Содержание:

Введение

Актуальность исследования обусловлена тем, что современное экономическое развитие нашей страны характеризуется сложностью происходящих в ней социально-экономических, правовых, организационно-управленческих процессов, которые взаимосвязаны и взаимообусловлены, постоянным развитием. Это требует поиска путей дальнейшего совершенствования экономического развития российских предприятий. Одним из таких путей представляется развитие и совершенствование механизма адаптации персонала. В мировой практике адаптация персонала фирмы является одной из основных целей управления, не менее важной, чем внедрение новых технологий, расширение рынков сбыта и т.д. Опыт как иностранных, так и отечественных процветающих фирм показывает, что адаптация персонала может стать опорой для выживания организации и привести к коммерческому успеху, что подтверждает актуальность выбранной темы. Тот факт, что адаптация способна оказать серьезное влияние на эффективность деятельности любого предприятия, на современном этапе экономического развития стал уже общепризнанным: на ряде крупных предприятиях не просто отделы управления персоналом работают на управление адаптацией, но и введены должности менеджеров по персоналу или создаются специальные подразделения, работающие исключительно в этом направлении. **Тренинги** – это особая форма интенсивного обучения, основанная на психологических свойствах человека. В процессе такого обучения происходит знакомство со схемами поведения людей в определенных ситуациях, рассматриваются алгоритмы, в соответствии с которыми можно разобрать любую нетипичную проблему и найти именно ее конкретное решение. **Тренинги** обычно проводятся специалистами, либо работающими на самом предприятии, либо приглашенными из специальных центров, которые занимаются подбором и обучением квалифицированных работников. Социально-психологический тренинг широко используются в процессе развития уверенности в себе и способностей, коррекции самооценки, повышении уверенности в себе, способствует форсированной оптимизации полноценного, продуктивного взаимодействия в практической деятельности и межличностных отношениях, создает возможности для более полного самопознания,

самоопределения и самосовершенствования. Стоит отметить, что процесс развития уверенности в себе уже достаточно исследован. В научных трудах как отечественных исследователей (Б.Г. Ананьев, Л.С. Выготский, В.В. Давыдов, Л.В. Занков, М.С. Каган, С.Л. Рубинштейн, Д.Б. Эльконин и др.) так и зарубежных (Дж. Бюджентал, А. Маслоу, Р. Мэй, К. Роджерс, Э.Фромм и др.), но мало изучены вопросы влияния бизнес – тренингов для развития адаптации персонала. Этим и обусловлен выбор темы исследования: «Бизнес-тренинги как инструмент адаптации персонала к организационным изменениям».

Объект исследования - адаптация персонала в ООО «Инмако»

Предмет исследования – бизнес-тренинг как инструмент адаптации персонала в ООО «Инмако»

Цель исследования **–** провести анализ системы адаптации персонала в ООО «Инмако» и разработать рекомендации по ее совершенствованию с использованием бизнес - тренингов

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач.

1. Изучить сущность и виды адаптации персонала

2. Рассмотреть понятие и значение бизнес – тренингов для адаптации персонала.

3. Провести анализ системы адаптации персонала в ООО «Инмако»

4.Разработать рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала к организационным изменениям посредством бизнес – тренингов.

Структурно работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы.

Глава 1. Теоретические основы изучения бизнес - тренинга для адаптации персонала

1.1. Сущность и виды адаптации персонала

На процесс формирования персонала предприятий оказывают влияние многие технико-технологические, экономические, организационные и социальные факторы. Вместе с тем, процесс формирования персонала предприятия обязательно должен сопровождаться его адаптацией, т.е. «поиском путей и способов рационального использования потенциала персонала и его потенциальных возможностей для достижения целей, стоящих перед организацией на каждом конкретном этапе их хозяйствования»[23, с.71]. Поэтому для эффективной работы любого предприятия необходима не только успешная комплектация персоналом, являющаяся весьма важным фактором успешной деятельности, но и комплексе мер, связанных с их трудовой адаптацией, то есть созданием благоприятных условий для вхождения работника в новую социально-экономическую и организационную среду его работы. Процесс такого вхождения принято называть адаптацией работника к среде его деятельности. Таким образом, адаптация – это «процесс взаимного приспособления работника и предприятия, основой которого является его постепенное вхождение в систему новых профессиональных условий дальнейшей деятельности» [13, с.90].

Термин «адаптация» происходит от латинского «adaptio» — приспособлять[11, с.54]. Г. Айзенк и его последователи понимают адаптацию как двусторонний процесс: состояние, полностью удовлетворяющее потребности индивида и требования среды и сам процесс, с помощью которого достигается это гармоничное состояние[1, с.31].

В.Р. Веснин определяет адаптацию как «приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде» [5, с.104]. По определению Т.Ю. Базарова и Б.Л. Ереминой, адаптация – «процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды» [24, с.227]. А.П. Егоршин определяет адаптацию персонала как «процесс приспособления коллектива к постоянно изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации» [9, с.57], а адаптацию сотрудника как «приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу» [9, с.58].

Трактовка адаптации как процесса приспособления работника к условиям функционирования предприятия свидетельствует о ее многогранности, охватывающей организационно-производственную среду, в которой проявляются профессиональные качества работника для оптимального достижения поставленных перед предприятием целей. То есть процесс адаптации и его результативность должны основываться на взаимной согласованности интересов

работника и предприятия. Только таким образом возможно достижение результативности процесса адаптации работника и поставленных перед подразделением целей.

Принятый на предприятие новый работник в процессе своей деятельности «вовлекается в сложившуюся систему внутриорганизационных отношений, в которой он занимает соответствующую должность и начинает выполняет порученные ему соответствующие функции, регламентированные действующими на предприятиях нормативными актами»[4, с.15]. Они охватывают совокупность требований, касающихся норм поведения работника, его социальной роли в коллективе и участия в организации управления деятельностью предприятия. Вместе с тем, устраиваясь на соответствующую должность, человек реализует свои цели, которыми руководствуется для удовлетворения своей потребности в надлежащих комфортных условиях труда на этом предприятии и соответствующей мотивации. Следовательно, речь идет о согласовании целей адаптации новых работников и целей эффективного функционирования предприятия, как фундаментальной методологической предпосылки процесса адаптации.

