3. Развитие наставничества, которое в последние годы в наших организациях незаслуженно забыто.[[22]](#footnote-22)

В задачи подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации процесса адаптации входят:

* Организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации; проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником; интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность;
* Проведение тренинговых занятий или деловых игр.

В управлении персоналом деловая игра используется для подбора кадров и одновременно с этим, для квалификационной оценки и профессиональной подготовки потенциальных и реальных сотрудников, а также для нахождения оптимальных управленческих решений.

Она позволяет успешно решать следующие задачи:

• Определять индивидуальные и коллективные способности испытуемых, степень их подготовленности к профессиональным требованиям;

• Повышать интерес и вовлеченность в решение организационных задач;

• Наглядно представить реальную ситуацию, прочувствовать ее и определить возможные стратегии собственных действий;

• Изучить составные части организационной проблемы, выявить важнейшие из них и отработать ее комплексное поэтапное решение в имитационном режиме;

• Приобрести навыки решения проблем в условиях максимально приближенных к реальной ситуации.[[23]](#footnote-23)

Деловая игра – это метод, при котором участники игры с помощью проигрывания определенных ролей в свободной от риска ситуации обнаруживают свои значимые для организации черты поведения, с помощью руководителя, друг друга и самостоятельно критически анализируют их, обучаются более эффективному способу поведения и тренируются в его совершенствовании. Роли могут быть самые различные: начальника, руководителя проекта, специалиста, сотрудника, преподавателя и т.д. На предприятиях деловые игры наиболее часто используются для обучения руководителей правильному ведению собеседования, распределению заданий, обеспечению поддержки сотрудниками коллективного задания, руководству командой и т.д. С их помощью сотрудники повышают свои знания и умения в области принятия самостоятельных решений, своевременного просчитывания их последствий, развития делового общения и т.п.

Деловые игры особенно эффективны при карьерном обучении, когда сотрудник проигрывает комплекс функций, вытекающих из его будущих должностных обязанностей.

* Специальные курсы подготовки наставников; использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий; выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом; подготовка замены при ротации кадров.

Информационное обеспечение процесса адаптации заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку информации рекомендуется проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации.[[24]](#footnote-24)

Таким образом, в результате затрат на разработку, внедрение и поддержание эффективной процедуры адаптации, организация должна получить следующий результат:

1. Снижение издержек по поиску нового персонала;

2. Снижение количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации, так и по собственному желанию;

3. Формирование кадрового резерва (наставничество - это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства);

4. Сокращение времени выхода на точку рентабельности для новых сотрудников.

2.3. Факторы, влияющие на удовлетворенность работой и мотивацию.

Способ управления и организационный климат являются факторами, влияющими на мотивацию адаптации в рамках предприятия. Это так называемые посреднические переменные, то есть их влияние либо порождает мотивацию, либо препятствует ей. Другими такими ситуационными факторами являются межличностные отношения на рабочем месте, давление на работе в данный момент, использовавшийся производственный метод, а также существующие на предприятии культура и групповые нормы.[[25]](#footnote-25)

На основе деятельности руководителя подчиненные делают выводы о том, какие достижения вознаграждаются, а какие – нет, и что следует из каждого способа деятельности. Эти факторы зачастую препятствуют работнику в выполнении задания желаемым способом (отсутствие инструментария), и таким образом появляются препятствия на пути к достижению цели. Одним из препятствий может быть также недостаточность собственных способностей по отношению к данному заданию. По этой причине исполнение неудачно, и в следующий раз мотивация при таком задании будет еще ниже. Успех при исполнении задания, напротив, стимулирует мотивацию в соответствующей работе. Следовательно, качество заданий, даваемых работнику, в соотношении с его способностями и мастерством также влияет на мотивацию. С другой стороны, личность работника оказывает влияние в тех случаях, когда видны причины успеха и неудач. Недооценивающий себя человек переносит на себя даже маленький упрек или неудачу, а другой ищет причину вне себя - зачастую у него виноваты начальники, руководство или условия труда.[[26]](#footnote-26)

Выделяют пять самых важных факторов, влияющих на удовлетворенность работой и мотивацию, а именно:

1.Многообразие предъявляемых работой требований к мастерству (самовыражение). На практике речь идет о том, насколько люди могут использовать на работе свои сильные качества, о соответствии требований, предъявляемых работой, и уровня своего мастерства.

2. Ясность содержания задачи и передаваемое ею чувство отождествления с работой (работа как она есть). Если первое место можно считать структурным фактором, то отождествление представляется активизирующим фактором.

3. Представление о значении задачи для организации (ценность, статус). Собственное ощущение важности работы и предположение о том, как другие представляют себе твою работу, образуют в совокупности центральный фактор мотивации.

