

## Содержание:

# Введение

**Актуальность темы** обусловлена следующими положениями. Без эффективного кадрового обеспечения производственные предприятия не смогут эффективно выполнять свои функции, особенности в условиях экономического кризиса.

В нынешних условиях все больше приобретают значение вопросы формирования кадровой среды российских организаций. Особенно важным становится установление таких социальных пропорций в основных характеристиках персонала организаций, которые помогают ее росту и развитию, в том числе за счет привлечения и закрепления в кадровом составе профессионально подготовленных молодых кадров. Это актуализирует проблему их адаптации в современной организации, поиска новых управленческих средств, методов и технологий ее успешного решения.

Во время окончания обучения и первые годы работы на предприятии - важнейший этап становления специалиста, определяющий его карьерные планы, позиции и стремления. Современное российское общество воспринимает личность проявляющую активность в построении карьеры. Постоянное изменение социально-экономических условий, требований, предъявляемых к специалисту со стороны работодателей, приводят к необходимости планирования и управления карьерой на начальной стадии карьерного развития. Конкурентоспособность молодого специалиста- выпускника вуза в данных условиях зависит от умения выстраивать стратегии и тактики гибкой ориентации в профессиональной среде.

Процесс адаптации молодого специалиста можно считать завершенным тогда, когда достигнуты профессиональные успехи молодого специалиста будут соответствовать устойчивым хорошим социальным отношениям и позитивным взаимодействиям в коллективе. Показателем положительного итога адаптации молодого специалиста в этом случае становится приобретаемое им чувство удовлетворенности выполняемой работы, а также мотивация закрепления в кадровом составе и дальнейшего профессионального роста, выработки и реализации карьерных стратегий на предприятии. При этом не мало важное значение имеет то обстоятельство, что если адаптация молодого специалиста

проходит успешно, то это еще один успех в деле стабилизации кадровых процессов в организации.

Изученность темы. Проблеме адаптации и трудовой мотивации персонала уделяли внимание такие авторы как А.Н. Прошина, А.Р Альвердов, Р.Ф. Винокур, А.В. Дейнека, А.П. Егоршин, Жарова Е.Ю., Н.А. Зайцева, А.Я. Кибанов, Е.В. Куприянчук, О.Ю. Патласов, В. Разгуляев, П.Э. Шлендер и др.

В настоящее время наблюдается острое противоречие между необходимостью привлечения и закрепления молодых специалистов. Формирования у них должного уровня мотивации, трудовой дисциплины и отсутствием на многих предприятиях эффективных механизмов адаптации молодых специалистов.

**Цель работы:** провести анализ и разработать рекомендации по совершенствованию системы трудовой мотивации и адаптации молодых специалистов в производственной организации (Московского вертолетного завода им. Миля).

- рассмотреть изучение трудовой мотивации и адаптационного потенциала в отечественной психологической науке;
- исследовать современную проблематику изучения и практики сопровождения адаптационного потенциала;
- изложить результаты исследования трудовой мотивации и адаптационного потенциала;
- разработать практические рекомендации по сопровождению процессов адаптации;
- рассмотреть формирование и поддержание трудовой мотивации ;
- предложить рекомендации по сопровождению адаптации в организации.

**Объект исследования:** молодые специалисты и специалисты, пришедшие в организацию .

**Предмет исследования:** трудовая мотивация и адаптация персонала вертолетного завода.

**Гипотеза исследования:** существуют объективные предпосылки для совершенствования адаптации персонала Завода им. Миля на основе формирования нормативно-методической базы для системы адаптации и внедрения эффективных механизмов адаптации и мотивации персонала в исследуемой организации.

В ходе эмпирического исследования используются следующие **методы исследования**: теоретический, эмпирический и статистический.

**Теоретический**: изучение и анализ научной литературы по исследованию психологических аспектов трудовой мотивации и адаптации персонала.

**Экспериментальная база исследования**. Исследование проводилось на базе Московского вертолетного завода им. Миля.

**Практическая значимость**. Практическая значимость работы заключается в разработке и апробации экспериментальной программы формирования системы трудовой мотивации и адаптации на промышленном предприятии.

**Структура и объём работы**. Поставленные цель и задачи обусловили структуру и логику работы, которая состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников, 2 приложений.

## **Глава 1. Изучение адаптации в психологической науке**

### **1 Изучение трудовой адаптационного потенциала в зарубежной психологической науке**

Проблема адаптации в психологической науке актуализировалась только к середине прошлого столетия. Большинство зарубежных психологических школ под мотивом адаптивной деятельности человека рассматривали некоторый показатель, который возникает в результате исчезновения гомеостатического баланса между человеческим организмом и средой обитания, с целью его восстановления. То есть, главной двигательной силой адаптивного поведения человека рассматривалась, испытываемая организмом, потребность восстановления этого равновесия<sup>[1]</sup>.

Такой подход на проблему адаптации долгие годы считался господствующим во взглядах зарубежных и отечественных психологов. Но данная точка зрения на проблему психологической адаптации предполагающая, что доминантой адаптационного поведения индивида является мотив, обеспечивающий восстановление равновесия с внешней средой, на возникшие в ней возмущения

узко определяет понимание значения психологической адаптации, сводя ее только к функции поддержания целостности биологической системы человеческого организма, то есть данная точка зрения на психологическую адаптацию сводит ее только к успешному протеканию биологической адаптации[2].

Дальнейшее развитие концепции психологической адаптации было вызвано бурным развитием биологической науки, которая попыталась преодолеть сформировавшийся взгляд в науке на организм, как систему, которая постоянно борется за восстановление своего равновесия на возмущения внешней среды. Также общество предъявляло запрос науке по разработке вопросов, связанных с движущими силами творческой человеческой деятельности и ее мотивации[3].

Подобно многим другим терминам в психологии, адаптация имеет несколько значений. Но в их основе лежит понятие, передаваемое его латинским корнем *adaptare* - приспособлять[4].

Этологи утверждают, что в типичном для вида, поведении отражается конечный результат процессов эволюции; в каждой физической и поведенческой характеристике прослеживается вклад, а следовательно, проявляется и результат, влияющий на адаптивную радиацию вида. Подобная адаптация прослеживается на генетическом уровне и завершается по истечении ряда поколений.

Фенотипические же адаптации, в отличие от генетической, протекающие в течение нескольких секунд, сопровождают индивида в процессе всей его жизни. Данный вид адаптации не наследуются потомством, хотя способность к ней передается от поколения к поколению.

Гансом Селье был предложен так называемый «общий адаптационный синдром» (от лат. *adaptare* - приспособлять и греч. *syndrome* - сочетание) как часть типичной реакции организма на опасный вызов со стороны среды. Этот синдром - своего рода продолжение синдрома чрезвычайных обстоятельств Уолтера Кеннона, или синдрома «бегства, испуга или борьбы», заключающегося в быстрой общей реакции организма на критическую ситуацию[5].

Характеризуя психическое развитие личности, необходимо учитывать адаптационный потенциал, который оценивает степень развитости адаптационных способностей. Личностные качества присущи каждой живой системе, от степени развитости которых зависит уровень функционального состояния организма и успешность адаптационного процесса. Но человек является не просто живой саморегулируемой системой, он, прежде всего, является биосоциальной системой,

вступающей в тесный контакт как с физической средой, так и с социальной[6].

Исходя из этого, социально-психологическая адаптация, ее эффективность, создает условия нормальному функционированию целостной биосоциальной системы и обеспечивает возможность сохранить профессиональное здоровье[7].

Важнейшая интегральная характеристика, показывающая психическое развитие индивида, определяется уровнем того адаптационного потенциала, которым обладает личность и обуславливается уровнем индивидуального психического развития. Его основополагающие положения содержит концепция адаптационного потенциала личности.

Адаптация является не только процессом, но и свойством каждой саморегулируемой живой системы, которое обеспечивает способность приспособления к меняющимся внешнесредовым условиям. Степень развитости этого свойства устанавливает интервал между изменением условий и характером деятельности в пределах которого для конкретного индивида возможна адаптация.

Психологические способности личности во многом определяют ее адаптационный потенциал и возможности адекватно регулировать функциональное состояние организма в различных жизненных условиях и ситуациях деятельности. Чем выше уровень адаптационных способностей, тем увереннее функционирует организм и эффективнее результаты деятельности индивида, несмотря на увеличение силы воздействующих факторов психогенного характера среды внешнего воздействия.

Оценка адаптационных возможностей личности, возможна через использование оценки степени развитости психологических характеристик, которые наиболее значимы для регуляции процесса адаптации и психической деятельности. К этим характеристикам относятся уровни: самооценка личности; нервно-психическая устойчивость; социальная поддержка (значимость для окружающих); конфликтность; опыт общения; ориентация на коллективные требования и нормы. Чем значительнее развиты эти характеристики у индивида, тем успешность его адаптации вероятнее, тем шире диапазон факторов внешней среды, к которым он может приспособляться[8].

Потенциал адаптационных возможностей личности является интегральной характеристикой психического развития, проявляется в психологических особенностях и определяет возможности успешной социальной адаптации личности. Этот потенциал содержит информацию соответствия или несоответствия

личностных психологических характеристик установившимся нормам[9].

