**Курсовая работа**

**Влияние коммуникативных особенностей личности на адаптацию в организации**

# **Введение**

адаптация сотрудник коммуникативный компетентность

Адаптация персонала на рабочем месте является необходимым звеном кадрового менеджмента. К сожалению, важность мероприятий по профориентации и адаптации работников в нашей стране не достаточно серьезно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации. В то же время имеется большой зарубежный опыт использования адаптационных методик, которые только в последнее время стали перениматься кадровыми службами. Между тем в существующих рыночных условиях, сопровождающихся различными кризисными явлениями, которые иногда сопровождаются значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

Проблема адаптации специалистов достаточно широко представлена в исследованиях отечественных ученых. Ей посвящены диссертационные исследования Белкина П.Г., Джамановой М.Б., Кирильцевой А.А., Кухаревой Т.А., Овдея С.В., Садовниковой А.Б., Солодовой Г.Г., Солонина В.М., Таранова Е.В., Щербинина В.В. и других, в которых проанализированы особенности адаптации специалистов различных отраслей народного хозяйства, однако это не позволяет раскрыть всю серьезность проблемы адаптации, особенно на первых этапах оформления на работу, и требует дальнейшего изучения и исследования трудовой деятельности в организации.

Исходя из вышесказанного, **темой** нашей работы была выбрана **«Влияние коммуникативных особенностей личности на адаптацию в организации».**

**Актуальность** нашего исследования обусловлена необходимостью развития коммуникативных подходов к адаптации сотрудников в условиях работы в новом рабочем коллективе.

**Объект исследования** - коммуникативная деятельность человека.

**Предмет исследования** - взаимосвязь развития коммуникативной компетенции и адаптации личности в трудовом коллективе.

**Цель исследования** - определить особенности адаптации личности в коллективе посредством развития коммуникативных навыков.

Для достижения цели нашего исследования перед нами были поставлены следующие **задачи**:

рассмотреть особенности коммуникативной компетентности;

охарактеризовать общительных и необщительных сотрудников;

исследовать специфику внутренней коммуникации в организации;

проанализировать понятие адаптации;

изучить методы, используемые для управления адаптацией сотрудника;

**Структура исследования**. Работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы.

# **1.** **Теоретические аспекты коммуникативной компетентности и общительности**

**.1 Понятие коммуникативной компетентности**

Формирование и развитие экономики знаний привело к невиданному подъему роли и значения информации в ней. Главным образом этому поспособствовало: рост числа персональных компьютеров, мощное развитие программного обеспечения; рост систем связи и количества действующих информационных систем; повышение уровня загрузки больших вычислительных машин и т.д. Информация стала одним из главенствующих факторов конкурентоспособности организации в быстро меняющихся условиях окружающей среды.

Среди ученых, которые сегодня занимаются вопросами коммуникативной компетентности в условиях экономики знаний можно выделить таких, как О. Шуть, Ф. Шаркова, Г. Бакирову и др. Однако еще существует большой круг проблем, требующих дополнительного рассмотрения и исследования.

О. Шуть в работе отмечает, что: «информация, как и знания, несомненно, представляют собой разновидность экономических благ, они удовлетворяют потребности индивидов, а также используются в качестве экономических ресурсов, поскольку при всем изобилии информации существуют факторы, ограничивающие как возможности ее получения и создания новых знаний, так и возможности ее использования» [39, c. 77].

Формы существования информации в экономике разнообразны - она материализуется в различных предметах, в том числе в средствах труда, существует в неовеществленной форме, в том числе в виде информационных продуктов и услуг, знаний людей. Понятия знания и информация следует отделять друг от друга. Знания являются переработанной информацией, они отражают связь между явлениями, выявленные закономерности и отвечают на вопросы «как?», «почему?» и т.п., в то время как информация дает ответ на вопросы «что?», «кто?», «когда?», «где?» [2, c. 35].