По мнению исследователей, процесс взаимного приспособления работника и организации будет успешным лишь в том случае, если действующие нормы, правила и производственно-организационные ценности коллектива организации станут нормами и ценностями каждого сотрудника, привлекаемого к работе и активно реализуемого свои производственные и социальные функции[16, с.147].

Руководство предприятий заинтересовано в быстром достижении вновь принятыми сотрудниками положительных показателей в работе, в уменьшении стартовых затрат для достижения установленных соответствующими стандартами показателей, в скором вхождении сотрудника в коллектив, в устранении в поведении работника тревожности и неуверенности, в надлежащем выполнении им профессиональных задач, стабильности кадрового состава, экономии времени руководителей и наставников, которые заняты кураторством новых сотрудников для ускорения их адаптации и формирования у них положительного отношения к условиям организационно-производственной среды предприятия, своего подразделения и выполняемых обязанностей. Успешный процесс адаптации является важной предпосылкой достижения работником высоких показателей в его деятельности и деятельности организации в целом или ее подразделения. Кроме этого, адаптация персонала помогает в решении важной для руководства организаций задачи формирования кадрового резерва для

решения своих стратегических задач и экономии средств, связанных с поиском новых сотрудников[21, с.164].

Успешная адаптация работников зависит от учета ряда организационных факторов, среди которых, в первую очередь, исследователи выделяют такие, как качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных работников, объективная оценка деловых качеств сотрудника, престижность и привлекательность профессии сотрудника на предприятии, благоприятные условия организации труда, позволяющие реализовать квалификационный потенциал сотрудника, совершенная система внедрения инноваций, благоприятный социально-психологический климат в коллективе предприятия и в его подразделениях, совершенный механизм управления персоналом и гибкая и эффективная система мотивации[20, с.23].

Понимание значимости организационных факторов и их практическая реализация в условиях конкретного предприятия особое значение приобретают в системе мер, связанных с адаптацией молодых специалистов всех категорий: инженеров, менеджеров, служащих, рабочих разных профессий т.д. [12, с.366]. Осуществляя всестороннюю ориентацию молодых работников в организационно-технической и социально-экономической среде организации, можно не только ускорить процесс адаптации вновь принятых работников к конкретным условиям, но и значительно уменьшить продолжительность времени, отведенного на их адаптацию, сэкономить средства на ее проведение и, самое главное, добиться использования потенциальных возможностей каждого нового работника на его рабочем месте при выполнении поставленных перед ним задач, соответствующего направления с учетом профессионального уровня.

Для более быстрой адаптации работников требуется разработка эффективной программы адаптации и ориентации работников на новом рабочем месте, которая должна быть тщательно спланирована, обладать ясным содержанием совершенно ясно с четким определением роли участников процесса. Чем быстрее работник сможет адаптироваться к новым условиям на предприятии, тем раньше он начнет работать наиболее эффективно, а, следовательно, это приведет к более быстрому адаптивному развитию самого предприятия.

Итак, система адаптации персонала охватывает комплекс из ряда мероприятий, применение которых дает возможность ускорить процесс его адаптации к конкретным условиям функционирования предприятия и его подразделений и добиться достижения поставленных перед ним целей в решении производственных

и социальных задач.

1.2. Бизнес – тренинги: понятие и значение для адаптации персонала

Тренинг (англ. training от train — обучать, воспитывать) — метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков и социальных установок. Тренинг — особая разновидность обучения через непосредственное «проживание» и осознание возникающего в межличностном взаимодействии опыта, которая не сводима ни к традиционному обучению через трансляцию знаний, ни к психологическому консультированию или психотерапии [2, с. 90]. Иногда для его обозначения используется термин, представляющий собой «кальку» с английского языка: «экспериенциальное обучение» (от англ. *experience* — жизненный опыт). При таком обучении занимающийся непосредственно соприкасается с изучаемой реальностью, а не просто думает о встрече с ней или размышляет о возможности «что—то с ней сделать» [2,с.209].

Тренинг может рассматриваться с точки зрения разных парадигм:

- тренинг как своеобразная форма дрессировки, при которой при помощи положительного подкрепления формируются нужные паттерны поведения, а при помощи отрицательного — «стираются» нежелательные;

- тренинг как тренировка, в результате которой происходит формирование и отработка умений и навыков;

- тренинг как форма активного обучения, целью которого является передача знаний, развитие некоторых умений и навыков;

- тренинг как метод создания условий для самораскрытия участников и самостоятельного поиска ими способов решения собственных психологических проблем [22, с. 89].

История развития тренингов как и история развития обучения насчитывает тысячи лет, но начало возникновения тренингов можно отнести к периоду деятельности известного социального психолога Курта Левина [22, с. 90]. В 1946 г. Курт Левин вместе с коллегами основали первые тренинговые группы (Т-группы), направленные на повышение компетентности в общении. Они заметили, что

участники групп получают большую пользу от анализа собственных переживаний в группе. Успешная работа учеников К. Левина привела к основанию в США Национальной лаборатории тренинга. В этой лаборатории была создана группа тренинга базовых умений. В Т-группах обучали управленческий персонал, менеджеров, политических лидеров эффективному межличностному взаимодействию, умению руководить, разрешать конфликты в организациях, укреплять групповую сплоченность. В 1954 г. появляются тренинговые группы ориентированные на выяснение жизненных ценностей человека, усиление чувства его самоидентичности, которые получили название групп сензитивности [22, с. 32]. В 60-е гг возникает опирающееся на традиции гуманистической психологии Карла Роджерса движение тренинга социальных и жизненных умений (social&life skills training), который применялся для профессиональной подготовки учителей, консультантов, менеджеров в целях психологической поддержки и развития [32, с. 89].

Бизнес-тренингами называются спланированные и систематические усилия, направленные на модификацию или развитие деловых знаний, умений и установок человека путем его активного обучения в группе. Их цель — эффективное выполнение сотрудниками одного или нескольких видов деятельности.

Бизнес-тренинг в узком смысле дает профессиональные знания и навыки, благодаря которым человек может эффективно выполнять конкретные служебные задания и свою работу в целом. Однако современный бизнес все чаще обращается к более широким методам тренингового обучения, которые ставят своей целью развитие профессионально важных качеств личности. Для решения таких задач используются методики психологических тренингов личностного роста. Поэтому бизнес-тренинг в широком смысле — это разновидность социально-психологического тренинга.

