**Введение**

адаптация персонал конфликт

Актуальность данной темы работы заключается в важности правильной адаптации и введения в курс дела новых сотрудников. В противном случае возникают разного рода конфликты. При поступлении на работу кандидат лишь приблизительно представляет себе, что ценит организация в своих работниках и чего ждёт от них. У кандидатов заранее формируются определенные ожидания и представления о будущей работе. В том случае, если они окажутся ошибочными или необоснованными, сотрудник будет чувствовать разочарование, неудовлетворенность и в конце концов уволится. Конечно, частично нереалистичные ожидания возникают из-за того, что сведения, которые предоставляют на этапе отбора, не соответствуют действительности. Однако чаще всего причиной разочарований становятся не условия труда, а отношение в организации к новичку. Чувство ненужности и потерянности, которое испытывает большинство людей в первые недели на новом месте работы, а также объективные сложности в организации своей работы в связи с недостатком информации невозможно компенсировать никакими финансовыми условиями и льготами.

Конечно, в связи с этим могут возникать конфликтные ситуации разного рода. Конфликты проявляются в деятельности всех социальных институтов, социальных групп, во взаимоотношениях между людьми и играют ключевую роль в жизни отдельного человека, семьи, коллектива, государства, общества и человека в целом. Поэтому для решения этой проблемы необходимо использовать и развивать такой инструмент, как адаптация персонала.

Объектами рассмотрения в данной работе являются процесс адаптации персонала в организации и конфликты происходящие в данный период.

Предметом рассмотрения в данной работе является предотвращение конфликтов адаптационного периода персонала в организации.

Целью данной работы является изучение адаптации персонала как метода предотвращения конфликтных ситуаций в организации.

Предметом данной работы является рассмотрение:

сущности и значения адаптации персонала;

видов адаптации;

сущности конфликта;

классификации конфликтов;

причины конфликтов;

системы адаптации: задач и структуры;

сторон процесса адаптации.

Большое внимание уделено рассмотрению различных точек зрения и подходов к вышеперечисленным явлениям, для чего использованы учебные материалы и статьи таких авторов, как Аллин О.Н., Блинов А.О., Веснин В.Р.,Волина В., Ганов К.В., Кибанов А.Я.

**1. Особенности адаптационного периода**

**.1 Сущность и значение адаптации персонала**

Термин «адаптация» применяют для обозначения ряда организационных и управленческих мероприятий, цель которых состоит в облегчении вхождения новых сотрудников в жизнь организации. Здесь речь идет о спланированных усилиях отдела персонала, которые должны способствовать освоению новичком работы, сокращению периода адаптации в коллективе. В этом случае вместо понятия «адаптация» часто используется термин «введение в должность» или «введение в курс дела».

Важно помнить, что проведение целенаправленной адаптации сотрудников - насущная необходимость для современных организаций. С помощью применения инструментов по адаптации и введения в курс дела новых сотрудников, а также с учетом знания основных закономерностей адаптации людей на новых рабочих местах организация может решить множество управленческих проблем и существенно повысить результативность труда.

Попов С.Г. выделяет следующие преимущества, которые создает осуществление целенаправленных мероприятий по адаптации:

) уменьшение начальных издержек при входе сотрудника в организацию. Это позволяет быстрее входить в курс дел и эффективно работать;

) снижение напряженности у работника при входе в новую должность;

) сокращение текучести кадров за счет снижения психологического барьера при входе в организацию;

) экономия рабочего времени непосредственного начальника, затрачиваемого на объяснения и обучение новичка (это берет на себя кадровая служба);

) реализм в ожиданиях и удовлетворенность работой (входная беседа);

) обучение (научение) поведению в организации (введение в организационную культуру).

Выше перечисленные преимущества снижают риск возникновения конфликтов в связи с адапционным периодом.

Вступление работника в новую должность неизбежно сопровождается процессом адаптации. Как уже отмечалось, адаптация означает приспособление индивидуума к рабочему месту, работе и рабочему коллективу и отражает то состояние, которое испытывает каждый из нас, попадая в новую, неизвестную среду.