Информация в условиях экономики знаний приобрела ряд особых характеристик, которые необходимо знать организации для ее выживания в конкурентной среде, а именно:

 информация в условиях экономики знаний быстро теряет свою актуальность;

 информация в условиях экономики знаний быстро меняет свое направление (от вертикальных до горизонтальных и наоборот);

 скорость движения информационных потоков в экономике знаний очень велика и требует мгновенной реакции для эффективного ее использования.

В силу этих причин уровень коммуникативной компетентности персонала становится обязательным и необходимым условием компетентного специалиста, работающего в организации в условиях экономики знаний.

Говоря о понятии «коммуникативная компетентность», стоит остановиться на способностях и умениях, которые оно включает.

Как отмечалось выше, коммуникативная компетентность персонала начала приобретать особенно важную роль в условиях экономики знаний, а для руководителя организации владение коммуникативной компетентностью в условиях экономики знаний стало недостаточным для его профессиональной деятельности. Если руководитель хочет достигнуть высоких результатов для своей организации он должен взять на себя обязанность соответствовать роли «коммуникативного лидера», т.е. личности, которая обладает определенными индивидуальными свойствами и характеристиками (коммуникабельностью, харизмой и др.), обеспечивающими ее постоянное высокое умение выбрать схему подачи и передачи информации в конкретной производственной ситуации и адекватно воспринимать информацию различного вида.

Содержание коммуникативной компетентности персонала включает в себя следующие составляющие:

 Осуществлять социально-психологическое управление процессами общения в коммуникативной ситуации

 Уметь разрешать конфликты

 Уметь строить социально-психологический прогноз коммуникативной ситуации, содержание которого определяется спецификой трудового коллектива и трудовой ситуации

 Уметь психологически грамотно программировать процесс общения

 Понимать важности информации и осуществлять обратную связь

 Способность консультировать

 Владеть смысловой информацией и уметь оперировать ею

 Быть способным к диалогу

Г. Бакирова в работе [7, c. 209-210] делает акцент на таких областях производственной практики, где коммуникативная компетентность руководителя безусловна. Во-первых, при приеме на работу, ведь для достижения целей этого направления деятельности руководителя нужно как минимум проинформировать потенциального работника о предприятии, а именно: о его местоположении, размерах, производственных возможностях, конкуренции, финансовом положении, о внутренней политике, об организационной структуре, о той должности, на которую отбирают работника, о его перспективах и т.д.

В то же время нужно узнать как можно больше о претенденте, чтобы установить, в какой мере он соответствует требованиям на вакантную должность.

Во-вторых, коммуникативная компетентность руководителя очень важна при адаптации персонала. В этом случае цель руководителя - сформировать у работника чувство уверенности, ощущение организации как своей, не чужой. Для этого: «новичка» знакомят с коллегами, с менеджерами и подчиненными; объясняют политику и философию организации; сообщают о процедурах, условиях работы, режиме работы; показывают основные подразделения, помещения и т.п.

Если перечисленные задачи выполняются недостаточно хорошо, «новичок» может очень скоро уволиться, а это становится проблемой, если он является квалифицированным и необходимым для организации сотрудником. В-третьих, коммуникативная компетентность руководителя является необходимым условием при распределении информации внутри организации. Для выполнения работы персоналу организации нужна: своевременная, неискаженная, надежная информация, которая обычно передается в процессе коммуникации по одному из возможных каналов. Кроме этого, работник нуждается в информации о своей роли в организации, о том, как он справляется с заданиями. И наконец, индивидуальная оценка персонала тоже область, где без коммуникативной компетентности не обойтись, так как это одно из важных направлений в управлении человеческими ресурсами. Для того чтобы процесс оценки не превратился в возможность лишний раз покритиковать работников, важно научить менеджеров делать это грамотно: так, чтобы после беседы у работников мотивация к труду повысилась, а не понизилась. Таким образом, оценка также осуществляется и в процессе коммуникации менеджера с подчиненными. И качество этой коммуникации очень важно для решения многих вопросов, а главное - для формирования мотивации работать лучше и для достижения удовлетворенности трудом у работников.