Социально-психологический тренинг, по Ю.Н. Емельянову, − это активное социально-психологическое обучение, которое характеризуется обязательным взаимодействием обучаемых между собой [19, с. 89].

Л.А. Петровская определяет тренинг как средство психологического воздействия. Социально-психологический тренинг − средство психологического воздействия, направленное на развитие знаний, социальных установок, умений и опыта в области межличностного общения [34, с. 35]. По мнению Е.В. Сидоренко в тренинге развиваются такие формы поведения, которые включают и восприятие партнера (перцепцию), и передачу ему определенных сигналов (коммуникацию), и

воздействие на него (интеракцию). Они содержат в себе все три стороны общения: перцептивную, коммуникативную и интерактивную [41, с. 90].

Социально-психологический тренинг является областью практической психологии, использующей активные методы групповой психологической работы. В тренинге сочетаются различные формы обучения - лекции, разбор ситуаций, деловые игры, упражнения на отработку необходимых навыков, нацеленные на решение конкретных проблем участника. Сочетание различных форм обучения способствует тому, что материалы тренинга усваиваются намного эффективнее, чем на традиционных занятиях. Видеозапись деловых игр и аудиозапись упражнений позволяют проанализировать реальные результаты, помогают участникам увидеть себя со стороны, откорректировать свои ошибки, закрепить положительные достижения.

На тренинге происходит сплочение команды, поднимается командный дух. Участники получают полный комплект материалов тренинга, что позволит им через какое-то время освежить в памяти усвоенные знания и вернуться к приобретенным навыкам, чтобы проконтролировать их применение. В ходе проведения тренингов формируются конструктивные взаимоотношения между сотрудником и руководителем, между сотрудником и сотрудником, между сотрудником и группой сотрудников. Умелое использование эффективных взаимоотношений, исключающих стрессогенные факторы, провоцирующие нервозность, тревожность и другие негативные проявления, позволяет создать комфортную среду общения между сотрудниками. Очень важно наладить коммуникативные контакты при освоении коллективных форм взаимодействия в период адаптации.

Адаптационный тренинг помогает вновь набранным сотрудникам в короткие сроки проявить свои лучшие личные и профессиональные качества, обеспечивает быстрое и безболезненное, максимально комфортное вхождение в коллектив, а также снимает напряжение и тревожность. Оптимальное время проведения зависит от состава группы, ее особенностей и целей, которые необходимо достичь.

Длительность тренинговой работы может колебаться от 1 до 3 дней.

В результате тренинговой работы:

- Создается благоприятная и безопасная атмосфера, как для уже работающих, так и для вновь принятых сотрудников;

- У новых сотрудников формируется образ группы, в которой предстоит работать, растет чувство принадлежности к ней, лояльности к Компании;

- Участники приобретают навыки эффективного взаимодействия и работы в коллективе (взаимовыручка, терпимость друг к другу, взаимоуважение, умение слушать и др.);

- Участники раскрывают свой личностный и профессиональный потенциал, творческие и лидерские способности;

- Новые сотрудники определяют для себя специфику распределения функций и обязанностей в организации и начинают играть наиболее оптимальную своим возможностям роль в этом процессе.

Если руководство организации хочет не только наладить взаимодействие между сотрудниками, но и создать рабочий коллектив с определенным уровнем развития командного взаимодействия, адаптационный тренинг может содержать в себе элементы тренинга-семинара командообразования. В этом случае программа тренинга строиться с учетом специфики запроса клиента и направлена также на решение задач по формированию команды определенного уровня (сплоченная рабочая группа, эффективная рабочая команда или эффективный рабочий комплекс).

Таким образом, адаптационный тренинг рекомендован молодым компаниям, организациям, предприятиям, которые расширяются, набирают большое количество новых сотрудников или создают рабочий коллектив с нуля по поводу изменений у уже работающих в организации сотрудников.

Глава 2. Анализ системы адаптации персонала ООО «Инмако»

2.1.Краткая характеристика ООО «Инмако»

ООО «Инмарко» - это в первую очередь команда специалистов, которая ответит практически на все вопросы по интернет - продвижению. Как бренд компания ООО «Инмарко» существует на рынке с 2013 года. Однако опыт ключевых специалистов в нашей команде - более 8 лет. Общество с ограниченной ответственностью ООО

«Инмарко» - это предприятие оптовая торговля хозяйственными и другими товарами.

Организация создана в целях получения прибыли путем осуществления различных видов деятельности в соответствии с Уставом и с действующим законодательством Российской Федерации. Общество с ограниченной ответственностью «Инмарко», действует на основании Устава, Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об обществах ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ, а также других действующих законодательных актов Российской Федерации.

ООО «Инмарко» является Обществом с ограниченной отвсетвенностью, уставной капитал которого разделен на доли; участники Общества не отвечают по его обязательства и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале Общества. Участники Общества не полностью оплатившие доли, несут стандартную ответственность по обязательствам Общества в пределах стоимости неоплаченной части принадлежащих им долей в уставном капитале. ООО «Инмарко» обязано в соответствии с Уставом: соблюдать обязательства, отраженные в законодательстве РФ, заключать трудовые договора, в срок и соблюдая положения оплаты труда производить расчет заработной платы, социальных пособий, оказывать необходимую материальную помощь и компенсацию согласно декларации о доходах и бухгалтерской отчетности, соблюдая нормативно-правовые акты.

Структура ООО «Инмарко» состоит из следующих отделов:

- Административно-хозяйственный отдел, отвечающий за ведение бухгалтерской отчетности;
- Административный аппарат управления, отвечающий за оплату труда и управления персоналом;
- Коммерческий отдел (отдел продаж);
- Отдел клиентского сервиса (отдел маркетинга);
- Отдел IT.

Организационная структура представлена на рисунке 1.

Генеральный директор

Отдел IT

Отдел клиентского сервиса

Коммерческий отдел

Административно-хозяйственный отдел

Административный аппарат управления

Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Инмарко»

Рассмотрим основные функции каждого структурного подразделения торговой организации.

Генеральный директор ООО «Инмарко» является основным руководителем предприятия, который занимается руководящими вопросами, возникающими на предприятии.