4.Обратная связь. Положительное или отрицательное подкрепление, полученное от начальника, коллег по работе или подчиненных и связанное с успешностью работы, увеличивает удовлетворенность работой. Необходимо отметить, что мнение о работе других само по себе увеличивает мотивацию, в то время как “ ничего - не - говорение ” снижает чувство удовлетворенности.

5.Самодеятельность. Возможность работать самостоятельно, сбалансированность власти и ответственности является пятым фактором, влияющим на удовлетворенность работой. То же самое можно выразить и другими словами: самодисциплина - это цена свободы. Обычно люди готовы заплатить эту цену.[[27]](#footnote-27)

Данные факторы мотивируют по-разному на разных стадиях пребывания в одной и той же должности. Решающим моментом является длительность выполнения человеком одной и той же, не меняющейся по содержанию работы.

Во время первого года работы в определенной должности (будь то первое или шестое место работы) представление о значении задачи и наличие обратной связи являются мотиваторами. Самостоятельность не интересует. В интервале между вторым и пятым годом самостоятельность является важнейшим фактором мотивации. Наличие обратной связи представляет интерес в течение первых лет. Работник находится «в расцвете сил» после двух-трех лет работы на одном месте. После пяти лет работы на одном и том же месте ни один фактор не обеспечивает удовлетворенности работой и, как следствие этого, достижения в работе существенно снижаются. Вместо факторов мотивации, связанных с работой, мотивация рождается из эгоистических мотиваторов, как-то: путешествия, хобби в рабочее время.

Важнейшими факторами для поддержания мотивации являются следующие:

1.Систематическая проверка срока работы персонала на одной должности и управляемое горизонтальное перемещение по службе с интервалом примерно в пять лет. Горизонтальные подвижки нужно сделать престижными. Также необходимо одобрить и сделать престижным перемещение вниз в служебной иерархии на каких-то этапах служебной карьеры.

2.Обогащение содержания работы и расширение ее рамок (оказывают влияние до 5-летнего срока).

3.Активное структурное планирование организации и применение гибких организационных форм (проектная, матричная организация).

4.Систематическое развитие организационной деятельности, ценность обучения и творческого подхода.

5. Реализация новых форм взаимодействия, например, беседы начальника и подчиненного как составная часть эффективного управления, производственная демократия.[[28]](#footnote-28)

Таким образом, мы можем сделать вывод, что управление процессом адаптации является важным элементом кадровой политики, который позволяет развивать корпоративный дух на предприятии и снижать уровень конфликтности в коллективе. Социально психологическая адаптация персонала, зачастую, является самой трудной и долговременной, особенно если коллектив, в силу каких-то причин, является закрытым и недружелюбным. Она делает все необходимое для формирования активной позиции работника в рамках профессиональных обязанностей, правильной оценки работником его социального статуса и основанного на нем поведения как многочисленных форм развития и реализации индивидуальных возможностей личности в процессе принятия посильного участия в решения общих задач компании.

Список использованной литературы

1. В.Р. Веснин, Практический менеджмент персонала/ - М.: Изд. Юристъ, 2003 - 496 с.
2. В.П. Пугачев, «Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом», М., 2002
3. Возможности применения экспертной оценки в управлении персоналом в торговле. // Менеджмент в России и за рубежом. 1998, №3.
4. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: ПРИОР, 1998.
5. Два подхода к оценке персонала. // Управление персоналом. 1999, №4.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации/ – М.: Изд. ИНФРА – М, 2003 – 638 с.
7. Кибанов А.Я. Федорова Н.В. Управление персоналом/ - М.: Изд. Финстатинформ, 2000 - 589 с.
8. Кремень М.А. Управление коллективом. М., 1997.
9. Журнал прикладной психологии/ «Оценка персонала», № 3, М., 1998
10. Журнал «Управление персоналом»/ «Служба персонала: мифы и реалии», № 11, М., 2000
11. Максимцова М.М., Игнатьева А.В. Менеджмент/ – М:, Изд. ЮНИТИ, 2001 – 431 с.
12. МанаевС.В., Горковенко Ю.Д. Оценка управление процессом адаптацией// Управление персоналом – 2000 - №11-12 – стр. 50-53,
13. Маслов Е.В., Управление персоналом предприятия/ – М.: Изд. ИНФРА-М, 1999-586 с.
14. Мескон М.Х. Основы менеджмента/ пер. с англ.- М:, Изд. Дело, 1999 -421 с.
15. М.В. Удальцова, «Социология управления», М., 1998
16. М.И. Магура, «Поиск и отбор персонала», М., 2001
17. М.И. Магура, М.Б. Курбатова, «Современные персонал-технологии», М., 2001
18. Н.А. Литвинцева, «Психологические аспекты подбора и проверки персонала», М., 1997
19. Организация и оценка персонала. // Служба кадров. 1999, №№1,2
20. Под ред. В.И. Задоркина, В.Ф. Склярова, «Управление персоналом», М., 1995
21. Справочник по управлению персоналом/ «Психологические тесты для оценки персонала», № 3, 4, М., 2003
22. Сульдина Г.А. Управление персоналом в системе государственного и муниципального управления/ - Казань: Казанский государственный университет им. В.И.Ульянова – Ленина, 2004 – 232 с.
23. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента/ – М.: Изд. Дело, 2001 – 397 с.
24. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. Кибанова А.Я. М.: ИНФРА-М, 1997
25. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе/ – М.: Изд. АКАЛИС, 2003. – 631 с.
26. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. М., 1998.
27. [realreferat.narod.ru](http://realreferat.narod.ru/)
28. [www.businessvoc.ru](http://www.businessvoc.ru)
29. [BestReferat.ru](http://www.bestreferat.ru/)
30. [deti-s-zur.ru](http://www.deti-s-zur.ru/)
31. [deti-c-zur.ru](http://www.deti-s-zur.ru/)
32. [bookap.info](http://bookap.info/)
33. [vipmanager.moy.su](http://vipmanager.moy.su/)