Потенциал адаптационных возможностей личности влияет на адаптационную успешность, сохранение здоровья и профессиональную работоспособность, когда возрастает интенсивность влияния факторов психогенного характера.

Потенциал адаптационных возможностей личности дает возможность оценивать каждого по способности противостоять влиянию психоэмоциональных воздействий, что позволяет использовать данную интегральную характеристику личностного развития при прогнозировании здоровья и успешности деятельности.

Важнейшим этапом трудовой деятельности работника является трудовая адаптация. Успешная адаптация работника является важнейшим фактором, определяющим его желание продолжать свою трудовую деятельность на данном предприятии, либо искать подходящий случай для увольнения. Ряд научных исследований тесным образом связывают текучесть работников на предприятиях с их неадаптированностью. Трудовая адаптация также является ведущим фактором трудовой самореализации работника, важнейшим механизмом его карьерного роста. Неуспешная трудовая адаптация ведет к значительным экономическим, социально-политическим и моральным потерям. Этот ущерб сказывается как на самом работнике, так и производстве, и трудовом коллективе[10].

## **1.2. Методы адаптации персонала**

Трудовая адаптация — это процесс освоения работником новой трудовой ситуации при взаимодействии с производственной средой, окружающей его. Трудовую ситуацию характеризуют основные сущностные признаки.

Во-первых, трудовую адаптацию характеризует активность. Это процесс взаимодействия адаптанта (работника), с одной стороны, и производства, с другой, связанный с освоением трудовой ситуацией, ее новизной. Новый работник, осваиваясь с условиями трудовой деятельности и особенностями взаимодействия с новыми сотрудниками, пытается изменить, в соответствии с принятой на производстве трудовой ситуацией, свое трудовое поведение. Устраиваясь на производство, работник оговаривает с администрацией более выгодные для себя условия, предпринимает попытки дальнейшего влияния на эти условия, с точки зрения приспособления их к своим целям и возможностям, старается влиять на руководителей производства и своих коллег по работе с целью более

благоприятного их отношения к нему. Конечно, сопоставимость возможностей адаптивного воздействия на нового сотрудника всей организации с этой адаптивной деятельностью нового работника неравнозначна. Организация, для утверждения своего организационного единства, повышения качества и производственной эффективности трудового коллектива пытается повлиять на молодого работника с целью приведения его в соответствие с ценностями и системами норм, трудовыми традициями, сложившимися стереотипами поведения на производстве. При этом индивиду оставляется возможность, отказавшись от адаптации, уволиться с предприятия. Однако важно отметить, что взаимная заинтересованность как работника, так и организации, в успешном завершении адаптации лежит в плоскости общих интересов[11].

Организация и коллектив сотрудников проявляют большой интерес к новому работнику по его быстрому вовлечению в производственный процесс, овладению им своими профессиональными функциями, установлению межличностных отношений в производственном коллективе. Все это дает возможность новому работнику активно включиться в работу, взяв на себя часть причитающейся доли в общем объеме коллективной деятельности. При этом адаптационные затруднения нового сотрудника, которые возникают из-за участия других работников в выполнении какой-то части его функций, могут усложнять реализацию производством основных своих функций.

При этом ускорение адаптационного процесса происходит при его совпадении с интересами адаптирующегося сотрудника. Это даст ему возможность в более сжатые сроки овладеть профессиональными функциями и выполнять производственные задания, улучшить свое материальное состояние, заслужить авторитет в коллективе товарищей по работе, получить глубокую внутреннюю удовлетворенность новым рабочим местом. Наконец, это приведет к росту личностного социального статуса, снижению уровня психической напряженности, которая характерна на начальном этапе производственной адаптации. Итог успешной адаптации определяется эффективностью трудовой деятельности нового сотрудника трудового коллектива, которая способствует оптимальной результативности функционирования предприятия.

Во-вторых, производственная адаптация характеризуется полимотивационностью адаптивной деятельности, которая обуславливается диалектическим единством содержательной и ориентировочной трудовой деятельностью в адаптационном процессе[12].

Стимулом, запускающим производственную адаптацию, выступает нужда, возникающая у работника к удовлетворению потребности в адаптации, которая возникает при появлении новых требований со стороны производственной среды или самого работника в отношении производства. Потребность в адаптации тесным образом взаимодействует с потребностью работника в трудовой самореализации и при этом с потребностью производства иметь квалифицированного активного работника, способного реализовывать функции этого производства, работая в трудовом коллективе.

В сложном переплетении различного уровня потребностей осуществляется мотивация личностной адаптивной деятельности. Мотивы при этом также вступают во взаимодействие друг с другом. Ответной реакцией на ориентировочные потребности является формирование у индивида ориентировочного мотива поведения, стимулирующего его деятельность по получению информации о социальной ситуации на производстве, налаживанию тесных контактов в окружающей его среде, анализу результатов адаптивной ситуации. При этом направленность и содержание эмоциональных контактов и информации, получаемой работником, прямо пропорциональны мотиву установления наиболее рационального взаимодействия с предприятием и освоением профессиональной деятельностью. Данная сложная полимотивация способствует возникновению цели и программы адаптивной деятельности работника. Все это позволяет учитывать оценку возможности осуществления жизненных целей личности работника в пределах данного предприятия.

Важно отметить, что организация, в которой трудится новый работник, также заинтересована в информационном обмене и налаживании с ним тесных контактов. Изучая цели и интересы личности работника, предприятие, учитывая их, создает благоприятные условия для гладкого протекания производственной адаптации. Таким образом складываются условия для того, чтобы сделать этот процесс управляемым.

Из всего этого следует, что информационный обмен носит обоюдоактивный и взаимный характер. Предприятие интересуется профессиональные, общественно-политические, психологические характеристики нового сотрудника, которые максимально учитываются в процессе создания успешных адаптационных условий. Новый сотрудник также проявляет заинтересованность в получении достаточной информации о различных сферах производства, которая позволяет ему окончательно сформировать свои представления о предприятии и мотивы его выбора, а также выработать линию своего поведения [13].



Отправной точкой для процесса адаптации является та информация об организации, которую получает работник в процессе проведения с ним профотбора и профориентации, еще до поступления на предприятие. Это обязывает предприятие проводить данную работу содержательно по объему и по способам подачи информации молодому сотруднику. Важно помнить о высоком общеобразовательном уровне, богатом духовном мире молодого человека, всесторонности и разнообразии его интересов и запросов.

В современном производстве молодежь видит не только возможность приобрести материальную независимость и реализовать свою профессиональную подготовленность через общественно полезный труд. В работе она видит осуществление своих ожиданий по самореализации в деятельности, в различных видах творчества, управленческой и общественной деятельности, в совершенствовании своего образовательного уровня и повышении квалификации, в приобретении новых друзей, товарищей и единомышленников, в формировании условий жизни для будущей семьи.

Необходимо, чтобы все стороны жизнедеятельности нашли свое отражение в содержании той информации, которую доводят о предприятии новичку. Важно, чтобы предприятие было готово оказать всестороннюю помощь молодому работнику во всех этих сферах по установлению адаптационных связей. В-третьих, в производственной адаптации диалектически связаны адаптационные и дезадаптационные явления[14].

Успешно или затрудненно протекает производственная адаптация молодого сотрудника определяется тем, насколько благоприятно или неблагоприятно складываются условия удовлетворения потребности в его адаптации. К таким условиям можно отнести сложившуюся взаимную информацию между работником и организацией, взаимные контакты; соответствие целей жизни работника с теми задачами, которые реализует предприятие; возможность для работника реализации себя, как специалиста, в пределах данного предприятия. Таким образом, наличие всех этих условий, их полнота способствует эффективности, динамизму протекания адаптации работника на производстве.

Опыт свидетельствует, что, когда изменяется совокупность условий в сторону улучшения, растет эффективность процесса адаптации, укрепляются адаптационные связи работника с организацией. Когда же условия изменяются в противоположную сторону, процесс адаптации, как правило, видоизменяется и превращается в процесс дезадаптации. Итогом такого процесса является

ослабление или даже разрыв адаптационных связей.

В-четвертых, сущность производственной адаптации характеризует ее многоуровневость, которая проявляется в диалектическом единстве трех уровней адаптации, среди которых выделяется биологический, психологический и социальный.

Опыт свидетельствует, что адаптационные связи, их состояние могут меняться под воздействием различных факторов, как биологических, так и психологических или социальных. Несомненно, что качество влияния этих факторов на производственную адаптацию различно, тем не менее их взаимное влияние друг на друга значительное[15].

Факторы, влияющие на биологический уровень производственных адаптационных связей, подразделяются на два вида: связанные с условиями биологических адаптационных процессов в организации; имеющие отношение к биологическим особенностям самого адаптирующегося работника.

Создаваемая и поддерживаемая благоприятная экологическая обстановка в стране и на предприятии, обеспечивающая условия безопасной жизни и работы, является важнейшим условием успешности адаптационного процесса работника на производстве. Важно отметить, что на сегодняшний день экологическая обстановка во многих регионах остается достаточно сложной и напряженной. Особенно это характерно для промышленно развитых районов, где загрязненная атмосфера воздуха представляет большую опасность для человеческого здоровья.

Экологические отклонения от нормы вызывают особую опасность для здоровья подрастающего поколения молодых людей. Эти отклонения и нанесенный по этой причине вред здоровью в подростковом возрасте оставляет прочный негативный след в течение всей последующей жизни человека. Все это способствует снижению общих возможностей адаптации индивида и овладению им конкретными видами деятельности.