Коммуникативная компетентность напрямую связана с коммуникативной целью, коммуникативной стратегией и коммуникативной тактикой. Е. Клюев в работе [19, c. 187] дает трактовку этим понятиям: 1) коммуникативная цель - это стратегический результат, на который направлен коммуникативный акт; 2) коммуникативная стратегия - это часть коммуникативного поведения или коммуникативного взаимодействия, в которой серия различных вербальных и невербальных средств используется для достижения определенной коммуникативной цели; 3) коммуникативная тактика - это совокупность практических ходов в реальном процессе речевого взаимодействия.

## **1.2 Общительные и необщительные сотрудники**

Общительность личности характеризуется легкостью вхождения в контакт с другими людьми, отсутствие замкнутости, изолированности. Причем общительность как качество личности обязательно должно сопровождаться эмоционально-положительным «планом» общения. Человек, легко вступающий в контакт, в деловую связь с другими людьми, но при этом вызывающий у партнеров эмоционально-отрицательный «план» общения, может быть назван контактным, но не может быть назван общительным. В отличие от общительного, контактный человек общается по необходимости, в зависимости от условий и обстоятельств конкретного производства, его общение обязательное, вынужденное.

Противоположным качеством общительности является замкнутость, или необщительность. По результатам проведенных исследований психологи установили, что неправомерным является требование к личности руководителя, сформулированные в общем виде. Например, «руководитель должен быть высокообщительным человеком». Исследования показали, что только конкретные уровни проявления общительности сопровождаются высокими результатами эффективности руководства. Такой эффективности могут добиваться как высокообщительные, так и низкообщительные руководители - в зависимости от индивидуальных способностей подчиненных.

Там, где уровень организованности, сработанности коллектива достаточно высок, низкая общительность его руководителя является не только допустимой, но и даже желательной. Недостаточно высокий уровень развития организованности и сработанности коллектива потребует от руководителя проявление высокой общительности, постоянных организаторских усилий. Поэтому низкая общительность сама по себе не может рассматриваться как отрицательный фактор в деятельности руководителя, тем более что сверхобщительность руководителя мешает работе коллектива, отвлекая большим числом контактов [22, c. 77-78].

Для изучения влияния общительности личности руководителя на эффективность руководством коллективом по производственным и социально-психологическим показателям, психологи изучили около 200 первичных производственных коллективов, бригад, участков промышленных предприятий и их руководителей. Была выдвинута гипотеза: возрастание общительности должно оказывать положительное влияние на производственные и особенно на социально-психологические показатели деятельности руководителей. В результате исследований по определенным методикам и бальным оценкам выделены пять уровней проявления общительности руководителей (по 24-х бальной шкале)

сверхнизкая (замкнутость) до 4-х балов;

низкая общительность 5 - 9 балов;

умеренная общительность 10 - 14 балов;

высокая общительность 15 -19 балов;

сверхвысокая чувствительность свыше 20 балов.

Из 200 исследованных руководителей со сверхнизкой общительностью оказалось - 6% руководителей; с низкой - 26,5%; умеренной - 55%; высокой -12,5%; сверхвысокой - 0%. В зависимости от уровня проявления общительности проявляется эффективность руководства по двум направлениям: производственная и социально-психологическая. Оказалось, что высокой производственной эффективности достигают руководители, имеющие 8 - 10 и 14-15 балов общительности, а высокой социально-психологической эффективности, имеющие 6 - 9 и 14 - 15 балов, в зависимости от уровня организованности и сработанности коллектива.

Культура речи среди правил приличия, имеющих наибольшее практическое значение, играет особую роль. Она предполагает лингвистические умения и навыки, умение подобрать для выражения своих мыслей правильные и нужные слова и построить из них фразы, использование словесных формул вежливости (благодарю, извините и т.д.), оптимальный темп речи, эмоциональную окраску слов, текстов, мимики, стилистическую и орфоэпическую грамотность, богатый лексикон. Речь несвязная, невыразительная, заштампованная не способствует высокой эффективности общения, не убеждает и не оставляет впечатление в душах людей.