С точки зрения управления персоналом в организации адаптация имеет двойную направленность. С одной стороны, новичок знакомится с коллективом, новыми обязанности и условиями труда, пытается осознать их и принять. С другой стороны, сама организация изменяется и адаптируется к особенностям сотрудника. В связи с этим различают два процесса адаптации: адаптацию персонала и адаптацию работника. «Адаптация персонала - это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации. Адаптация работника - это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу». Таким образом, когда в организацию приходит новый сотрудник, наблюдаются два одновременно происходящих процесса привыкания. Поэтому процесс адаптации можно определить как взаимное приспособление сотрудника и организации. И возможность долгосрочного сотрудничества зависит от того, насколько успешно это приспособление.

Как и любой управленческий феномен, адаптация имеет свои специфические особенности, которые легли в основу ее классификаций. Различают несколько видов адаптации. Распространено выделение первичной и вторичной адаптации. Обычно под первичной адаптацией понимают адаптацию лиц, не имеющих трудового опыта, т.е. когда человек впервые включается в трудовую деятельность, а под вторичной - адаптацию работников при последующей смене работы.

Однако в работах некоторых авторов говорится, что первичная адаптация происходит в случае вновь принимаемого сотрудника, когда кандидат первый раз поступает на работу в конкретную организацию, а вторичная - в случае перехода сотрудника на другую должность или в другое подразделение.

**1.2 Виды адаптаций**

В основе следующей классификации лежит деление на виды адаптации в зависимости от объекта, к которому сотрудник адаптируется.

По отношению к объекту виды адаптации можно разделить на две основные группы: производственную и внепроизводственную. В соответствии с названием внепроизводственная адаптация относится к сферам жизни сотрудника, не связанным непосредственно с его работой. В настоящее время очень немногие организации уделяют внимание внепроизводственной адаптации. Это объясняется тем, что создание условий для такой адаптации требует значительных финансовых затрат. Кроме того, некоторые руководители считают, что адаптация к условиям, не имеющим отношения к работе, является личным делом сотрудника, в связи с чем участие в ней фирмы не обязательно.

Внепроизводственная адаптация включает:

) адаптацию к новым бытовым условиям;

) адаптацию к непроизводственному (неформальному) общению с коллегами;

) адаптацию в период отдыха.

Производственная адаптация включает все аспекты приспособления сотрудников к работе в новой организации, а именно:

• профессиональную адаптацию;

• психофизиологическую;

• социально-психологическую;

• организационно-административную;

• экономическую;

санитарно-гигиеническую.

Профессиональная адаптация - вхождение в профессию, освоение новой социальной роли, профессиональное самоопределение, формирование личностных и профессиональных качеств, опыт самостоятельного выполнения профессиональной деятельности.

Цель профессиональной адаптации - усвоение новым сотрудником системы профессиональных знаний и навыков и эффективное их применение на практике. Достижение этой цели определяется полным соответствием профессиональной подготовки требованиям работы.

Появление нового сотрудника в организации подразумевает наличие адаптационного периода, то есть процесса включения личности в новый трудовой коллектив. В период испытательного срока у сотрудника складывается устойчивое мнение об организации, которое в дальнейшем не так просто будет изменить.

Профессиональная адаптация выражается в определенном уровне овладения профессиональными навыками и умениями, в формировании некоторых профессионально необходимых качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии. На этой стадии профессионализации специалист может быть легко вовлечен в конфликты различной этимологии либо сам может стать инициатором конфликта.

Психофизиологическая адаптация - это приспособление к «трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния». Она предполагает привыкание к условиям труда и режиму работы, налаживание обычного уровня трудоспособности. Этот вид адаптации зависит от здоровья человека, его естественных реакций и индивидуальных биоритмов, а также от условий работы. Несмотря на кажущуюся простоту этого элемента адаптации, следует иметь в виду, что большинство несчастных случаев на производстве происходит в первые дни работы сотрудника именно из-за ее отсутствия.