Исходя из этого, в число обязательных и важных условий по обеспечению адаптации работника на производстве обязательным образом необходимо включать экологическую информированность.

Еще одна группа факторов, которая тесным образом вплетается в причины первого рода. Это акселерация молодого поколения, которая, по оценке многих ученых, тесным образом связана с рационом питания. Гиподинамия, вызванная отсутствием

необходимых физических нагрузок на организм, способствующих его нормальному развитию. Резкое увеличение количества аллергических заболеваний как прямое следствие применения большого количества медикаментозных средств и т.д. Несмотря на все это, ни в коей мере не умоляется значимость исследований, связанных с созданием условий успешной производственной адаптации для работников, имеющих природные особенности организма.

Наиболее значимая проблема, оказывающая влияние на адаптацию работника на производстве, является акселерация современного подрастающего поколения. С одной стороны, раннее физическое созревание молодежи дает возможность с более раннего возраста включать молодых людей в производство, позволяет им успешно преодолевать физические нагрузки, связанные с трудом. Реально же эти сроки, в силу ряда объективных причин, отодвигаются на более позднее время (получение общего среднего и специального образования). Это сдвигает сроки социальной зрелости, которые достигает личность. Этот разрыв, который образуется между реальной физической и социальной зрелостью молодого человека, значительно осложняет и отодвигает на более поздний срок, когда он начинает свою трудовую деятельность[16].

В сознании молодого человека не возникает и не закрепляется как жизненная потребность и готовность к трудовой деятельности без опосредованного посильного участия в ней (включая в физической). При этом необходимо понимать, что стремление не формируется не только к трудовой деятельности, как правило, оно проявляется и в отсутствии физической подготовленности молодого человека к различным видам труда. Из этого следует, что когда готовность к полноценному труду, которая наступила из-за раннего физического созревания молодого человека, невостребованная, то она постепенно угасает и стирается из сознания. Следовательно, когда производственная адаптация отодвигается на более поздние жизненные сроки человека, происходит снижение биологических адаптационных возможностей его организма. Это вызывает необходимость в более раннем приобщении подрастающего поколения к социально значимой деятельности, что способствует ускорению процесса социализации индивида. При этом производственный адаптационный процесс, как правило, протекает более стабильно и эффективно, так как молодой человек этот процесс воспринимает более уверенно, имея к этому времени устойчивую социализацию.

Анализируя психологический уровень производственной адаптации, необходимо иметь в виду, что она оказывает влияние как на биологическую, так и на социальную адаптацию, испытывая при этом их влияние.

Социальная обусловленность, которая характеризует как биологический, так и психологический уровень адаптации, в полной мере проявляется на социальном уровне производственной адаптации.

Необходимо отметить, что производственной адаптации присущ конкретно-исторический характер. Исходя из этого, необходимо учитывать, что она подвержена воздействию комплекса противоречий, существующих в обществе на конкретно-историческом этапе его развития.

Влияние самых разнообразных факторов на производственную адаптацию происходит через их взаимопереходы и взаимосвязи, конфликты интересов и диалектические переплетения различных структурных элементов и движущих сил. Самые различные противоречия социального развития отражаются, как в зеркале, в сложноплетенном характере жизнедеятельности молодого поколения и это особенно проявляется в их трудовой деятельности.

С вопросами трудового становления, а следовательно, с трудовой адаптацией, тесным образом связано решение таких острых социальных проблем, как:

- наличие негативных тенденций в вопросах формирования социально-профессиональной ориентации молодежи;
- недостаточно малый профессионально-квалификационный потенциал молодого поколения и ничтожно малые показатели его эффективного использования;
- достаточно длительная зависимость молодых людей от материальных средств своих родителей;
- жилищная неустроенность молодежи;
- нестабильность семейных отношений молодых семейных пар;
- слабая удовлетворенность молодежи в сфере досуга, запросов и интересов и другие [\[17\]](#).

Важно отметить, что иногда данные проблемы возникают из-за того, что производственная адаптация молодых работников прошла недостаточно успешно, а иногда сами эти причины тормозят процесс производственной адаптации. Чаще всего эта связь проблем и процесса адаптации носит двойственный характер, и она требует дополнительных глубоких исследований.

Интересного мнения в определении понятия категории «мотивация» придерживается Дж. Болт, который утверждает, что мотивация — это способ добиться максимального эффекта от работы подчиненных через понимание их

мотивов, причин их плохой или хорошей работы, и применение такой информации позволяет добиваться наивысшего уровня производительности[18]. М. Эггерт считает, что мотивация - процесс, который направляет поведение работника[19]. По мнению Г. Шредера, мотивация — это определенное стремление в конкретной ситуации совершить определенное действие[20]. Дж. Адаир утверждает, что мотивация — это совокупность всех мотивов человека, совершающего определенные действия[21].

## **Глава 2. Эмпирические исследования трудовой мотивации**

### **2.1. Материал и методики исследования**

Московский вертолетный завод имени Михаила Миля включает ОКБ, опытное производство, прогрессивный экспериментально-исследовательский комплекс, инженерно-инновационный центр и уникальную летно-испытательную базу. Сегодня ОКБ является частью основной интеллектуальной площадки холдинга «Вертолеты России» – Национального центра вертолетостроения (НЦВ), в котором ведутся научные исследования и проводятся испытания новой вертолетной техники.

Завод занимается опытно-конструкторской и научно-исследовательской работой, проектированием, постройкой и испытанием опытных образцов вертолетов. Специалисты Московского вертолетного завода имени М.Л. Миля курируют внедрение в серийное производство новых моделей и модификаций вертолетной техники марки «Ми», ведут сопровождение эксплуатации вертолетов гражданского и военного назначения.

За свою историю конструкторское бюро завода спроектировало 13 основных моделей вертолетов от легкого до сверхтяжелого классов. Самыми массовыми стали вертолеты серии Ми-2, Ми-4, Ми-6, Ми-8/17 и Ми-24 которые были выпущены в многочисленных модификациях.

Сегодня предприятие разрабатывает новые гражданские вертолеты – транспортно-пассажирский Ми-38, а также модернизированные Ми-171А2 и Ми-26Т2. В интересах российского военно-промышленного комплекса и иностранных

заказчиков ведется работа по улучшению характеристик боевых вертолетов Ми-28Н «Ночной охотник» и Ми-35М, разрабатываются новые модификации этих машин, в частности, в 2013 году создан учебно-боевой вертолет Ми-28УБ предназначенный для подготовки военных пилотов.

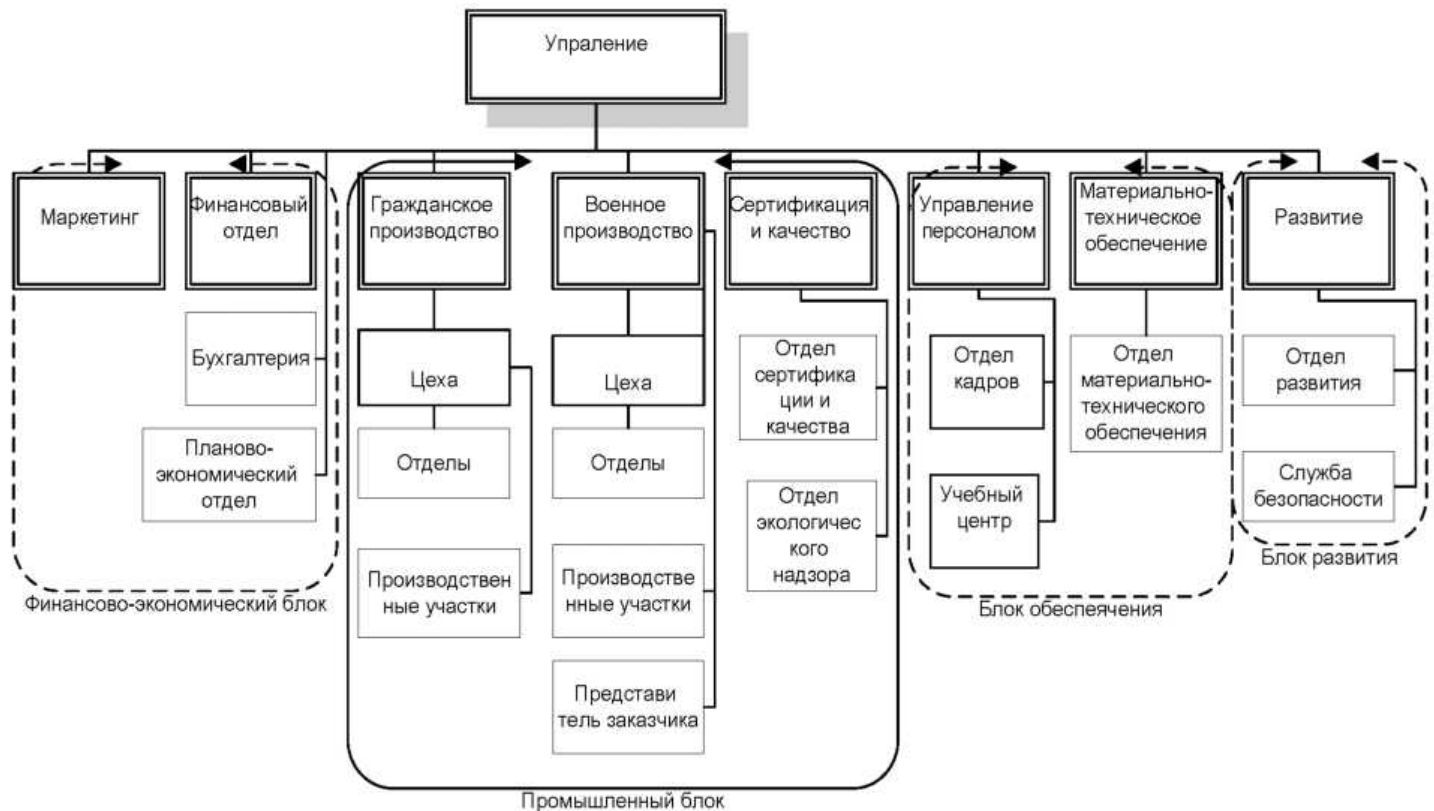
Организационная структура Завода состоит из нескольких блоков (рисунок 1):

Блока развития;

Промышленного блока;

Финансового - экономического блока;

Блока обеспечения.