Коммерческий директор – лицо, в обязанности которого входит управление отделом продаж.

Административно-хозяйственный отдел – отдел, занимающийся вопросами ведения бухгалтерской отчетности и финансовыми вопросами.

Административный аппарат управления – отдел, занимающийся преимущественно вопросами управления персоналом.

Коммерческий отдел – отдел, занимающийся вопросами осуществления эффективных продаж, реализации услуг, ведет отчетность за реализованный товар.

Отдел клиентского сервиса – обеспечивает продвижение товара путем размещения рекламы о нем и разрабатывает стратегию компании.

Отдел IT – осуществляет разработку программного обеспечения.

Таким образом, мы можем сказать, что система управления персоналом в ООО «Инмарко» построена путем выделения главного руководителя и подчиняющегося ему подразделений. В ООО «Инмарко» главным руководителем выступает генеральный директор, осуществляющий управление другими отделами организации. Данная организационная структура является эффективной, поскольку способствует более качественному управлению малым бизнесом, а также позволяет осуществлять высокую интегрированность предоставления услуг

компанией.

2.2. Анализ системы адаптации персонала в ООО «Инмако»

В ООО «Инмарко» нет отдельного специалиста, ответственного за адаптацию сотрудников. Руководство адаптацией осуществляет руководитель службы персонала. Контроль за основными этапами процесса адаптации осуществляет непосредственно директор фирмы.

Функции руководителя службы персонала ООО «Инмарко» по адаптации сотрудников можно представить следующим образом:

На этапе отбора персонала:

– оценить степень взаимного соответствия сотрудника и корпоративной культуры;

– определить соответствие квалификации документу об образовании (диплому, аттестату, свидетельству);

– организовать и провести функциональные мероприятия (инструктаж, оформление сотрудника и т. д.);

– координировать адаптационные мероприятия;

– осуществлять сбор и хранение в течение одного года адаптационных листов сотрудников после окончания адаптационного периода.

в течение испытательного срока проводить хотя бы одну встречу с новыми сотрудниками с целью получения обратной связи;

– оценить степень адаптации сотрудника.

На этапе вливания сотрудника в коллектив фирмы:

– объяснить предназначение адаптационного листа новичку и разъяснить запланированные мероприятия;

– фиксировать промежуточные результаты адаптационного периода;

– наблюдать за социально – психологическим климатом в коллективе в связи с появлением «новичка»;

– оценить ход и результата адаптации;

– оформить отчет об адаптации нового сотрудника.

Руководитель отдела, в который поступает новый сотрудник, должен выполнить ряд следующих мероприятий, направленных на адаптацию новичка:

– поздравить нового сотрудника с началом работы и представить его коллективу;

– поставить цели и задачи на испытательный срок новому сотруднику;

– назначить наставника из числа ведущих специалистов отдела или же самому взять на себя эту роль (чаще всего именно руководитель сам и становится наставником);

– определить обязанности и ответственность, объяснить требования к качеству выполняемой работы;

– рассказать о структуре и функциях подразделения, взаимоотношениях с другими отделами;

– определить соответствие принятого сотрудника требованиям разработанной модели рабочего места.

На фирме не существует специально разработанного положения об адаптации персонала, но есть Положение об испытательном сроке. Адаптация молодых сотрудников проходит в рамках этого документа.

Испытательный срок для нового сотрудника на фирме составляет три месяца. Если в течение этого периода работник не справился со своим обязанностями и по каким-либо причинам не может быть принят на работу.

Руководитель отдела через одну неделю и затем через один месяц работы сотрудника на новом месте предоставляет руководителю службы персонала отчет о том, как новый сотрудник проявил себя за время работы, каковы его профессиональные успехи, трудовая дисциплина, взаимоотношения с коллективом. Отчет этот выполняется во время беседы в устной форме.

Руководитель службы персонала в течение трех месяцев оформляет и письменные документы, свидетельствующие о ходе адаптации.

Таких документов три:

– план испытательного срока нового сотрудника, составленный руководителем службы персонала и утвержденный директором фирмы;

– заключение о результатах испытательного срока, составленное руководителем службы персонала и представляемое директору фирмы;

– анкета обратной связи нового сотрудника, составляемая сотрудником и передаваемая непосредственно директору фирмы без показа руководителю отдела и наставнику.

План испытательного срока включает несколько разделов, соответствующих этапам испытательного срока:

1. До приема на работу:

– подготовка рабочего места;

– назначение наставника.

2. Прием на работу:

– оформление документов;

– изготовление зарплатной банковской карты;

– изготовление пропуска;

– прохождение обязательных инструктажей;

– подключение электронной почты, баз данных;

– представление нового работника коллективу, вышестоящему руководителю.

3. Ориентация в организации:

– обучение в системе дистанционного обучения - прохождение курсов для новичков;

– экскурсия по зданию, в другие отделы.

4. Вхождение в должность:

– знакомство с деятельностью отдела, технологиями работы, системой документооборота и взаимодействия с другими отделами;

– обучение на рабочем месте, тематическое обучение;

– постановка новичку задач (фиксируются в Плане испытательного срока в специальном разделе).

5. Работа в должности:

– оказание новичку профессиональной и эмоциональной поддержки при выполнении поставленных задач, а также помощи в установлении позитивных отношений с коллегами;

– контроль самостоятельной работы нового сотрудника, выполнения Плана испытательного срока, поставленных целей и задач;

– проведение текущей оценки нового сотрудника, предоставление обратной связи по результатам работы.

6. Оценка:

– анализ работы нового сотрудника в соответствии с поставленными целями и задачами;

– проведение итоговой оценки нового сотрудника - оформление Заключения о результатах испытательного срока;

– принятие решения о дальнейшем сотрудничестве нового работника с фирмой.

7. Заключительный этап:

– знакомство нового сотрудника с решением об окончании испытательного срока;

– формирование плана работы нового сотрудника на следующий период (для руководителей - на год; для остальных сотрудников - на усмотрение начальника);

–предоставление документов об окончании испытательного срока в дирекцию по персоналу.

Руководитель отдела может индивидуализировать этот план - внести в него специфичные мероприятия, необходимые для своего отдела.