Недопустимым элементом речи руководителя является сквернословие.

Для того, чтобы научиться хорошо говорить, необходимо научиться ясно мыслить, а для этого необходимо быть эрудированным, образованным человеком, уметь убеждать, размышлять, анализировать. Нужно владеть техникой речи, постоянно пополнять свой лексикон и практиковаться в ораторском искусстве.

Общительность - поистине счастливый дар, облегчающий жизнь. Поддержка другого человека позволяет ослабить действие отрицательных эмоций, смягчить внутреннее напряжение, предотвратить психический срыв. А в радостные минуты усилить положительные эмоции, сделать чувства предельно насыщенными.

По принятому в науке условному определению характерологических особенностей личности существуют экстраверты, то есть люди открытые, общительные, говоря современным языком - коммуникабельные, и интроверты - необщительные, замкнутые, не идущие на контакты [12, c. 34].

Необщительность не только лишает человека того облегчения, которое даёт нам в трудных жизненных ситуациях возможность выговориться, ощутить сочувствие и эмоциональную поддержку, - она обедняет жизнь, мешает почерпнуть все те духовные богатства, какими располагает другой человек.

С замкнутыми людьми очень нелегко общаться. Даже близкие могут только предполагать, что у них на душе, чем они живут, о чём думают, что чувствуют. Как правило, они ничем не делятся с окружающими и предпочитают одни переживать приятные и неприятные события, не обсуждая их с другими. И в деловых отношениях необщительный человек не самый лучший партнёр: он и свой опыт подчас не может передать со всей полнотой и другим не внушает желания полностью раскрыться.

Необщительность не является неизменным свойством. Вообще не следует рассматривать любые черты характера как нечто раз и навсегда данное, неизменное. Необщительность можно и должно в себе преодолевать, сознательно и настойчиво переделывать себя, идти на контакты, на поиски друзей, собеседников.

Даже у самого замкнутого человека есть потребность чувствовать себя объектом чьей-то заинтересованности, быть привлекательным для других. Потребность законная, естественная, и её не надо в себе подавлять! Но право быть нужным и интересным для других надо завоёвывать, искать пути самораскрытия, самоотдачи. Ведь мало самому иметь знания, интеллектуальный и духовный багаж - надо учиться включать эти ценности в общение, обмениваться ими.

И ещё одно качество, которое необходимо в себе воспитать, - умение чувствовать настроение другого человека, сорадоваться, сопечалиться с ним, сочувствовать ему. Нельзя позволять себе омрачать чужую радость, надо уметь разделить чужую печаль. В трудную минуту одному нужно, чтобы с ним говорили, для другого слова невыносимы - ему хочется, чтобы рядом с ним помолчали, ему достаточно сочувственного взгляда, тёплого рукопожатия.

Общение - это сложное искусство, оно требует душевной тонкости. Если беседа не получается, стремление к разговору не поддерживается, то надо уметь отступить, не обижаясь. Сложный мир чужой души требует уважения, бережного внимания. Надо быть терпеливым, тактичным, и человек сам охотно пойдёт на контакт со мной.

Конечно, ситуация, когда Я готов к общению, настроен на волну откровенности, а мой собеседник воздвигает на этом пути непреодолимый барьер, довольно тягостна для обоих. Здесь может быть дан один совет: надо проанализировать ещё раз свою позицию, подумать, не проявил ли Я неделикатность, попробовать объективно оценить, даёт ли моё поведение право ожидать ту откровенность в общении, на которую Я рассчитываю.