**Рисунок 1 Структура завода им. Миля**

Рассмотрим общие показатели по кадрам на заводе. В структуре персонала преобладает возраст от 40 лет, что говорит о старении «интеллекта» организации, но наблюдается устойчивое и активное омоложение персонала, что может быть причиной увеличения показателей текучести кадров, т. к. молодежь не так привязана к месту работы, как старшее поколение.

Для более детального анализа кадрового состава предприятия, выбран цех №4 - сборка отсеков фюзеляжа, так как информация по всему предприятию труднодоступна (секретна, т. к. основная доля производства приходится на военное). А также, выбор обусловлен его спецификой - новое производство, интенсивное развитие, высокие темпы, именно в этом цехе идет увеличение штата, активный набор молодых специалистов в связи с увеличением производственных мощностей что обуславливает проблемы с персоналом.

Динамику среднего возраста можно проследить на рисунке 2.

## **Рисунок 2 Средний возраст завода, лет**

Ниже представлен анализ состава работников цеха №4 по категориям персонала (таблица 1 ).

### **Таблица 1**

#### **Структура работников по категориям в 2016-2018 гг цеха №4, %**

Категории персонала	Год		
	2016	2017	2018
Руководители, %	9,3	9,2	9,1
ИТР, %	33,3	32,1	33,4
Рабочие, %	57,4	58,7	57,5
Итого, %	100	100	100

В категорию руководителей входит весь руководящий состав, в категорию ИТР - инженерно-технический персонал и служащие, в рабочих - рабочие основного производства и вспомогательные.

Как видно на рисунке 4 структура коллектива остается практически не измена: основная доля приходится на рабочих.

## Таблица 2

### Структура персонала цеха №4 за 2016-2018 гг. (чел.)

Наименование должности	Год		
	2016	2017	2018
Всего руководителей,	4	7	11
в том числе:			
Заместитель директора производства - начальник производства СГА	1	1	1
Начальник цеха №4	1	1	1
Ведущий инженер по подготовке производства	0	0	0
Старший контрольный мастер	1	1	1
Ведущий инженер по организации и нормированию труда	1	1	1
Ведущий специалист по планированию	0	0	1
Ведущий инженер-технолог	0	0	1
Начальник участка	0	0	2



Мастер	0	3	4
Всего ИТР, в том числе:	18	32	46
Инженер по подготовке производства	2	3	3
Инженер по организации и нормированию труда	2	2	2
Инженер-технолог	3	10	20
Инженер по качеству	5	5	6
Специалист по планированию	1	3	2
Техник по материалам	0	0	1
Техник	5	6	7
Диспетчер	0	2	4
Архивариус	0	1	1
Всего рабочие, в том числе	31	56	80
Основные рабочие	30	54	77
Вспомогательные рабочие	1	2	3
Итого	53	95	137

Структура персонала по возрасту представлена в таблице 3.

**Таблица 3**

**Возрастной состав и уровень образования цеха №4**

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.
<b>Возраст</b>			
до 30 лет, %	44	49	51
30-39 лет, %	12	12	11
40-49 лет, %	32	27	26
50-59 лет, %	12	12	12
от 60 лет, %	0	0	0
Итого:	100	100	100
<b>Образование</b>			
- полное среднее и среднее профессиональное образование, %	86	79	75
- высшее профессиональное образование, %	14	21	25

Из таблицы 3 видно, что основной состав - до 30 лет, отсутствует персонал в возрасте от 60 лет, в отличии от общих по предприятию показателей, что говорит о намеренном выборе руководства сотрудников до 30 лет. Данная категория

персонала наиболее подвержена высокой текучести, что негативно влияет на развитие бизнеса.

### **Рисунок 3. Динамика персонала цеха № 4 по полу, чел.**

Из рисунка 3 видно, что идет снижение численности женского состава и увеличение мужского, что происходит за счет увеличения роста производственных мощностей, введения в эксплуатацию нового оборудования и расширения возможностей.

Резких колебаний по численности не наблюдается ни в одной категории и даже наоборот идет рост, что так же подтверждает увеличение производственных мощностей. Известно, что развитие данного производства будет продолжаться. Поэтому для сохранения конкурентоспособности предприятия, своевременного и адекватного реагирования, стабильного роста показателей, необходимо исследовать тенденции текучести кадров.

Составим программу исследования процесса адаптации персонала в организации.

Проблема исследования. В настоящее время в исследуемой организации наблюдается текучесть кадров, высокий процесс увольнения среди молодых специалистов, которая сопровождается, в силу специфики производства, достаточно большим оборотом по приему (29% в 2017 году). Подобная ситуация ставит руководство организации в условия, когда налицо необходимость формирования эффективной системы адаптации персонала как для снижения экономических потерь от текучести, так и для приобретения дополнительных экономических эффектов в виде повышения производительности труда у вновь принятых работников. Налицо противоречие между необходимостью системы адаптации и ее отсутствием как таковой на заводе.

Актуальность темы обусловлена как необходимостью для исследуемой организации, так и наличием большой теоретической и методологической базы для формирования системы адаптации персонала.

Цель исследования: выявить специфику адаптации персонала вертолётного завода им. Миля и факторы, неблагоприятно воздействующие на нее.

Задачи исследования:

- подобрать и систематизировать инструменты организационной диагностики;
- провести исследование адаптации персонала в организации, сделать выводы;

- выявить основные проблемы.

Гипотеза исследования: существуют объективные предпосылки для совершенствования адаптации персонала Завода им. Миля на основе формирования нормативно-методической базы для системы адаптации и внедрения эффективных механизмов адаптации персонала в исследуемой организации.

Объект исследования: молодые специалисты и специалисты, пришедшие в организацию .

Предмет исследования: трудовая мотивация и адаптация персонала вертолетного завода.

Систему развития персонала предлагается изучать при помощи ряда методов:

1. Опрос. Метод опроса — психологический вербально-коммуникативный метод, заключающийся в осуществлении взаимодействия между интервьюером и опрашиваемыми посредством получения от субъекта ответов на заранее сформулированные вопросы. Иными словами, опрос представляет собой общение интервьюера и респондента, в котором главным инструментом выступает заранее сформулированный вопрос.

2. Анализ документов - это совокупность методических приёмов и процедур, применяемых для извлечения из документальных источников социологической информации при изучении социальных процессов и явлений в целях решения определённых исследовательских задач.

3. Методика «Карта оценки удовлетворенности работой» (автор В. Смирнова) позволяет оценить степень удовлетворенности сотрудников тринадцатью аспектами профессиональной деятельности в данной организации: организация и условия труда; содержание труда (выполняемая работа); степень вашего участия в принятии решений; заработная плата; распределение премий; отношения в коллективе; отношения с руководителем; стиль и методы работы руководителя; возможность влиять на дела коллектива; отношение администрации к нуждам сотрудников; перспективы роста; перспективы повышения квалификации; объективность оценки работы руководителем.

По результатам опроса исследователь получает определенное значение в баллах, которое позволяет судить об уровне удовлетворенности сотрудников

перечисленными аспектами работы в организации и успешности адаптации. При этом самый высокий балл, который может дать испытуемый по каждому из представленных аспектов - 5, самый низкий - 1.

Для быстрого получения должной отдачи от новых работников следует разработать и внедрить ряд процедур, учитывающих структуру процесса их адаптации к работе в организации.

4. Анкетирование. Чтобы выявить состояние процесса адаптации на заводе было проведено анкетирование 50 вновь принятых работников по самостоятельно составленной анкете, которая приведена в приложении 1.

Анкета состоит из 30 вопросов и представляет собой 6 блоков:

1. блок. Уровень социальной и психологической адаптации - 1, 7, 13, 19, 25.
2. блок. Понимание поставленных задач и/или способов их выполнения - 2, 8, 14, 20, 26
3. блок. Качество работы - 3, 9, 15, 21, 27
4. блок. Приобретение специальных навыков и знаний, уровень деловых компетенций - 4, 10, 16, 21, 28.
5. блок. Динамика сотрудника - 5, 11, 17, 23, 29
6. блок. Самостоятельность - 6, 12, 18, 24, 30.