Заключение о результатах испытательного срока заполняется руководителем за две недели до окончания этого периода. В документе подводятся итоги работы новичка и фиксируется его оценка по следующим критериям:

– выполнение Плана испытательного срока;

– достижение ожидаемой эффективности работы;

– выполнение поставленных задач;

– отсутствие ошибок в работе;

– освоение профессиональных навыков;

– социально-психологическая адаптация;

– уровень деловых компетенций.

Критерии оцениваются по 5-балльной шкале

После выставления оценок по всем критериям вычисляется средний балл - оценка успешности прохождения испытательного срока. В зависимости от нее руководитель отдела принимает решение о результатах: «испытательный срок прошел успешно», «испытательный срок прошел, но требуется повышение показателей деятельности» или «испытательный срок не прошел». В этом же документе руководитель оценивает работу наставника по аналогичной 5-балльной шкале. Ему выплачивается премия, если оценка качества его работы - положительная, о чем свидетельствуют следующие критерии:

– выполнение всех функциональных обязанностей наставника;

– выполнение Плана испытательного срока более чем на 90 %;

– оценка наставника новым сотрудником - 4 балла и выше (в Анкете обратной связи);

– оценка наставника руководителем.

Анкета обратной связи выявляет мнение сотрудника по следующим вопросам:

– удовлетворенность условиями труда;

– удовлетворенность взаимоотношениями в коллективе;

– работа наставника;

– взаимоотношения с руководителем;

– лояльность к фирме.

Все сотрудники ознакомлены с Положением об испытательном сроке, отзываются о нем положительно.

Для определения отношения сотрудников фирмы к процессу адаптации, существующему на фирме, было проведено анкетирование молодых сотрудников, стаж работы которых в ООО «Инмарко» не превышает двух лет. Таких сотрудников на фирме семь:

Анна С., 25 лет, стаж работы – 1 год.

Борис М., 23 года, стаж работы – 2 месяца.

Валентина П., 27 лет, стаж работы – 1 год, 8 месяцев.

Галина Д., 24 года, стаж работы – 10 месяцев.

Дмитрий К. , 25 лет, стаж работы 1 год, 4 месяца.

Инна Р., 28 лет, стаж работы – 2 месяца.

Тимофей Н., 22 года, стаж работы – 5 месяцев.

Анкета содержит 10 вопросов (Приложение 1).

Сотрудники дали следующие ответы (табл. 1):

Таблица 1

Ответы сотрудников на вопросы анкеты

Сотрудник	Ответы на вопросы

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Анна С.	А	Б	Б	А	Б	Б	В	А	А	Б
Борис М.	Б	Б	В	А	Б	Б	Б	Б	А	А
Валентина П.	Б	Б	Б	А	А	В	В	В	В	Б
Галина Д.	В	В	Б	Б	А	В	Б	Б	Б	Б
Дмитрий К.	А	А	Б	В	Б	В	А	Б	А	А
Инна Р.	Г	В	Б	Б	А	Г	Г	В	В	В
Тимофей Н.	Б	Б	А	Б	Б	Б	А	А	Б	Б

Проанализируем ответы сотрудников. Для этого составим сводную таблицу ответов (табл.2):

Таблица 2.

Сводные результаты анкетирования

Ответы	Ответы на вопросы									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	2	1	1	3	3	0	2	2	3	2
Б	2	4	5	3	4	3	2	3	2	4

В 2 2 1 1 0 3 2 2 2 1

Г 1 0 0 0 0 1 1 0 0 0

Больше всего положительных ответов получено при ответе на вопросы 4, 5 и 9, т. е. 3 человека полностью понимают, в чем состоит содержание их работы, считают, что имеющихся знаний, умений, навыков достаточно для выполнения должностных обязанностей и считают интенсивность труда оптимальной. Отрицательные ответы получены на три вопроса: 1,6,и 7, т.е. сотрудник не связывает свое будущее с ООО «Инмарко», сталкивается при выполнении работы с трудностями, которые не может разрешить самостоятельно и не чувствует себя комфортно на рабочем месте. Все эти вопросы даны Инной, работающей в фирме 2 месяца и находящейся на испытательном сроке.

На остальные вопросы даны различные ответы, характеризующие не всегда ровное отношение сотрудников к фирме и пониманию себя в ней.

Дольше всех из опрошенных трудятся на фирме Дмитрий и Валентина. Их ответы характеризуют в целом лояльное отношение к фирме и достаточный уровень адаптации, хотя оба они иногда встречаются на работе с трудностями, которые не могут разрешить самостоятельно, а Валентина еще и не совсем комфортно ощущает себя на рабочем месте.

Результаты анкетирования позволяют говорить о том, что адаптация персонала проходит в целом успешно, но имеются определенные сложности, что подтверждается анкетой сотрудников: только у одного из них все ответы А и Б, у остальных от одного ответа В (Анна, Борис) до четырех В и трех Г (Инна).

Следовательно, механизм адаптации требует дальнейшей доработки.

Глава 3. Рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала посредством бизнес – тренингов

3.1. Рекомендации по разработке программы общей адаптации

Для совершенствования адаптации персонала к организационным изменениям в ООО «Инмарко» можно предложить внедрение ряда мероприятий. Прежде всего, необходимо разработать и включить в нормативно-правовую базу фирмы Положение «О системе адаптации и наставничества», которое будет способствовать успешному вхождению в организацию новых сотрудников. В данное положение следует внести описание всех необходимых для успешной адаптации мероприятий.

Программа адаптации персонала должна быть рассчитана на весь период, пока сотрудник находится на испытательном сроке и включать в себя две основные части: общую и индивидуальную.

Общая часть программы предполагает ознакомление с деятельностью фирмы, индивидуальными особенностями, принятыми на предприятии и взаимоотношениями в коллективе.

Также на этом этапе сотрудника необходимо познакомить с правилами приема и увольнения, заработной платой и условиями труда. Всё это дает возможность человеку составить первоначальное мнение об организации.

В зависимости от должности, на которую принимают новичка, объем общей части, как правило, должен различаться. Желательно ее проведение в первую неделю работы.