1. [vipmanager.moy.su](http://vipmanager.moy.su/) [↑](#footnote-ref-1)
2. МанаевС.В., Горковенко Ю.Д. Оценка управление процессом адаптацией// Управление персоналом – 2000 - №11 [↑](#footnote-ref-2)
3. [deti-s-zur.ru](http://www.deti-s-zur.ru/" \t "_blank) [↑](#footnote-ref-3)
4. www.businessvoc.r [↑](#footnote-ref-4)
5. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента/ – М.: Изд. Дело, 2001 [↑](#footnote-ref-5)
6. [BestReferat.ru](http://www.bestreferat.ru/) [↑](#footnote-ref-6)
7. Сульдина Г.А. Управление персоналом в системе государственного и муниципального управления/ - Казань: Казанский государственный университет им. В.И.Ульянова – Ленина, 2004 [↑](#footnote-ref-7)
8. [BestReferat.ru](http://www.bestreferat.ru/) [↑](#footnote-ref-8)
9. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. М., 1998. [↑](#footnote-ref-9)
10. [www.businessvoc.ru](http://www.businessvoc.ru) [↑](#footnote-ref-10)
11. М.И. Магура, «Поиск и отбор персонала», М., 2001 [↑](#footnote-ref-11)
12. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе/ – М.: Изд. АКАЛИС, 2003 [↑](#footnote-ref-12)
13. [vipmanager.moy.su](http://vipmanager.moy.su/) [↑](#footnote-ref-13)
14. В.Р. Веснин, Практический менеджмент персонала/ - М.: Изд. Юристъ, 2003 [↑](#footnote-ref-14)
15. Кремень М.А. Управление коллективом. М., 1997. [↑](#footnote-ref-15)
16. [bookap.info](http://bookap.info/) [↑](#footnote-ref-16)
17. Максимцова М.М., Игнатьева А.В. Менеджмент/ – М:, Изд. ЮНИТИ, 2001 [↑](#footnote-ref-17)
18. Организация и оценка персонала. // Служба кадров. 1999, №№1 [↑](#footnote-ref-18)
19. МанаевС.В., Горковенко Ю.Д. Оценка управление процессом адаптацией// Управление персоналом – 2000 - №11-12 [↑](#footnote-ref-19)
20. В.Р. Веснин, Практический менеджмент персонала/ - М.: Изд. Юристъ, 2003 [↑](#footnote-ref-20)
21. [BestReferat.ru](http://www.bestreferat.ru/) [↑](#footnote-ref-21)
22. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. М., 1998 [↑](#footnote-ref-22)
23. М.И. Магура, «Поиск и отбор персонала», М., 2001 [↑](#footnote-ref-23)
24. В.П. Пугачев, «Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом», М., 2002 [↑](#footnote-ref-24)
25. Под ред. В.И. Задоркина, В.Ф. Склярова, «Управление персоналом», М., 1995 [↑](#footnote-ref-25)
26. [bookap.info](http://bookap.info/) [↑](#footnote-ref-26)
27. МанаевС.В., Горковенко Ю.Д. Оценка управление процессом адаптацией// Управление персоналом – 2000 - №11 [↑](#footnote-ref-27)
28. Сульдина Г.А. Управление персоналом в системе государственного и муниципального управления/ - Казань: Казанский государственный университет им. В.И.Ульянова – Ленина, 2004 [↑](#footnote-ref-28)