Также возможно проведение исследования адаптации персонала по методике оценки социальной фрустрированности Вассермана, что позволит выявить уровень дезадаптации и негативного состояния у новичков на заводе им. Миля.

5. В исследование также использована анкета для исследования адаптации вновь принятого сотрудника, приведённая в приложении к настоящей работе.

В исследовании приняли участие 50 человек, что составляет, принятых на работу в 2018 году, из них вновь принятые со стажем работы - 30 человек, молодых специалистов - 20 человек, что составляет 28,7% от общего числа принятых на работу в организацию, из этих 50-ти человек, 20 - молодые специалисты, не имеющие опыта работы, 30 - имеют тот или иной опыт работы как в машиностроительной, так и в других отраслях.

Исследование проводилось по документам: штатное расписание, должностные инструкции, положения о подразделениях, отчетность отдела кадров и др. Исследование проводилось в январе 2019 года в цехе №4, в офисе и на

производственных площадках.

## **2.2. Практическое сопровождение процессов адаптации при помощи тренингов**

Проанализировав полученные данные, мы сделали вывод о необходимости разработки коррекционной программы, которая могла бы способствовать улучшению адаптивного потенциала сотрудников. Помимо этого, необходимо также вести работу с руководителями организаций с целью корректировки их стиля управления.

В работе с руководителями необходимо смягчить авторитарность. Помимо этого важно, чтобы коррекционная работа велась и с руководителями других подразделений, ведь только при использовании системного подхода можно достичь значительных результатов и повысить эффективность функционирования компании в целом. Работа должна проводиться одновременно и с руководителями, и с линейным персоналом. При этом важно учитывать и производственные аспекты, эффективность труда сотрудников, и их психологическое состояние. Помимо тренинговой программы, рекомендуется применять в обеих компаниях управленческое консультирование, например, в формате коучинга. Это также может способствовать повышению эффективности руководителя, расширению его возможностей взаимодействия с подчиненными.

Разработка коррекционной программы для руководителей является достаточно сложной и серьезной задачей. Подготовка подобного тренинга для компании требует детального изучения особенностей этой организации, её структуры, особенностей взаимодействия отделов. Программа должна включать такие темы, как стили руководства, способы мотивации сотрудников, эффективное делегирование и постановка задач, противостояние манипуляциям, переговоры, управление собственным временем и контроль сотрудников. Поскольку нашего опыта работы с исследуемыми организациями недостаточно для разработки настолько глубокой программы, было принято решение разработать проект (концепцию) коррекционной программы для руководителей, а уже в дальнейшем сформировать подробную программу с конкретными упражнениями.

Итак, нами был разработан проект программы тренинга, включающий в себя несколько модулей.

Цель тренинга: развитие управленческих умений руководителя в соответствии с его личностными, психологическими особенностями.

Задачи:

1. Повышение коммуникативной компетентности руководителя;
2. Формирование позитивного отношения к себе и принятие себя, своей деятельности (как следствие - позитивное отношение к подчиненным);
3. Формирование навыков эффективного взаимодействия с подчиненными

Длительность тренинга: 4 дня по 4 часа. Тренинг в формате интенсива.

Методы работы: дискуссии, ролевые игры, методику «мозгового штурма», применяемую в рамках методов группового решения проблем, психогимнастики. Возможно включение в программу тренинга личностных тестов или других диагностических методов (по оценке структуры личности, или для выявления склонности к выполнению тех или иных индивидуальных, групповых и командных ролей).

Основное содержание обучения — принятие эффективных управленческих решений в ситуациях делового взаимодействия, а также эффективное взаимодействие с коллегами и подчиненными.

День первый. Цель - знакомство с главными понятиями, связанными с коммуникативной компетентностью.

Основная задача первого дня — это активизация группы и её работоспособности, формирование атмосферы доверия между участниками тренинга, эмоционально-положительной обстановки. В связи с этим тренинг начинается с традиционного знакомства участников группы, а также с формулирования базовых понятий коммуникации: необходимо вывести критерии эффективной беседы и ее основные этапы. На примере проведения групповой дискуссии тренер демонстрирует участникам наиболее частые ошибки взаимодействия и общения; участники обучаются проводить критический анализ позитивных и негативных моментов собственного поведения, а также поведения других участников группы. На базе этого в дальнейшем происходит отработка определенной последовательности применения фаз партнерской беседы, что закрепляется благодаря проигрыванию ролевых игр на вступление в контакт с другим человеком (или другими людьми) в разнообразных деловых ситуациях. Подобный групповой анализ и разбор аспектов, способствующих успешности и неуспешности установления контакта участниками

игр, дает возможность при разборе остановить внимание на уникальности и, в то же время, типичности ситуаций, а также на демонстрации личностных особенностей партнеров по общению в процессе социально-ролевого взаимодействия (например, начальник-подчиненный, взаимодействие между коллегами, различные ситуации делового и неформального взаимодействия и т. д.).

Заканчивается день подведением итогов и оценкой участниками тренинга своей удовлетворенности содержанием работы, а также выражением чувств. Как правило, к концу дня импульсивное поведение участников переходит на объективированный, внешний уровень — уровень мотивации обучения. В течение дня также проводятся психогимнастические упражнения с целью формирования благоприятной атмосферы в группе.

День второй. Цель - введение основных приемов поведения в деловой партнерской беседе.

Упражнения и игры данного дня нацелены на формирование установок направленности на личность и мотивацию собеседника, интереса к нему знакомство с техниками активного слушания и их последующую отработку. С этой целью проводится ролевая игра, разработанная на основе значимой управленческой ситуации. В ходе обсуждения необходимо отслеживать свое поведение, остановиться на допущенных ошибках при взаимодействии с другими людьми, проанализировать и предложить возможные варианты решения проблем. Также с группой обсуждаются техники активного слушания и их возможности.

Затем начинается отработка техник активного слушания с проведением упражнений (письменных, участники работают в парах или тройках), направленных на отработку принятия управленческих решений. Например, разработка трех профессиональных качеств, незаменимых для успешного менеджера.

Далее, на следующем этапе второго дня для руководителей проводится большая ролевая игра с элементами мозгового штурма и дискуссии. Группа делится на две команды, каждая из которых предлагает свои способы эффективного принятия управленческих решений. Подгруппы выдвигают своих представителей, которые должны аргументировать принятое решение. Далее происходит обсуждение игры в общей группе. Дискуссия направлена на сравнение качества и эффективности принятых решений, а также на способы их принятия.



Отдельный блок работы посвящен теме деловых переговоров, умение отстаивать свою позицию, но, в то же время, услышать чужую, добиться необходимых условий.

Далее, в связи со специфическими особенностями деятельности руководителя проводится ролевая игра «Один против всех». Выдвигается наиболее активный и сильный участник тренинга, который должен убедить коллектив в необходимости принятия непопулярного, неинтересного для коллектива решения. В то время как «руководитель» обдумывает возможные аргументы, тренер дает установку группе всячески сопротивляться и противодействовать предлагаемому решению. В процессе обсуждения данной игры наибольшее внимание уделяется необходимости установления контакта с аудиторией, весомости и убедительности приводимых аргументов и возможности найти различные варианты и способы разрешения возникшей конфликтной ситуации. Кроме умения грамотно аргументировать свои предложения и решения, в данной игре проявляется вариативность выбора и принятия того или иного решения, а также возможности самопрезентации руководителя. Игру можно также усложнив, создав ситуацию, когда руководитель должен фасилитировать принятие решения «подчиненными». После этой, достаточно сложной, игры важно провести психогимнастическое невербальное упражнение с целью снятия эмоционального напряжения.

В процессе получения обратной связи и обсуждения итогов дня важно сфокусировать внимание участников группы на наблюдении за собственными профессиональными и личностными трудностями.

День третий. Цель- отработка специальных управленческих умений.

В течение дня проводятся различные ролевые игры, в которых участниками демонстрируются административные, лидерские и менеджерские умения.

Достаточно эффективными и интересными являются игры, идущие от обратного, например «Как создать организацию, чтобы она была подвержена саморазрушению?». Группа делится на три команды, каждая из которых предлагает свои варианты возможного неэффективного развития организации. В то же время, в каждой из команд определяются эмоциональные и деловые лидеры, формируются цели, планируется решение возникающих проблем. Выделение нескольких команд позволяет показать, что данная задача имеет широкие возможности вариативности принятия решений.

Отрабатываются навыки эффективной постановки задач для себя и сотрудников, умение делегировать, распределять временные и другие ресурсы.

Целью следующей игры этого дня является «целостное действие». Данная игра может базироваться на реальной задаче, представлять собой абстрактную или даже парадоксальную ситуацию, главное условие - чтобы в ней было заложено чрезвычайное и конфликтное содержание. В ходе данной игры участники также делятся на несколько подгрупп. Главная цель игры — формирование и отработка навыков стратегического планирования, обдумывания и передачи поручений (способности к делегированию полномочий), закрепления умения проведения переговоров, контроль выполнения поставленных задач себе и сотрудникам, а также взаимодействия различных структур организации. Итогом этой игры должно стать оптимальное решение проблемы или же понимание возможных вариантов, как можно найти это решение.