Можно предложить разделение этой части на четыре этапа:

1) Подразумевает объяснение работнику сути деятельности фирмы, оказываемых услугах и особенностях отношений в организации. После того, как достигли заключительного согласования и даты выхода на работу, проводится ориентационная беседа. Проводит ее сотрудник, которому поручили эту обязанность, или руководитель службы персонала. Если принятый работник претендует на руководящую должность, то собеседование проводит директор.

Основные моменты, которые будут обсуждаться на этом этапе – это создание ООО «Инмарко», ее история, принципы и методы работы, позиция фирмы на рынках, а также информация о конкурентах и потребителях. Озвучивается общая оценка

целей развития организации. Нового работника вводят в курс о распределении основных полномочий и внутренних связях организации.

2) Второй этап - это личное знакомство. После того, как все документы оформлены, сотрудника представляют коллективу и показывают кабинеты. Обход может проводить непосредственный руководитель принятого работника или другой сотрудник по его распоряжению.

3) Третий этап заключается в ознакомлении работника со своим рабочим местом. Непосредственный руководитель показывает рабочий стол, места хранения нормативных документов и других актов и материалов, которые могут понадобиться в процессе работы. Проводится инструктаж и ознакомление с правилами пользования техническими средствами. Новый сотрудник регистрируется в корпоративной сети турфирмы, ему объясняют все возможности, которые доступны. Руководитель дает вводную инструкцию по использованию дисков и других источников хранения информации, знакомит с главными функциями технических средств.

4) Четвертый этап включает в себя ориентационное собеседование с руководителем. Форма беседы – свободная, проводится в течение первой недели. Сотруднику объясняют требования к работе, предоставляют информацию и отвечают на его вопросы.

При этом следует помнить о том, что работа с адаптацией персонала — постоянна. Меняется рынок, перестраивается стратегия компании, согласно ей происходят и изменения в системе адаптации.

Таким образом, были разработаны рекомендации о совершенствовании

адаптации персонала ООО «Инмарко».

3.2. Разработка бизнес – тренинга для адаптации персонала

Предлагаемый тренинг предназначен для адаптации персонала к организационным изменениям в ООО «Инмарко». Целесообразнее проводить тренинг методом погружения – занятия проводятся ежедневно. Время проведения адаптационного психологического тренинга - от 2 до 4 часов. Количество

участников адаптационного психологического тренинга может варьироваться от 4 до 10 человек.

Цель тренинга – адаптировать новичков; помощь в проявлении личных и профессиональных качеств, обеспечении быстрого и комфортного вхождения в коллектив, снятии напряжения и тревожности у работников.

I. Упражнения на знакомство

Упражнение "Глаза в глаза"

Цель: формирование у членов группы доверия друг к другу и развитие социальной перцепции (восприятия друг друга). Упражнение поможет "сломать барьеры" в общении, лучше узнать себя и других членов группы.

Задание: группа делится на две подгруппы, равные по количеству участников. Необходимо образовать два круга (один в другом), произвольно распределившись по парам. Взяться за руки и молча смотреть в глаза, изучая друг друга (1 - 3 минуты), задумываясь и мысленно отвечая себе на вопросы: "Кто передо мной? Какой это человек? Какие чувства я испытываю к нему?" По команде специалиста образовать новую пару, сдвигаясь по кругу на один шаг. Задание считается выполненным, когда все участники побывают в паре. Обсуждение результатов. Примеры вопросов. Какие ощущения Вы испытывали, глядя в глаза друг другу? и т.д. Поделиться с группой своими чувствами и переживаниями.

II. Упражнения на коррекцию профессионально-важных качеств

Упражнение "Счет"

Цель: тренировка внимания и сообразительности.

Задание: все игроки встают в круг. Каждый участник группы (начиная со специалиста) по очереди называет числа натурального ряда: один, два, три и т.д. Запрещается называть числа, заканчивающиеся на цифру 6 и кратные 6 (например, 6, 12, 16 и т.д.). Если участнику досталось такое число, он должен молча подпрыгнуть и хлопнуть в ладоши. Тот, кто ошибся, выбывает из игры. Играть можно до трех оставшихся наиболее внимательных игроков. Вместо шестерки можно использовать и другие цифры.

Обсуждение результатов. Примеры вопросов. Ваши ощущения от выполненного упражнения? Трудно ли было считать? и т.д.

Упражнение "Переходы"

Цель: тренировка навыков рабочей собранности (мобилизованности), тренировка внимания.

Задание 1: участникам нужно посмотреть на своих товарищей по полукругу, обратить внимание на цвет волос каждого из них. Затем поменяться местами так, чтобы крайним справа сидел сосед с самыми светлыми волосами, рядом с ним - потемнее, а крайним слева - был бы сосед с самыми черными волосами. Никаких шумных обсуждений! Сидя на месте, молча, каждый участник ориентируется, куда он должен перейти, и по хлопку специалиста все одновременно меняются местами. Затем можно пересесть по алфавиту фамилий, по алфавиту имен, по росту.

Задание 2: в упражнение вводиться усложнение. Специалист говорит участникам следующую инструкцию: "Вот три листка бумаги: зеленый, желтый и красный. Продолжайте переходы, но еще и следите за мной, я буду иногда поднимать один из листков. А Ваша задача: на зеленый - хлопать, но идти, на желтый - замереть, на красный - топать на месте. Пожалуйста, продолжайте пересаживаться и будьте внимательны к возникающим цветам семафора! В том случае, если семафор выключен, идите нормально".

Обсуждение результатов упражнения. Примеры вопросов. Как договаривались выполнить упражнение "переходы", что и почему не получилось? Трудно ли Вам было следовать сигналам семафора? Что для Вас было трудным или непривычным? и т.д.

Упражнение "Работа и стресс"

Цель: осознание факторов стресса, связанных с организацией и содержанием работы, анализ ситуации и определение степени своего влияния на ситуацию.

Задание: каждому участнику раздается распечатка "Факторы стресса".