Социально-психологическая адаптация - приспособление новичка к коллективу. Она состоит в освоении социально-психологических особенностей групп и индивидов в организации, вхождении в сложившуюся в ней систему отношений, позитивном взаимодействии с другими членами и привыкании к новому стилю руководства. Это означает включение работника в систему взаимоотношений в организации, в ее коллектив как равноправного, принимаемого всеми членами.

Организационно-административная адаптация - приспособление к сложившейся структуре предприятия, «особенностям организационного механизма управления, месту своего подразделения и должности в общей системе целей». Особое значение имеет привыкание сотрудника к новой корпоративной культуре, стилю руководства, усвоение ценностей организации и разделение ее целей.

Экономическая адаптация - привыкание к определенному уровню заработка и социального обеспечения. Она позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов.

Санитарно-гигиеническая адаптация - приспособление к распорядку работы, условиям труда, новым требованиям трудовой, производственной и технологической дисциплины.

Помимо этих компонентов различают активную адаптацию, «когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить)», и пассивную, «когда он не стремится к такому воздействию и изменению». Первый вид адаптации наиболее эффективен, поскольку он влечет за собой обоюдное изменение как состояния работника, так и характеристик его окружения. В том случае, если организационная среда несет отрицательные элементы, а адаптация происходит пассивно, ее результаты будут регрессивными.

**2. Особенности конфликтов в период адаптации персонала в организациях**

**2.1 Сущность конфликта**

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята её точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Конфликт = конфликтная ситуация + инцидент.

Даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конфликт не всегда имеет положительный характер и в некоторых случаях может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации или дисфункциональным и вести к снижению личной удовлетворённости, группового сотрудничества и эффективности организации.

Конфликт как социальное действие дает, без сомнения, известный ярко окрашенный негативный эффект. Но он выполняет важную позитивную функцию. Конфликт служит выражению неудовлетворенности или протеста, информированию конфликтующих сторон об их интересах и потребностях. В определенных ситуациях, когда негативные взаимоотношения между людьми контролируемые, и, по крайней мере, одна из сторон отстаивает не только личные, но и организационные интересы в целом, конфликты помогают сплотиться окружающим, мобилизовать волю, ум на решение принципиально важных вопросов, улучшить морально-психологический климат в коллективе.

Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

Рассмотрим подробнее особенности конфликтов, возникающих в период адаптации специалиста в организациях.

Говоря о конфликтах адаптационного периода, необходимо проследить их тождество с кризисными моментами адаптации. Кризис адаптации - кризис приспособления в процессе профессионализации (ассимиляции профессиональных действий посредством адаптации). Положительный результат кризиса - преодоление трудностей, имеющих место в процессе адаптации, посредством качественного преобразования различных сторон личности, её развития и возникновение в результате новых формаций и навыков. Это все происходит благодаря правильно организованной системе адаптации персонала в организации В данном случае «конфликт» и «кризис» можно рассматривать как синонимы, поскольку в обоих случаях происходит качественное изменение состояния профессиональной среды.

**2.2 Классификация конфликтов**

В процессе управления и адаптации персонала возможно возникновение различных конфликтов.

Конфликты можно классифицировать по способам их разрешения (антагонистические, компромиссные); по природе возникновения (социальные, организационные, эмоциональные); по направленности воздействия (вертикальные, горизонтальные); по степени выраженности (открытые, скрытые, потенциальные); по количеству участников, задействованных в конфликте (внутриличностные, межличностные, межгрупповые). Поэтому кадровый менеджмент включает управление конфликтами - целенаправленное устранение (минимизацию) причин, породивших конфликт, и / или коррекцию поведения его участников.

Социальные конфликты классифицируются на разнообразные типы и виды по многим основаниям. В зависимости от конфликтующих субъектов различают: личностные, межличностные, личностно-групповые, межгрупповые (межколлективные, классовые, межэтнические), социально-нституциональные, межгосударственные, глобальные конфликты.