Для правильного формирования личности важен и необходим широкий круг общения, и в том числе с людьми разных возрастов. В некоторых семьях не складываются духовные контакты между молодёжью и людьми пожилого возраста. Бабушек и дедушек, а иногда и родителей горько обижает то, что молодые члены семей порой не посвящают их в свои внутренние переживания, деловые заботы, не делятся впечатлениями и раздумьями. А молодые убеждены, что не найдут понимания, не почерпнут из таких бесед ничего свежего и интересного. Главная ошибка тех и других во взаимной недооценке. Ведь если говорить о каких-то правилах общения, то важнейшее из них - именно в том, чтобы уметь видеть в человеке его достоинства, стремиться понять его, открыть для себя весь сложный духовный мир его личности. Тут должно быть и обоюдное желание общения и обоюдная готовность понять друг друга [29, c. 15-17].

**1.3 Внутренние коммуникации в организации**

огласно классическому определению, PR (связи с общественностью) это управленческая функция, призванная устанавливать и поддерживать взаимовыгодные отношения между организацией и общественностью, от которой зависит ее успех, или, наоборот, неудача. Правильно выстроенные коммуникации с целевыми группами общественности позволяют организации создать не только позитивный имидж компании, но добиться максимального эффекта от деятельности. Рассматривая целевые группы общественности, мы зачастую забываем, что помимо таких важных групп как потребители, клиенты, акционеры, конкуренты, СМИ, органы власти, существует и еще одна общность, чье отношение к деятельности компании может стать буквально решающим для успеха всей ее деятельности. Эта общность - сотрудники компании. Доказано, что потери компаний от нелояльного отношения персонала в среднем в три раза выше, чем от деятельности конкурентов или недружественных СМИ. Тем не менее, в современной российской практике, лишь немногие компании ведут осознанную работу по установлению благоприятных коммуникаций со своим персоналом. Развитию эффективной коммуникации с внутренней аудиторией и созданию и укреплению корпоративной лояльности посвящен внутренний PR.

Инструменты внутреннего PR-а условно можно разделить на 4 группы:

 информационные (СМИ, сайт, стенды, листовки, сообщения);

 аналитические (обратная связь, анкетирование, фокус - группы, мониторинг персонала);

 коммуникативные (корпоративные праздники, корпоративное обучение, адаптационные тренинги, профессиональные соревнования и т.п.);

 организационные (собрания, совещания, выступления руководства, разработка и внедрение корпоративных стандартов и т.п.).

Как уже говорилось выше, работу специалиста по внутреннему PR-у можно описать в ряде стандартных мероприятий, последовательность и частота которых определяется реальными потребностями организации.

Ниже представлен примерный перечень мероприятий проводимых в рамках деятельности по внутреннему PR-у.

этап - диагностика.

Диагностика состояния корпоративной культуры и внутренних коммуникаций.

Определение базовых ценностей и стандартов, существующих в компании. Сопоставление их со стандартами и ценностями, необходимыми для достижения бизнес - целей организации.

Определение разрывов в коммуникационных потоках.

этап - формирование единого информационно пространства.

Создание корпоративного СМИ (журнала, Интернет - сайта, стенда, электронной рассылки, радио точки и т.п.).

Выявление «горячих» тем. Как показывает практика сотрудников больше всего, интересуют следующие вопросы: зарплаты и социальные льготы; возможности обучения и карьерного роста; организационные изменения в компании, отставки и назначения; корпоративные мероприятия; планы развития компании.

Привлечение к работе в корпоративном СМИ сотрудников компании.

Работа над разрывами в коммуникационных потоках.

Получение обратной связи с сотрудниками.

этап - создание корпоративных правил и стандартов (корпоративный кодекс)

Проработка противоречий и разрывов между «реальными» и «идеальными» корпоративными ценностями. Описание целей, к которым стремимся и правил по которым движемся к ним в виде корпоративного кодекса.

Издание кодекса.

Привнесение правил кодекса в жизнь организации. Использование кодекса при адаптации нового персонала и обучении старого.

Критичный момент - выполнение кодекса руководством.

Планомерная работа по отслеживанию новых (плановых) каналов коммуникации.

Обратная связь.

Организация регулярных выступлений руководства компании перед сотрудниками.

этап - укрепление лояльности персонала.

Работа по пропаганде программ развития и социальной защиты персонала.