Анализ и обсуждение игр третьего дня проходит в формате дискуссий, что дает участникам группы возможность увидеть и осознать уровень развития собственных лидерских качеств и менеджерских умений. По итогу дня, если в процессе проводилось тестирование, можно ознакомить участников с его итогами. Перед тем, как закончить работу и подвести итоги дня рекомендуется провести упражнение, нацеленное на эмоциональную память и самооценку.

День четвертый. Цель- закрепление полученных знаний (ведение переговоров, эффективной коммуникации, делегирования, организационных способностей), менеджерских умений, а также знакомство и отработка техник аргументации и техник регулирования эмоционального напряжения.

Две последние категории техник могут отрабатываться как после знакомства с ними, так и после их обсуждения в ходе ролевой игры. В это же время происходит отработка и закрепление техник активного слушания.

Эффективными и показательными здесь являются ролевые игры «со скрытым мотивом». При этом наиболее желательно, чтобы это была не одна, а целая серия игр - не меньше трех, - в которых участники смогут обыграть различные возможные ситуации делового и также межличностного взаимодействия. Особое внимание участников тренинга обращается на тот факт, что главный участник, главное действующее лицо каждой игры должно увидеть и определить скрытый мотив партнера или партнеров, снизить эмоциональное напряжение в ситуации, а затем найти оптимальное управленческое решение, которое будет максимально устраивать обе стороны в предконфликтной или уже ставшей конфликтной ситуации. В процессе обсуждения и анализа данных игр особое внимание обращается на применение полученных ранее умений.

В этот же день происходит отработка техник аргументации с учетом личностных особенностей участников. Проводятся упражнения, направленные на отработку навыков самопрезентации и управлению тем впечатлением, которое строится с ориентацией на определенную целевую персону и целевую аудиторию в целом.

В конце дня с участниками проводится ролевая игра, основная цель которой — моделирование структуры организации с распределением должностных функций и задач.

В завершение тренинга подводятся итоги обучения, проводится процедура получения обратной связи от группы каждому из участников по поводу его личностных и профессиональных качеств (с учетом правил предъявления обратной связи). Кроме этого, каждый руководитель высказывается по поводу полученных впечатлений о тренинге в целом, а также о том, что нового он открыл в себе как в личности и профессионале.

В результате проведенных тренинговых занятий каждый руководитель получает адекватное, достаточно объективное представление о самом себе, своих возможностях, способностях и умениях; он проявляет свои лидерские качества, совершенствует базовые управленческие умения, учится проявлять креативность и гибкость в процессе принятия различных управленческих решений.

Предлагаемая концепция тренинга направлена на формирование и развитие психологических параметров, способствующих эффективному руководству сотрудниками. В рамках данного тренинга, помимо ролевых игр возможно использование также деловых игр, хотя их применение представляется более целесообразным на следующем этапе обучения для закрепления и развития уже сформированных базовых психологических управленческих умений и компетенций. Кроме того, результатом тренинга является не только рост каждого из участников, но и создание команды партнеров и единомышленников, объединенных к тому же одной организацией, что способствует улучшению и развитию позитивных деловых взаимоотношений в организации.

Далее разрабатывалась коррекционная программа для сотрудников, с целью коррекции сложностей, выявленных в процессе исследования.

Нами был проработан тренинг, как основная часть коррекционной программы для сотрудников, целью которого является коррекция, формирование или поддержание оптимального социально-психологического климата в коллективе. Что в свою очередь ведет к адекватному функционированию членов этого

коллектива и комфортному существованию сотрудников.

Основной задачей данной программы стало изучение сотрудниками способов предотвращения или снятия напряженности, оптимизация индивидуально-психологического состояния и климата в коллективе.

Вспомогательными задачами являлись формирование положительной и доверительной атмосферы в коллективе и изучение участниками установленных социально-психологических знаний, или иначе психологическое просвещение по назначенной теме.

Длительность тренинга: 6 занятий по 1,5-2 часа. Предполагаемые методы воздействия: дискуссии, ролевые игры, психотехники. Возможно включение в программу тренинга личностных тестов или других диагностических методов.

Ожидаемый результат - реализация программы позволит:

- Проанализировать социально-психологический климат в коллективе, с точки зрения главных показателей здоровья коллектива.
- Найти способы снятия эмоционального напряжения в коллективе.
- Сформировать у участников основы сознательной установки на создание системы социально-психологической поддержки в коллективе.

Принципы программы:

- принцип добровольного участия;
- принцип самодиагностики, т.е. формулирование и осознание самими участниками собственных личностных проблем;
- принцип открытого взаимодействия, т.е. полноценного межличностного общения, базирующегося на эмпатии, уважении и доверии участников друг к другу.

Структура тренингового занятия

1. Приветствие, ритуал жеребьевки. Цель: снятие напряжения, сплочение команды, формирование позитивной атмосферы группового доверия и принятия.

1. Разминка. Цель: настройка команды на активную и продуктивную совместную деятельность за счет воздействия на эмоциональное состояние участников и

повышения их уровня активности.

2. Основное содержание занятия, информирование участников, проведение психотренинговых упражнений и приемов, ориентированных на решение задач данного занятия. Цель: знакомство с многофункциональными техниками (и обучение их использованию), направленными, с одной стороны, на актуализацию личностных ресурсов, а, с другой, - на динамическое развитие группы. Практически все упражнения заканчиваются итоговой мини-рефлексией: участникам задаются вопросы о том, что было трудно, а что легко в упражнении, какая может быть от него польза, что они поняли и почувствовали в ходе выполнения.
3. Рефлексия занятия.

Двойная оценка:

- эмоциональная (понравилось - не понравилось, с чем связано);
- содержательно-смысловая (чему научились, что поняли для себя, какой могут сделать вывод)

1. Ритуал прощания (завершение занятия, сплочение группы).

На основании полученных данных нами были разработаны рекомендации по улучшению социально-психологической адаптации сотрудников и психологического климата в коллективе:

1. Фактором, существенно влияющим на психологический климат в коллективе, является сам руководитель как лидер. Часто в группе людей появляется неформальный лидер, как правило, имеющий больший авторитет, чем официальный руководитель. Задачей руководителя в данной ситуации выступает необходимость грамотно направить его усилия в созидательное русло, не теряя при этом собственного авторитета, иначе трудности неизбежны.
2. В то же время, необходимо учитывать личностные особенности сотрудников и подбирать для них деятельность, позволяющую им раскрыться в полной мере, проявить и реализовать себя и свои возможности, свой потенциал.
3. Чрезмерная либеральность и свобода, как оказалось, могут оказывать негативное влияние на психологический климат в коллективе. Это может объясняться двумя причинами: с одной стороны, либеральный стиль руководства создает для сотрудников чрезмерную свободу, к которой многие из них не готовы, им нужен более строгий руководитель. С другой стороны, в

коллективе с авторитарным стилем руководства сплоченность может повышаться за счет объединения против «общего врага». Таким образом, руководителям рекомендуется применять в меру жесткие стили управления или, как минимум, четко очерчивать для работников границы, требования и правила, не пускать все на самотек.

4. Важно работать с мотивацией сотрудников, с их системой ценностей. Находить во внутренней мотивации сотрудников ресурсы для их эффективной работы в компании и поддержании корпоративных ценностей. С этой целью миссия и ценности компании должны быть четко сформулированы и прописаны.
5. Эффективной представляется также разработка коррекционной программы с целью снятия психоэмоционального напряжения у сотрудников (проведение тренингов по контролю психического состояния, правильная организация рабочего места (освещение, создание комнат релаксации), выработать положительное отношение к коллегам и начальству).
6. Рекомендована также организация мероприятий по отдыху персонала в нерабочее время (проведение соревнований, выезды на базу, организация конкурсов и т.д.), где бы присутствовало руководство организации. Это позволило бы наладить контакт между линейными сотрудниками и руководством, улучшить психологический климат в коллективе. Подобные мероприятия также будут способствовать повышению социально-психологической адаптации сотрудников.
7. Эффективной представляется также личностная работа с сотрудниками, которая позволит развить им навыки межличностной коммуникации, что также будет способствовать успешной адаптации.
8. Помимо прочего важно сформировать благоприятный имидж организации в глазах сотрудников.
9. Можно предположить, что создание условий умеренной дружеской конкуренции между работниками под наблюдением начальства было бы также полезным для улучшения социально-психологического климата, однако данный метод нужно применять с осторожностью.
10. Крайне важным представляется индивидуальный подход к каждому сотруднику со стороны менеджеров среднего звена и высшего руководства (по возможности). У сотрудников должно складываться мнение, что они не безразличны руководству, что руководство следит за их достижениями и успехами.