Наряду с этой типологией социальные конфликты различаются также по характеру причин, их реальности, их объективности, степени мотивированности позиций конфликтующих сторон, значимости для социальных систем, элементом которых являются конфликты, характеру и длительности протекания, особенностями повода, фазами развития, степени решенности.

Предлагается рассмотреть типизацию конфликтов в социальных структурах и их особенности следующим образом:

) Межличностный конфликт - столкновение интересов. Самый распространённый тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего, это борьба руководителей за ограниченные ресурсы (капитал, рабочую силу, время использования оборудования, одобрение проекта). Каждый из них считает, что в условиях ограниченных ресурсов должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт может проявляться и в столкновении людей с различными чертами характера, взглядами и ценностями. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне. Здесь применимо выражение «не сошлись характерами».

Возможно возникновение межличностных конфликтов в паре сотрудник - руководитель.

) Внутриличностный конфликт. Этот тип конфликта не соответствует определению конфликта как такового, однако его возможные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы, наиболее распространенной среди которых является форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу результата его работы или когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворённости работой, низкой самооценке, отсутствии лояльности к организации, при стрессе. Причиной может послужить крушение мировоззренческих ценностей, столкновение личных и профессиональных интересов. Например, сотрудник - содержание профессии (это «не моя» работа).

Невысокий престиж организаций социальной сферы в обществе накладывает определённый отпечаток, некое ощущение «второсортности» на сотрудника. Особенно остро это ощущается в период адаптации и может служить источником внутриличностного конфликта.

) Конфликт между личностью и группой может возникнуть, если личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Возможный очаг возникновения такого конфликта может выражаться в конфликте сотрудника с организацией (системой), а также в парах: сотрудник - коллектив; сотрудник - клиенты.

) Межгрупповой конфликт.

Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых благополучных организациях между такими группами могут возникать конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться в попытке «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта - конфликт между профсоюзом и администрацией.

**2.3 Причины конфликта**

Основными причинами конфликтов являются: ограниченность ресурсов, которые надо делить, различия в целях, в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, уровне образования, а также плохие коммуникации.

) Распределение ресурсов.

Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство постоянно решает, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

) Взаимозависимость задач.

Возможность конфликта существует везде, где человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека (группы). Некоторые типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Также - в функциональных структурах, где каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы (по каким бы признакам они ни создавались), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым, уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам.

) Различия в целях.

Возможность конфликта растет по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит в связи с тем, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации.

) Различия в представлениях и ценностях.

Представление о какой-либо ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личных потребностей. Различия в ценностях - весьма распространённая причина конфликта. Также здесь может быть рассмотрено расхождение теоретического содержания работы с её практическим наполнением. Сотруднику нравится работа в целом (идея), но не устраивают методы её исполнения.

) Различия в манере поведения и жизненном опыте.

Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию, как самоуважение, чаще вступают в конфликт. Также различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

В социальной сфере преимущественно женские коллективы с их спецификой зачастую выступают источником конфликта. В частности, в период адаптации сотрудника, когда он вынужден «притираться» к коллективу.

) Неудовлетворительные коммуникации.

Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или чужую точку зрения. Другие распространённые проблемы передачи информации, вызывающие конфликт - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции сотрудников и подразделений, предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубиться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчинённых точное описание должностных обязанностей. А это очень важно сделать в период адаптации, особенно новопрешедшему работнику во избежание разного рода конфликтов.

**3. Система адаптации**

**.1 Система адаптации: задачи и структура**

По статистике 90% сотрудников, уволившихся в течение первого года работы, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Чтобы снять большинство проблем адаптации, возникающих у нового сотрудника, необходимы специальные процедуры его введения в организацию (подразделение и должность).

Основой любой организации является персонал, который обеспечивает рациональное использование ее ресурсов, влияет на ее экономические показатели и конкурентоспособность.