Адаптационное обучение. Система повышения профессиональной квалификации. Стажировки между подразделениями (филиалами). Как показ опыт такой успешной компании как «Протек», организация стажировок (обменов) сотрудниками между филиалами высоко эффективна для передачи успешного опыт и создания корпоративной общности между сотрудниками.

Организация и проведения корпоративных мероприятий (праздники, корпоративные конкурсы и т.п.).

Развитие корпоративного СМИ.

Обратная связь.

этап - мониторинг и выработка новых задач.

Мониторинг корпоративной культуры и отношений внутри коллектива. Обратная связь.

Оценка проведенных действий и сопоставление с поставленными задачами.

Выработка задач для нового цикла.

Как уже говорилось выше, последовательность и значимость приведенных действий определяется в зависимости от реальных задач стоящих перед конкретной компанией на каждом этапе ее развития. И может включать как перечисленные выше, так и иные мероприятия из области управления персоналом и связей с общественностью [31, c. 217-224].

Ключевой точкой остается отсчет мероприятий от реальных потребностей компании и постоянная оценка текущего состояния дел.

# **2. Адаптация персонала на рабочем месте**

## **.1 Понятие адаптации**

В современной научной литературе традиционно рассматривается адаптация к одному или двум факторам, например: адаптация к физическим нагрузкам, климатическая адаптация, социальная адаптация и другое.

Адаптация - это предпосылка активной деятельности и необходимое условие ее деятельности. В этом заключается положительное значение адаптации для успешного функционирования индивида в той или иной социальной роли. Под адаптационной способностью понимают способность человека приспосабливаться к различным требованиям (социальным и физическим) среды без ощущения внутреннего дискомфорта и без конфликта со средой.

Адаптационные возможности являются предметом изучения целого ряда наук, включая все гуманитарные и медико-биологические науки. Тем не менее, общепринятого определения понятия адаптации нет.

Слово «адаптация» (от лат. Adapto - приспособление) возникло в биологии для обозначения процесса приспособления строения и функций организма (особей, популяций, видов) к условиям окружающей среды.

Различают адаптацию как процесс и адаптированность как наиболее устойчивое состояние организма в новых условиях (результат процесса адаптации). С точки зрения физиологических резервов организма, различают срочную и долговременную адаптацию.

Для изучения адаптации выделяется три уровня: физиологический (сенсорная адаптация), психологический и социальный (социальная адаптация). Сам процесс адаптации довольно сложен и включает в себя несколько видов адаптации: индивидуально-психологическую, социально-психологическую, этнопсихологическую, культурную, коммуникативную, физиологическую и др. Все они тесно связанны между собой и обусловлены преодолением культурного и языкового барьеров [28, c. 106].

Подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс - к первому дню работы нового сотрудника компания уже затрачивает на него значительные средства. Поэтому компания заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. Однако, как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода - несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организацию. Помочь сотруднику успешно влиться в новую организацию - важнейшая задача его руководителя и специалистов по кадрам.

В самом общем виде адаптация - «процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды» [1, c. 44]. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная - включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового работника требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки. Можно привести определение адаптации Эдгара Штейна: «процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях». Принципиальными целями адаптации, по Кибанову А.Я. [17, c. 56-57], являются:

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

) снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;

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

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

) развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой [4].

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Проработав различные научные источники, связанные с вопросами адаптации, учитывая сложность и в то же время острую необходимость в дальнейших исследованиях, необходимо провести классификацию адаптации по следующим критериям:

. По отношениям субъект-объект:

активная - 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);

пассивная - когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

. По воздействию на работника:

прогрессивная - благоприятно воздействующая на работника;

регрессивная - пассивная адаптация к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

. По уровню:

первичная - когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;

вторичная - при последующей смене работы.

. По направлениям:

производственная;

непроизводственная.

Рассматривая адаптацию как процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды, эти авторы включают понятия «введение в должность» и «профориентация» во всеобъемлющий процесс «первого уровня» - адаптацию [27, c. 18].