11. Крайне важно также уделять значительное внимание адаптации сотрудников в коллективе, а также отдельным аспектам этой адаптации.
12. Руководителям необходимо проявлять больше внимания к подчиненным, уделять время их вопросам и проблемам, способствовать их профессиональному росту и развитию.
13. Выстраивать деловую коммуникацию между различными структурными подразделениями организации с целью повышения эффективности работы и обмена опытом.
14. Необходимо способствовать реализации творческих идей сотрудников, так как это может дать им стимул предлагать свои идеи и дальше, придаст смелости в их реализации и будет способствовать их профессиональному и личностному росту, что будет улучшать психологический комфорт сотрудников и их лояльность к компании.
15. Важно обеспечить условия для открытой дискуссии между сотрудниками и их непосредственными руководителями с применением таких оперативных методов решения проблем на основе стимулирования творческой активности как «Мозговой штурм», «Шесть шляп» Э. де Боно, теории решения изобретательских задач Г.С. Альтшуллера и т.д. Это может способствовать улучшению взаимодействия между руководителями и подчиненными.
16. Привнести в деятельность организации такую форму отчетности о проделанной работе каждого структурного подразделения как конференция по итогам отчетного периода (квартал, полугодие, год и т.д.) или по итогам проделанной работы (проект). В рамках предложенного способа презентации результатов каждый сотрудник сможет оценить личный вклад в решение задач, стоящих перед организацией в целом, а также составить представление о перспективах своего профессионального роста и развития. Непосредственным руководителям отдельных подразделений компании необходимо подвергнуть тщательному анализу материально- бытовые условия работы отделов. Целесообразно опросить сотрудников на предмет выявления и конкретизации их пожеланий относительно условий на рабочем месте каждого из них и на основании полученных данных провести изменения.

## **Заключение**

Актуальность темы обусловлена тем, что в современных условиях от скорости адаптации персонала зависит вхождение работника в трудовой коллектив и, как следствие, эффективность его работы и организации в целом.

Помимо этого, адаптация персонала позволяет снизить напряженность в трудовом коллективе, повысить «срабатываемость» членов коллектива, улучшить социально-психологический климат.

В ходе выполнения данной работы был проведен анализ литературы по проблеме адаптации персонала, сделан ряд выводов: Трудовая адаптация - это «...процесс «внедрения» в организацию, приспособления к трудовой среде, условиям и режиму работы, а также к социальной среде организации.».

В практике управления принято выделять несколько видов трудовой адаптации: производственная, профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая, организационная, экономическая, что требует значительных усилий по обеспечению эффективности каждого вида в организации.

На адаптацию работника в организации оказывает влияние ряд факторов, которые обусловлены как динамикой внешней и внутренней среды организации, так и особенностями поведения объекта и субъекта управления, ролевой структурой коллектива, этими факторами могут быть: структура организации, стиль руководства, климат коллектива, состояние отрасли, «престиж» профессии и т.д.

Адаптация — это управляемый процесс, соответственно в организации необходимо формирования системы управления адаптацией, которая бы включала в себя субъект и объект управления, методы и инструменты управления и коммуникативные связи между элементами. эффективная система адаптации персонала позволяет снизить потери от текучести кадров и повысить эффективность труда.

К современным методам адаптации относят тренинг, коучинг, деловые игры и инструменты «тимбилдинга», традиционное «наставничество», геймификацию.

Далее был проведен анализ деятельности предприятия. Установлено, что увеличение численности персонала не сопровождается увеличением производительности труда, что может свидетельствовать о неэффективном планировании персонала. А также о неэффективной системе отбора и



Далее было проведено анкетирование пришедших на работу в организацию работников, которое показало:

Молодые специалисты ощущают свою непричастность к работе коллектива, отчуждение и неспособность что-либо сделать для организации, что требует внимания руководства. У молодых специалистов (у 70%) низкий уровень социальной и психологической адаптации, они не ощущают себя важной частью коллектива и чувствуют дискомфорт.

Среди молодых специалистов у 55% специалистов наблюдается низкий уровень понимания поставленных целей и задач, у 20% - средний уровень и у 25% - низкий, что также свидетельствует о необходимости более активного «введения» молодых специалистов в курс дела, у 33,3% работников со стажем уровень понимания - высокий, у 53,3% - средний.

Более половины молодых специалистов оценивают качество своей работы средне (65%), однако, похожая ситуация наблюдается и у работников со стажем (53%), что свидетельствует об отсутствии эффективных инструментов оценки качества работы каждого работника, внимании руководства к результатам труда вновь принятых (как со стажем, так и без).

Оценивая уровень своих знаний, 16 из 20 молодых специалистов указали на достаточный уровень знаний и компетенций, в то время как из работников со стажем подобную уверенность выразили лишь 12 работников (40%), что свидетельствует о слегка «завышенных» амбициях у молодых специалистов.

Большая часть вновь принятых работников не полностью адаптировалась в организации, что может означать низкий контроль за процессом адаптации со стороны ответственных лиц. Наблюдается высокий уровень «амбиций» и низкая степень самостоятельности у молодых специалистов, что требует повышенного внимания как к процессу трудовой, так и психофизиологической адаптации.

В третьей главе работы были предложены рекомендации по совершенствованию системы адаптации и трудовой мотивации на предприятии.

## **Список литературы:**

1. Аблязова Н.О. Управление социальным развитием организации: Учебник / Н.О. Аблязова, М.Г. Аверкин и др.; Под ред. А.П. Егоршина. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 416 с.
2. Адаптация персонала в российских организациях: социально- управлен. анализ (на примере работников с огранич. возможн.): Моногр./А.Н.Прошина - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 124 с.: 60x88 1/16. - (Научная мысль). (о) ISBN 978-5-16-009821-0, 500 экз.
3. Альвердов, А. Р Управление персоналом [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова и др. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Университет», 2013.
4. Андреева, Е. Л. Социально-психологический климат научнопроизводственного коллектива как фактор адаптации молодого специалиста: дис. канд. психол. наук. [Текст] / Е. Л. Андреева. - М., 2012.
5. Асалиев А.М. Развитие трудового потенциала / А.М. Асалиев, Ф.И. Мирзабалаева, П.Р. Алиева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 320 с.
6. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г. Х. Бакирова. - М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2012. - 591 с.
7. Беликова И.П. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие (краткий курс лекций) / И. П. Беликова; Ставропольский гос. аграрный ун-т. - Ставрополь, 2014. - 64 с.
8. Берзин, Б. Ю. Процессуальная мотивация и социальнопсихологическая адаптация личности в системе управления персоналом [Текст] / Б. Ю, Берзин, Н. Е. Зыкина // Вопросы управления. - 2016. - № 2.
9. Будаева, Э. В. Влияние социально-психологического климата на межличностные отношения в трудовом коллективе [Текст] / Э.В. Будаева // Вестник БГУ. - 2015. - №6.
10. Булгаков, А. В. Психологические механизмы межгрупповой адаптации в организации как ресурс управления ее изменениями: социальнокогнитивный анализ [Текст] / А. В. Булгаков // Организационная психология. - 2013. - Т.3. - № 1. - 46-77 с.
11. Васильцова, Л. И., Александрова Н. А. Управление адаптацией сотрудников в организации: инструментальный аспект [Текст] / Л.И. Васильцова, Н.А. Александрова // Известия УрГЭУ. - 2012. - №1 (39).

12. Всяких, Ю. В. Проблема текучести кадров и её профилактика [Текст] / Ю. В. Всяких, А. Ю. Товстошкур. - Белгород, 2016.
13. Ганихина, Д. Ю. Наставничество в системе обучения и адаптации новых сотрудников [Текст] / Д. Ю. Ганихина // Справочник по управлению персоналом. - № 5. - 2004. - 70-79 с.
14. Герш М.В. Адаптация персонала: из новичка - в грамотного специалиста // Руководитель автономного учреждения. 2014. N 8. С. 72 - 78.
15. Горбенко А.О. Система интенсивного обучения в высших учебных заведениях. Теория и практика: Монография / А.О. Горбенко, А.В. Мамасуев. - М.: КУРС: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 240 с.
16. Грачев, А. А. Участие психолога в организационном развитии: социотехнический аспект : в сборнике: Психология труда и управления в современной России: организация, руководство и предпринимательство. Материалы международной научно-практической конференции, посвященной 20-летию факультета психологии и социальной работы [Текст] / А. А. Грачев. - М., 2014.
17. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 288 с.
18. Диагностика социально-психологической адаптации (К. Роджерс, Р. Даймонд) [Текст] / Фетискин Н. П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально - психологическая диагностика развития личности и малых групп. - М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. - 193-197с.
19. Доренская, С. В. Социально-психологические модели трансформации ценностей сотрудников различных организаций [Текст] / С. В. Доренская // Национальный психологический журнал. - 2014. - № 1.
20. Дробышева, В. Г. Реализация комплексного подхода к управлению адаптацией персонала организации предпринимательского типа [Текст] / В.Г. Дробышева // Социально-экономические процессы и явления. - 2014. - № 3.
21. Егоршин А.П. Организация труда персонала: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.
22. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с.
23. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с.
24. Жарова Е.Ю. Адаптация нового сотрудника в организации // Отдел кадров коммерческой организации. 2013. N 9. С. 53 - 60.

25. Зайцева Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
26. Иванов, В. С. Социально-психологическая адаптация к профессиональной деятельности [Текст] / В.С. Иванов. - М.: МИР, 2016.
27. Карпова Т Обучение новичков: разрабатываем эффективную систему // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2014. № 7. С. 67 - 72.

## **Приложения**

### Приложение 1

#### **Карта оценки удовлетворенности работой (автор В. Смирнова)**

Оцените Вашу удовлетворенность приведенными ниже аспектами в Вашей организации по 5-ти балльной шкале, где

5 баллов — полностью удовлетворен;

4 балла — в целом удовлетворен;

3 балла — в среднем удовлетворен;

2 балла — пожалуй, не удовлетворен;

1 балл — совсем не удовлетворен.