Многие руководители это осознают и придают большое значение человеческому ресурсу компании, понимая, что затраты на подбор персонала, компенсацию потерь компании, связанных с высокой текучестью кадров, решение конфликтов в коллективе и проблем, связанных с непониманием основных задач работы новыми сотрудниками, значительно выше вложений, необходимых для качественной адаптации\* новых специалистов.

В связи с этим многие организации предпринимают попытки разработки и внедрения системы адаптации. Однако эти попытки не всегда оказываются успешными, в силу того что сотрудники службы персонала не обладают достаточными профессиональными знаниями и опытом, не имеют необходимой поддержки со стороны административного ресурса компании.

Система адаптации неразрывно связана с процессом стратегического планирования, а также с системами мотивации, оценки, развития сотрудников, с корпоративной культурой организации и призвана решить следующие задачи:

· способствовать эффективному протеканию процесса приспособления потребностей и ценностей сотрудника к тем требованиям, которые предъявляет к нему организация в соответствии со своими тактическими и стратегическими целями;

· ускорить процесс достижения новым сотрудником высокой продуктивности и качества выполняемых работ;

· обеспечивать вхождение сотрудника в коллектив в максимально сжатые сроки;

· способствовать появлению чувства удовлетворенности работой и снятию стрессового состояния нового специалиста (снижение тревожности и неуверенности в связи с новой ситуацией);

· способствовать решению нестандартных (в том числе конфликтных) ситуаций;

· снизить текучесть кадров в организации;

· уменьшить стартовые издержки за счет уменьшения сроков достижения новым сотрудником установленных стандартов выполнения работ.

Система адаптации предполагает проведение ряда взаимосвязанных процедур и действий, направленных на решение обозначенных задач.

Состав процедур может варьироваться в зависимости от специфики компании и статуса нового сотрудника, однако в обязательном порядке он включает следующие базовые компоненты:

· выделение рабочего места новому сотруднику;

· представление сотрудника коллективу;

· ознакомление сотрудника со сложившимися традициями, стилем общения и взаимоотношений организации;

· ознакомление сотрудника с правилами внутреннего трудового распорядка;

· ознакомление сотрудника с должностными обязанностями, способами взаимодействия в коллективе, оформление кадровых документов;

· проведение необходимого инструктажа (техника безопасности, охрана труда, противопожарные меры и т.д.);

· ознакомление сотрудника с историей организации, ее миссией, миссией самого сотрудника, его зоной ответственности и полномочий;

· ознакомление сотрудника с системой материальной и нематериальной мотивации и социальным пакетом организации;

· назначение наставника новому сотруднику;

· ознакомление сотрудника с требованиями к обеспечению качества работ;

· ознакомление сотрудника с бизнес-процессами, технологическими процессами и используемым в организации оборудованием;

· постановка задач новому сотруднику на испытательный срок, объяснение критериев оценки выполнения поставленных задач;

· корректировка и контроль выполнения задач, поставленных на испытательный срок;

· завершение процесса адаптации (как правило, окончание испытательного срока);

· поддержка и дальнейшее развитие нового сотрудника на протяжении всего периода работы в организации.

**3.2 Стороны процесса адаптации**

В процессе адаптации можно выделить четыре основные стороны: профессиональная; психофизиологическая; социально-психическая; организационная.

Соответственно проблемы, которые возникают у новых сотрудников можно дифференцировать по приведенным выше сторонам процесса адаптации.

Профессиональная адаптация - это постепенная доработка профессиональных навыков и навыков сотрудничества до того уровня, который обязателен для исполнения новым сотрудником своих должностных обязанностей на необходимом уровне. Проблемы профессиональной адаптации связаны с освоением профессиональных навыков и с пониманием специфики работы.