Специалист предлагает участникам изучить список возможных факторов стресса: Неуверенность в завтрашнем дне - страх потерять работу вследствие недостаточной квалификации, возраста, конкуренции и т.д. Невозможность влиять на свою работу - ощущение невозможности влияния и зависимости своего собственного результата от работы других и случайных обстоятельств. Нестабильность в объеме работы. Характер выполняемой работы - сложность решаемых задач, монотонность, однообразие, отсутствие творчества, или,

напротив, необходимость постоянно что-то придумывать. Характер работы не соответствует индивидуальным особенностям: интересам, темпераменту, особенностям мышления. Ролевая двусмысленность и ролевой конфликт - необходимость совмещать "рабочие" и "личностные" роли: специалиста и друга, начальника и спасателя, работника и миротворца. Любые ситуации, связанные с нарушением взаимоотношений в коллективе. Специфическая организационная структура - двойное подчинение для работника, вынужденного одновременно выполнять распоряжения двух руководителей; отсутствие руководства; несогласованность в работе отделов и т.д.

Стрессогенный стиль управления - частое использование методов неоправданного давления и угроз, авторитарность, жесткость, или, напротив - попустительство, отсутствие единых требований, зависимость от настроения. Плохие условия труда - шум, некомфортная температура, режим работы и т.д. Далее специалист предлагает проранжировать факторы по степени влияния: от "1" - не влияет, "2" - почти не влияет, "3" - влияет, "4" - влияет очень сильно, вызывает стресс. Затем обсуждение в кругу или в парах с пояснениями и конкретизацией. Если участники называют факторы, которые не присутствуют в списке, можно дополнить и так же определить степень влияния.

В группе обсуждаются "Самые стрессогенные факторы и как можно их изменить?". В процессе беседы важно определить конкретные шаги по выходу из стресса. Например: "Страх потерять работу - убедить себя в несостоятельности страха, повысить квалификацию, продумать, чем еще можно заниматься и зарабатывать себе на жизнь, поговорить с начальством и выяснить намерения и т.д.".

Обсуждение упражнения. Примеры вопросов.

Как я могу влиять на стрессовые ситуации, связанные с работой?

Какое мое поведение, взгляды на жизнь, чувства провоцируют попадание в стрессовые ситуации? и т.д.

Завершение и обобщение тренинга.

Цель: подведение итогов, развитие обобщающей рефлексии.

Задание: обсуждается примерный план подведения итогов методом пяти пальцев: М (мизинец) - мыслительный процесс: какие знания я сегодня получил. Б (безымянный) - близость цели: что я сегодня сделал и чего достиг. С (средний) -

состояние духа: каким было сегодня мое настроение. У (указательный) - услуга, помощь: чем я сегодня помог другим, чем порадовал или поспособствовал. Б (большой) - бодрость, физическая форма: каким было мое самочувствие.

Таким образом, предложенный тренинг поможет адаптироваться новым сотрудникам.

Заключение

В заключение необходимо сделать ряд выводов.

Система адаптации персонала охватывает комплекс из ряда мероприятий, применение которых дает возможность ускорить процесс его адаптации к конкретным условиям функционирования предприятия и его подразделений и добиться достижения поставленных перед ним целей в решении производственных и социальных задач.

Бизнес-тренингами называются спланированные и систематические усилия, направленные на модификацию или развитие деловых знаний, умений и установок человека путем его активного обучения в группе. Их цель — эффективное выполнение сотрудниками одного или нескольких видов деятельности.

Адаптационный тренинг рекомендован молодым компаниям, организациям, предприятиям, которые расширяются, набирают большое количество новых сотрудников или создают рабочий коллектив с нуля по поводу изменений у уже работающих в организации сотрудников.

Объектом практического исследования была выбрана компания ООО «Инмарко». Результаты анкетирования позволяют говорить о том, что адаптация персонала в ООО «Инмарко» проходит в целом успешно, но имеются определенные сложности, что подтверждается анкетой сотрудников: только у одного из них все ответы А и Б, у остальных от одного ответа В (Анна, Борис) до четырех В и трех Г (Инна). Следовательно, механизм адаптации требует дальнейшей доработки.

Для совершенствования адаптации персонала в ООО «Инмарко» можно предложить внедрение ряда мероприятий. Прежде всего, необходимо разработать и включить в нормативно-правовую базу фирмы Положение «О системе адаптации и наставничества», которое будет способствовать успешному вхождению в

организацию новых сотрудников. В данное положение следует внести описание всех необходимых для успешной адаптации мероприятий.

Программа адаптации персонала должна быть рассчитана на весь период, пока сотрудник находится на испытательном сроке и включать в себя две основные части: общую и индивидуальную.

Общая часть программы предполагает ознакомление с деятельностью фирмы, индивидуальными особенностями, принятыми на предприятии и взаимоотношениями в коллективе.

Предлагаемый тренинг предназначен для адаптации персонала в ООО «Инмарко». Целесообразнее проводить тренинг методом погружения – занятия проводятся ежедневно. Время проведения адаптационного психологического тренинга - от 2 до 4 часов. Количество участников адаптационного психологического тренинга может варьироваться от 4 до 10 человек. Цель тренинга – адаптировать новичков; помощь в проявлении личных и профессиональных качеств, обеспечении быстрого и комфортного вхождения в коллектив, снятии напряжения и тревожности у работников.

В заключение необходимо отметить, что предложенный тренинг поможет адаптироваться новым сотрудникам.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1.Абрамова Г.С. Практическая психология. - М.: изд. Центр «Академия», 2016 – 450 с.

2.Ананьев Б.Г.. О проблеме современного человекознания. М.: Наука , 2007 г. - 380 с.

3.Анкудинова Н.Е.. О развитии самосознания // Дошкольное воспитание. - 2008 г.,- №2. - с.9-16

4.Антонова Г.П., Икунина З.И., Антонова И.П., Антонова Н.А. «Возрастная и педагогическая психология», М.2012– 450 с.

5.Берн Э. Игры, в которые играют люди. (под. Ред. М.С. Мацковского.- М: Прогресс).2013. – 450 с.

6.Бернс Р.. Развитие Я - концепции и воспитание. М.: Прогресс , 2016 г. - с.422

7.Бернс Р. Я – концепция и Я – образы. Самосознание и защитные механизмы личности. Самара. Изд. Дом «Бахрах», 2013г. - 656 с.

8.Божович Л.И. Личность и ее формирование в детском возрасте. М., 2011– 350 с.

9.Брушлинский А.В.Проблемы психологии субъекта. М.,2014 г., 90 с.

10. Бакли Р., Кейпл Дж. Теория и практика тренинга. – СПб.: Питер, 2012. – 352 с.