Отметьте, насколько вас удовлетворяют перечисленные аспекты Баллы

Организация и условия труда

Содержание труда (выполняемая работа)

Степень вашего участия в принятии решений

Заработная плата

Распределение премий

Отношения в коллективе

Отношения с руководителем

Стиль и методы работы руководителя

Возможность влиять на дела коллектива

Отношение администрации к нуждам сотрудников

Перспективы роста

Перспективы повышения квалификации

Объективность оценки вашей работы руководителем

Оцените по 10-ти балльной шкале Вашу общую удовлетворенность профессиональной деятельностью

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

## **Приложение 2**

### **Анкета адаптации вновь принятого работника (составлена самостоятельно)**

#### **Уважаемый сотрудник!**

Ответив на вопросы анкеты, Вы окажите помощь руководству нашей организации и отделу управления персоналом в улучшении процесса адаптации вновь принятых работников. Ваши ответы очень важны для нас, так как помогут выявить слабые моменты в

адаптации

№№ Вопросы	Согласен	Затрудняюсь ответить	Не согласен
1 Я легко адаптируюсь к новым правилам, стилю, существенно отличающимся от привычных для меня			
2 Поставленная задача не вызывает у меня трудностей			
3 Я всегда выполняю работу качественно и в срок			
4 Я не справляюсь с возложенными на меня обязанностями			
5 Я полностью доволен работой, которую выполняю			
6 Я испытываю неуверенность при принятии самостоятельных решений			
7 Я не ощущаю в своем подразделении взаимопомощи и поддержки коллег			
8 Мне требуется меньше времени для выполнения поставленной задачи			
9 У руководства нет претензий к моей работе			
10 Я хорошо ориентируюсь в рабочей ситуации			

- 11 Я считаю, что моя работа могла бы быть разнообразнее
- 12 Я не могу обойтись без помощи в работе
- 13 Я не чувствую себя частью коллектива
- 14 Я не могу работать в темпе моего подразделения
- 15 Мне необходим контроль, чтобы лучше справляться со своими обязанностями
- 16 В настоящее время мне не хватает знаний и навыков, чтобы продуктивно работать в данной должности
- 17 Когда я работаю над задачей, меня ничто не отвлекает
- 18 У меня не возникает трудностей при отсутствии руководителя
- 19 В своей работе я стараюсь не выделяться, не привлекать внимания
- 20 Иногда я не сразу понимаю, что от меня требуется
- 21 Я редко довожу дело до конца
- 22 Я приобрел дополнительные знания и навыки в своей работе

23 Я очень плотно сотрудничаю с коллегами

24 В сложной ситуации я оперативно принимаю решения

25 Мне сложно отстаивать свою точку зрения

26 Мне всегда требуются дополнительные разъяснения по поставленной задаче

27 Руководитель часто делает замечания по моей работе

28 Я хорошо ориентируюсь в предмете своей деятельности

29 Я активно обсуждаю рабочие моменты с коллегами

30 Я стараюсь не принимать ответственных решений

### Приложение 3

До начала работы нового сотрудника в компании

Рабочие

Специалисты

Руководители

1. Подготовка рабочего места сотрудника (инструменты, одежда) (Р).
2. Направление сотрудника на медосмотр (СП).

1. Подготовка рабочего места сотрудника (Р).

1. Подготовка рабочего места сотрудника (СП).
2. Информирование коллектива о новом руководителе (СП).



## Вводный: первый день сотрудника в компании

### Рабочие

### ИТР, специалисты

### Руководители

1. Оформление в отделе кадров. Ознакомление с Положениями, Должностной инструкцией. Инструктажи (СП).
2. Вручение документов: ПВТР, Трудовой договор (СР).
3. Знакомство нового сотрудника с коллегами. Экскурсия по подразделению (Р).
4. Беседа с руководителем и/или. Разъяснение (Р).

1. Оформление в отделе кадров. Ознакомление с Положениями, Должностной инструкцией. Инструктажи (СП).
2. Вручение документов: ПВТР, Трудовой договор (СР).

1. Оформление в отделе кадров. Ознакомление с Положениями, Должностной инструкцией. Инструктажи (СП).
2. Вручение документов: ПВТР, Трудовой договор (СР).
3. Вручение Книги сотрудника (СП).
4. Допуск в базы данных, создание паролей, электронного адреса (СП).

## Вхождение в должность: три месяца

### Рабочие

### Специалисты

### Руководители

Мониторинг действий руководителей по адаптации (один раз в месяц) изучение показателей работы (Р).

Мониторинг показателей работы (один раз в месяц) (Р).

Анализ показателей (высшее руководство, СП)

## Заключительный: за три дня до конца испытательного срока

Рабочие	ИТР, специалисты	Руководители
1. Подведение итогов (Р,).	1. Подведение итогов (Р).	1. Подведение итогов (Р).
2. Обсуждение результатов (Р, СП). 3	2. Обсуждение результатов. (Р, СП).	2. Обсуждение результатов (Р, СП)
Р - руководитель; СП	1 - служба персонала.	

1. Барбашов, З. И. Адаптация человека [Текст] / З.И. Барбашов, И.И. Лихницкая. - Л.: Наука, 2012. - с.9 [↑](#)
2. Свенцицкий, А. Л. Понятие о производственной адаптации личности [Текст] / А.Л. Свенцицкий // Организационная психология. Хрестоматия. - СПб.: Питер, 2000. - с.32 [↑](#)
3. Асалиев А.М. Развитие трудового потенциала / А.М. Асалиев, Ф.И. Мирзабалаева, П.Р. Алиева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - с.76 [↑](#)
4. Зуб, А.Т. Психология управления: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2015. - с.32 [↑](#)
5. Селье, Г. Стресс без дистресса [Текст] / Г. Селье. - М.: Прогресс, 2009.с.87 [↑](#)
6. Осницкий, А. К. Определение характеристик социальной адаптации [Текст] /А. К. Оснинский // Психология и школа. - 2014. - 43-56с. [↑](#)
7. Слепцова, Е. В., Денисова И. А. Карьерная логистика в новой воспроизводственной системе [Текст] / Е.В. Слепцова, И.В. Денисова // Проблемы воспроизводства общественного капитала в контексте глобального неравенства: материалы IX Международной заочной научно - практической конференции. - Краснодар: Краснодарского центра научно-технической информации (ЦНТИ), 2014 - 161-167с. [↑](#)

8. Макарычев, А. А. Уровни профессиональной адаптивности личности [Текст] / А. А. Макарычев, А. С. Егорова - М.: Современные исследования социальных проблем, 2015. - с.54 [↑](#)
9. Кустова, Е. И. Социально-психологические качества личности студентов, влияющие на будущую профессиональную успешность [Текст] / Е.И. Кустова // Вестник Ленинградского государственного университета им. Пушкина. - 2015. - № 2. С.9 [↑](#)
10. Кустова, Е. И. Социально-психологические качества личности студентов, влияющие на будущую профессиональную успешность [Текст] / Е.И. Кустова // Вестник Ленинградского государственного университета им. Пушкина. - 2015. - № 2. -с.4 [↑](#)
11. Булгаков, А. В. Психологические механизмы межгрупповой адаптации в организации как ресурс управления ее изменениями: социально-когнитивный анализ [Текст] / А. В. Булгаков // Организационная психология. - 2013. - Т.3. - № 1. - 46-77 с. [↑](#)
12. Булгаков, А. В. Психологические механизмы межгрупповой адаптации в организации как ресурс управления ее изменениями: социально-когнитивный анализ [Текст] / А. В. Булгаков // Организационная психология. - 2013. - Т.3. - № 1. - 46-77 с. [↑](#)
13. Берзин, Б. Ю. Процессуальная мотивация и социально-психологическая адаптация личности в системе управления персоналом [Текст] / Б. Ю, Берзин, Н. Е. Зыкина // Вопросы управления. - 2016. - № 2.с. 7 [↑](#)
14. Берзин, Б. Ю. Процессуальная мотивация и социально–психологическая адаптация личности в системе управления персоналом [Текст] / Б. Ю, Берзин, Н. Е. Зыкина // Вопросы управления. - 2016. - № 2.с.5 [↑](#)
15. Будаева, Э. В. Влияние социально-психологического климата на межличностные отношения в трудовом коллективе [Текст] / Э.В. Будаева // Вестник БГУ. - 2015. - №6.с.8 [↑](#)

16. Будаева, Э. В. Влияние социально-психологического климата на межличностные отношения в трудовом коллективе [Текст] / Э.В. Будаева // Вестник БГУ. - 2015. - №6. С.9 [↑](#)
17. Будаева, Э. В. Влияние социально-психологического климата на межличностные отношения в трудовом коллективе [Текст] / Э.В. Будаева // Вестник БГУ. - 2015. - №6. [↑](#)
18. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. - М.: Экономика, 2018. - с.87 [↑](#)
19. Эггерт М. Мотивация: карманный справочник. - М.: Нипро, 2013. - с.54 [↑](#)
20. Шредер Германн А. Руководить сообразно ситуации. М.:Интерэксперт, 2008. - с.98 [↑](#)
21. Адаир Д. Эффективная мотивация. - М.: Эксмо, 2010. - с.98 [↑](#)