Руководители многих крупных организаций часто пребывают в уверенности, что если сотрудник профессионал, то заниматься его адаптацией не нужно, поскольку он должен сам знать свои функции, иначе встанет вопрос об его профпригодности. Но профессионализм в работе не всегда означает обладание высокой степенью социальной компетенции, менеджерскими качествами. На практике любой новый даже суперпрофессионал не может знать особенностей и тонкостей работы конкретной организации. Сложность адаптации в современных организациях заключается еще и в том, что зачастую руководитель, подав заявку на подбор какого-либо специалиста, не может даже сформулировать требования к нему, так как и сам не всегда понимает, для выполнения каких конкретных функций ему нужен сотрудник и какими качествами он должен обладать.

Чтобы помочь новому сотруднику эффективно работать и быстрее адаптироваться на новом рабочем месте, организация должна приложить максимум усилий. Новый сотрудник обязательно должен проходить стадию ученичества, форма которого зависит от характера организации.

В крупных организациях обычно практикуется наставничество - опытный сотрудник в процессе делового общения на рабочем месте знакомит нового сотрудника с правилами работы, обязанностями, принятыми нормами взаимодействия. Все это необходимо для того, чтобы новый сотрудник после выхода на работу не ощущал себя «чужим», быстрее познакомился с коллективом, традициями организации, корпоративной культурой.

Наставником, как правило, выбирают сотрудника организации, который положительно зарекомендовал себя. Это может быть линейный руководитель или сотрудник данного подразделения, имеющий опыт работы в данной организации. Именно на наставнике лежит основная часть работы по профессиональной адаптации. Но, чтобы наставничество было максимально эффективным, сотрудники службы персонала обязаны контролировать и корректировать работу наставника. Для того чтобы сам наставник был заинтересован в обучении нового сотрудника, вводятся дополнительные бонусы как за сам процесс наставничества, так и за успешно пройденный испытательный срок новым сотрудником.

Также распространен инструктаж - наглядная демонстрация приемов работы. В крупных торговых организациях менеджеры по продажам учатся у старшего коллеги технике продаж, манере общения с клиентом; бухгалтеры изучают механизмы финансовых операций, постоянно консультируясь с более опытным коллегой.

Эти формы адаптации наиболее актуальны для сотрудников, которые пришли в организацию без опыта работы, а для тех, у кого опыт работы в данной сфере уже есть, наставничество и инструктаж принимают форму обмена профессиональными знаниями с целью выработки именно тех навыков, которые наиболее приемлемы для достижения тактических и стратегических целей организации.

В современных крупных организациях может использоваться и такая форма обучения на рабочем месте, как ротация - краткосрочная работа нового сотрудника на разных должностях в разных подразделениях, что позволяет достаточно быстро изучить работу организации в целом и приобрести многостороннюю квалификацию.

Следует отметить, что профессиональную адаптацию женщины проходят в большинстве случаев быстрее, чем мужчины, а молодежь быстрее сотрудников зрелого возраста. Больше всего времени на профессиональную адаптацию требуется топ-менеджерам, которые должны предварительно изучить и проанализировать ситуацию, выстроить систему и структуру работы организации.

Психофизиологическая адаптация - приспособление сотрудника к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда. В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на сотрудника во время труда. Психофизиологическая адаптация определяется состоянием здоровья и правильной организацией режима труда и отдыха в соответствии с принятыми санитарно-гигиеническими нормами.

Особое внимание к психофизиологической адаптации следует уделять в крупных производственных организациях, в которых используется сложная технология, а также существует опасность получения производственных травм. В крупных торговых организациях, а также организациях, сотрудники которых работают в офисах, условия труда достаточно стандартны, но и там сотруднику требуется какое-то время, чтобы подстроиться под ритм работы, интенсивность психофизиологических нагрузок.

Наиболее эффективно психофизиологическая адаптация проходит в таких организациях, где не выдвигается жестких требований к виду рабочего места. Если у сотрудника есть возможность обустроить его по-своему (разложить необходимые предметы, бумаги так, чтобы было удобно с ними работать, на стены прикрепить календари, на стол поставить фотографии и т.п.), то психофизиологическая адаптация пройдет быстро и безболезненно. Конечно, обустройство рабочего места не является главным условием успешного прохождения психофизиологической адаптации, но является одним из благоприятных факторов, влияющих на нее.