11. Божович Л. И. Личность и ее формирование. -М., 2014 – 450 с.

12. Божович Л. И. Проблема развития мотивационной сферы ребенка // Изучение мотивации поведения детей и подростков. - М., 2012. - С.188.

13. Большаков В.Ю. Психотренинг. - СПб.: Социально-психологический центр, 2014. – 316 с.

14. Борисова Н.В., Соловьева А.А. Дискуссия в активном обучении. – М., 2012. – 450 с.

15. Бубнова И.С., Терещенко А.Г., Баширова Т.Б. Теория и практика проведения социально-психологического тренинга: Учебное пособие. – Иркутск: ГОУ ВПО «Иркутск. гос.пед. ун-т», 2015. – 209 с.

16. Бубнова И.С., Терещенко А.Г., Жерихов Е.С. Социально-психологический тренинг как метод воздействия на личность: Учебное пособие. - Иркутск, 2013. – 150 с.

17. Валлон А. Психическое развитие ребенка. - М., «Просвещение», 2012. – 520 с.

18. Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга.-СПб, «Речь», 2015г., с. 184.

19. Возрастная и педагогическая психология. /Под ред. А.В. Петровского - М., 2016. - С. 105 -145.

20.Выготский Л. С. Собр. Соч.: в 6 т. М.,2011г

21.Джемс У.. Психология. М.: Педагогика, 2011 г., с.88

22. Дружинин В.Н. Психодиагностика общих способностей. - М., 2006. – 370 с.

23. Жуков Ю.М., Петровская Л.А., Растенников П.В. Диагностика и развитие компетентности в общении. – М.: Изд-во МГУ, 2011. – 104 с.

24. Захаров В.П., Хрящева Н.Ю. Социально-психологический тренинг: Учебное пособие. – Л.: Изд-во ЛГУ,2009. – 55 с.

25. Захарова А. В. Деятельностный подход к изучению самооценки // Психодиагностика и школа: Тезисы симпозиума. Таллин, 2011. С. 11—14.

26. Захарова А. В., Тагиева Г. Б. Самооценка как фактор психологической готовности к школьному обучению // Новые исследования в психологии. 2006. № 1 (34). С. 41—43.

27.Зимбардо Ф.. Формирование самооценки. Самосознание и защитные механизмы личности. Самара. Изд. Дом «Бахрах», 2003г. – 350 с.

28.Корнеева Л.Н.. Самооценка как механизм саморегуляции профессиональной деятельности // Вестник ЛГУ . 2009 г., Вып . 4 , с.91-96

29.Краткий психологический словарь / под ред. А.В. Петровского, Л.А. Ярошевского. Ростов-на-Дону. 2009. – 450 с.

30.Кулагина И.Ю., Колюцкий В.Н. Возрастная психология. М.: ТЦ Сфера, Юрайт, 2001 г., 464 с.

31. Кларин М.В. Корпоративный тренинг: от А до Я. М.: Дело, 2002 – с.23

32. Козлов Н. Лучшие психологические игры и упражнения. -Екатеринбург, АРД ЛТД, 2017. – 350 с.

33. Леонтьев А.Н.. Деятельность. Сознание. Личность. М., 1975 г., с.304.

34. Липкина А. И. Психология самооценки школьника: Автореф. докт. дис. М., 2015. -35 с

35. Ли Д. Практика группового тренинга. – СПб.: Питер, 2011 – 224 с.

36. Лидерс А.Г. Психологический тренинг – М., 2011. – 280 с.

37. Майерс Д. Социальная психология. – С.-Петербург: Питер. 2014. – 450 с.

38. Макшанов С.И. Психология тренинга. – СПб.: Речь, 2015 – 450 с.

39. Марасанов Г.И. Социально-психологический тренинг. – М., 2015 – 450 с.

40. Мельник С.Н. Теоретические и методические основы социально-психологического тренинга: Учебное пособие. - Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2014. - С.43

Приложение

Опросник анкеты «Оценка эффективности адаптации персонала»

Уважаемый сотрудник

Просим Вас принять участие в анкетном опросе. Данное исследование проводится с целью определения эффективности процесса адаптации персонала. Все данные будут опубликованы в обобщенном виде.

Внимание! Каждый вопрос предполагает один вариант ответа. Для выражения своего мнения необходимо отметить подходящий ответ любым значком.

1. Хотели бы вы, чтобы с ООО «Инмако» было связано Ваше будущее?

А. Да

Б. Скорее да, чем нет

В. Скорее нет, чем да

Г. Нет

2.

2. Близки ли Вам принятые на фирме правила поведения и корпоративные ценности?

А. Да

Б. Скорее да, чем нет

В. Скорее нет, чем да

Г. Нет

3. Ощущаете ли Вы, что результаты Вашей работы связаны с достижением целей фирмы?

А. Да

Б. Скорее да, чем нет

В. Скорее нет, чем да

Г. Нет

4. Понимаете ли Вы, в чем состоит содержание Вашей работы?

А. Да

Б. Скорее да, чем нет

В. Скорее нет, чем да

Г. Нет

5. Считаете ли Вы, что имеющихся у Вас знаний, умений, навыков достаточно для выполнения должностных обязанностей?

А. Да

Б. Скорее да, чем нет

В. Скорее нет, чем да

Г. Нет

6. Сталкиваетесь ли Вы при выполнении своей работы с трудностями, которые не можете разрешить самостоятельно?

А. Реже раза в месяц или не сталкиваюсь вообще

Б. Редко, где-то раз в месяц

В. Примерно раз в неделю

Г. Почти каждый день

7. Чувствуете ли Вы себя комфортно на рабочем месте?

А. Да

Б. Скорее да, чем нет

В. Скорее нет, чем да

Г. Нет

8. Можете ли Вы назвать Ваши отношения с коллегами дружескими?

А. Да

Б. Скорее да, чем нет

В. Скорее нет, чем да

Г. Нет

9. Считаете ли вы интенсивность труда на фирме оптимальной?

А. Да

Б. Скорее да, чем нет

В. Скорее нет, чем да

Г. Нет

10. Чувствуете ли Вы себя защищенным со стороны руководства?

А. Да

Б. Скорее да, чем нет

В. Скорее нет, чем да

Г. Нет

Спасибо за участие в опросе!