Социально-психическая адаптация - это принятие новых норм поведения, взаимоотношений в данной организации, приспособление к новому социуму, принятие и разделение ценностей организации, ее корпоративной культуры. Проблемы социально-психической адаптации связаны с установлением межличностных и деловых отношений с коллегами, принятием корпоративных.

Если новый сотрудник человек бескомпромиссный, привык везде и всегда диктовать свои правила, то у него могут возникнуть очень большие сложности с тем, чтобы «вписаться» в сложившийся коллектив.

Новый сотрудник при прохождении социально-психической адаптации знакомится с расстановкой сил в подразделении, выясняет значимость того или иного сотрудника, включается в состав формальных и неформальных групп. Социально-психическая адаптация может оказаться очень трудной, особенно в первый месяц работы, который является наиболее стрессовым. Уровень стресса зависит от особенностей организации, от особенностей самого нового сотрудника (от его социальной компетенции, от особенностей мотивации, от текущей жизненной ситуации).

В преодолении социально-психического барьера на новом месте работы сотруднику обязательно должен помогать представитель службы персонала, который познакомит его с коллективом, расскажет о традициях, существующих в организации, даст четкое определение миссии кампании, ее «вес» на рынке. Новый сотрудник в свою очередь должен приложить максимум усилий, чтобы социально-психическая адаптация прошла наиболее успешно - ему необходимо быть коммуникабельным, доброжелательным, демонстрировать готовность выслушивать советы и т.п.

Если сотрудник занимает новую должность в результате внутреннего передвижения, социально-психическая адаптация протекает гораздо легче, так как в этом случае он знаком с большинством сотрудников, особенностями корпоративной культуры и процессом работы в организации.

Организационная адаптация - понимание и принятие новым сотрудником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления.

Серьезные проблемы организационной адаптации возникают у тех сотрудников, которые устраиваются на работу впервые, особенно если первое место работы - крупная организация со сложной организационной структурой и большой численностью персонала. У таких сотрудников еще нет опыта организационного поведения, поэтому часто возникают сложности в общении с коллегами. Как правило, новый сотрудник не решается обратиться для получения информации к коллегам, такие сотрудники не умеют работать со служебной документацией и т.д. Но сложности в общении могут возникнуть и по той причине, что ему не разъяснили стиль общения, сложившийся в организации, служебные взаимоотношения между сотрудниками.

Чтобы не возникало подобных проблем адаптации, необходимо ознакомить новых сотрудников со сложившейся корпоративной культурой организации, служебными взаимоотношениями между сотрудниками, системой документооборота организации. Надо рассказать ему об истории развития, миссии организации и личной миссии сотрудника, о клиентах и партнерах, дать ознакомиться с положением об организационной структуре предприятия и положением об отделе, должностной инструкцией.

Для того чтобы адаптация была наиболее благоприятна, должен существовать ряд документов, в которых четко прописаны система задач на период адаптации сотрудника, критерии оценки работы в этот период, сроки реализации той или иной цели, структура самой организации и схема взаимодействия отделов. При этом руководитель, наставник или сотрудник службы персонала должен постоянно общаться с новым сотрудником, обсуждать текущие вопросы, указывать на ошибки и объяснять пути их устранения.

В заключение хочется отметить, что при интенсивном темпе и насыщенности жизни в организации от нового сотрудника ждут скорейших результатов, он же - реализации своих заветных целей (финансовых, карьерных и т.п.), напряжение в какой-то момент может достичь критической точки. Новому сотруднику может начать казаться, что в другом месте было бы лучше, что этой организации он «не нужен», что его недооценили. В итоге постепенно вызревает конфликт.

Конечно, подобное решение организация и сотрудник объясняют по-разному, но, как правило, истинная причина в том, что новому сотруднику не хватило сил преодолеть проблемы адаптационного периода, перейти на следующий этап взаимоотношений с организацией, а организация не смогла ему в этом помочь. Чтобы адаптация новых сотрудников не заканчивалась конфликтными ситуациями, а в конечном итоге увольнением, необходимо понимать важность адаптации и уметь правильно организовать этот процесс. А так же необходим отклик от работников после завершения периода адаптации, который может быть реализован по средствам различных вопросников.

**Заключение**

Адаптация сотрудника на новом месте работы происходит всегда. Адаптация - объективный процесс приспособления человека к новым для него условиям труда, требованиям осуществления деловой коммуникации и межличностного взаимодействия. Однако завершиться адаптация может по-разному: как появлением в компании замечательного работника, благополучно вписавшегося в коллектив и эффективно выполняющего свои обязанности (успешная адаптация), так и возникновением конфликтов, увольнениями и разбирательствами в суде (неуспешная адаптация). Успешно адаптировавшийся сотрудник - это, по сути, работник, хорошо вписавшийся в пирамиду корпоративной культуры и усвоивший правильные модели поведения на всех трех ее уровнях: выполнение работы, деловое взаимодействие и межличностное общение.

Таким образом, в процессе трудовой адаптации работника решаются следующие задачи:

· развитие и закрепление трудовых и профессиональных качеств индивида;

· установление коммуникационных связей с коллективом (принятие ценностей, установок, норм поведения);

· усвоение особенностей и условий труда;

· овладение профессиональными навыками и умениями.

В ходе адаптационного периода требуется как активность самого работника, так и создание для него благоприятных условий со стороны организации. Активность сотрудника определяется его стремлением узнать и принять субкультуру организации. Организация, в свою очередь, обеспечивает психологическое сопровождение процесса адаптации.

Для молодого специалиста в период адаптации большую опасность представляет некомпетентный первый руководитель, безразличный к его нуждам и потребностям и чинящий различные препятствия вместо помощи.

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

Если новичок хорошо проинструктирован, он будет испытывать доверие к руководителю, организации, усвоит их требования, будет комфортно себя чувствовать, эффективно и с желанием работать.

Если в результате процесса адаптации организация в короткие сроки получает мотивированных сотрудников, работающих не только в соответствии со своими личными целями (например денежный фактор), но и с организационными задачами, то можно говорить, что механизм адаптации в данной организации правильно разработан, внедрен, управляем и, следовательно, эффективен. Таким образом, новый сотрудник становится ресурсом компании уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации. Адаптация обеспечивает «удовлетворенность сотрудника работой» и «удовлетворенность организации сотрудником», что снижает риск развития конфликтов.

Можно сделать вывод, что к адаптации сотрудника руководству необходимо подойти очень серьезно, так как правильно введенный в курс дел, хорошо ознакомленный со своими обязанностями, уверенные в себе работник создаст меньше проблем для своих коллег и руководства, а так же почвы для конфликтов.

**Список использованной литературы**

1. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. - М.: Генезис, 2005. - 248 с.

2. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом. - М.: ГЕЛАН, 2001. - 411 с.

. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. - М.: ИНФРА-М, 2008.-218 с.

. Волина В. Методы адаптации персонала // Управление персоналом. 2008. - №13.

. Ганов К.В. Экспресс - адаптация работников на предприятии // Бизнес без проблем. Персонал - 2001 - №11.

. Кибанов А.Я. Управление персонала организации. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 296 с.

. Каркуленко Н.А. Адаптация работников в новых условиях // Справочник кадровика - 2001- №6.

. Климов Е.А. Введение в психологию труда. - М.: Издательство Московского университета; Издательский центр «Академия», 2004. -116 с.

. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организаций. - М., 2006.-217 с.

. Ламскова О.М., Маусов Н.К. Адаптация персонала в организации // Управление персоналом - 2004 - №13

. Маренков Н.Л., Косаренко Н.Н. Управление персоналом организации. - М.: Академический Проект; Трикста, 2005. - 464с

. Мухин В.И. Основы теории управления. - М.: Экзамен, 2007. - 256 с.

. Нечипоренко Л.А. Феномен социального конфликта. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.-311 с.