Процесс адаптации можно разделить на четыре этапа:

Этап 1. Оценка уровня подготовленности вновь принятого работника необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию.

Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения т.д.

Этап 2. Ориентация - практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например, в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации.

Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1 - 1,5 года работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала [25, c. 170-171].

После проведенных исследований, проработки всевозможных источников и рассмотрения различных точек зрения по поводу адаптации персонала на рабочем месте можно сделать вывод, что до сих пор не существует четкого представления о том, какое именно подразделение организации (или менеджер) должно быть задействовано в процессе адаптации. К тому же недостаточно разработаны критерии определения эффективности адаптации, ровно как и сами ее этапы (содержание программ адаптации). Ведь организация заинтересована в повышении конкурентоспособности своей продукции, а это требует отбора как высокоэффективных технологии и техники, так и наиболее способных работников. Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умений, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется человеческий фактор на производстве. Одной из задач профориентационной работы и адаптации является установление взаимодействия между общеобразовательными школами, учреждениями профессиональной подготовки и предприятиями, которые, в свою очередь, должны иметь возможность оперативно выявлять ресурсы рабочей силы необходимой квалификации и удовлетворять потребности в кадрах. В этой связи целесообразно развивать комплексы трех типов: комплексы региональной направленности, ориентированные на регион или группу организаций региона; комплексы отраслевой направленности, создаваемые при базовых организациях отраслей; местные комплексы в организациях, заключающие договоры о прямых связях со специальными учебными заведениями.

## **2.2 Методы, используемые для управления адаптацией сотрудника**

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). В большинстве случаев результат адаптации представляет собой некую середину между описанными полюсами: новый сотрудник и работать начинает, и в коллектив в целом вписывается, но только трудится не с полной, ожидаемой при найме, отдачей, среди коллег у него появляются как друзья, так и враги, да и в деловой коммуникации случаются сбои.

Рассматривая методы адаптации, необходимо четко различать адаптацию естественную, или неуправляемую, и адаптацию управляемую, проходящую под контролем. При этом стоит отметить, что существуют эффективные методы и той, и другой адаптации. В первом случае (естественная адаптация) таковыми являются методы, используемые вновь принятыми в компанию сотрудниками, под общим названием «как вписаться в новый коллектив и новую работу».

При управляемой адаптации результативными будут методы, которые применяют руководители и специалисты организации, заинтересованной в успешной и эффективной работе каждого сотрудника.

К сожалению, ни один метод управления адаптацией не может выступать в качестве универсального инструмента. Использование тех или иных методов напрямую зависит от ситуации (от того, переводится ли сотрудник с одной должности на другую внутри компании, на какую должность, кто является инициатором поиска нового работника, каков уровень должности и т.д.). Учитывая этот факт и то, что, как правило, в адаптации заинтересованы именно собственники бизнеса, подход к организации успешной адаптации должен быть комплексным, т.е. опираться на совокупность методов и мер, направленных на адаптацию новичка. Под методом мы будем понимать набор средств, позволяющий гарантированно получать заданный результат в установленные сроки. Для начала рассмотрим, что такое успешная адаптация и по каким направлениям она ведется.

Перечислим основные признаки, указывающие на то, что сотрудник успешно адаптировался в компании.

Работник хорошо выполнил все основные функции или типовые задачи своей новой должности.

Сотрудник продемонстрировал способность решать нестандартные задачи в рамках своей области ответственности.

Работник свободно ориентируется в организационной структуре компании, знает всех ключевых коллег / руководителей в лицо и по имени, осведомлен о должности, которую занимает каждый из них, наладил с коллегами личный контакт (т.е. показал себя с положительной стороны как в работе, так и в общении).

Сотрудник знаком со спецификой использования офисной техники общего назначения и оформления внутренних документов и т.п. в компании (например, как оформить командировку, взять отгул, справку, где находится бумага для принтера).

Работник знаком с правилами стимулирования (поощрения и наказания), принятыми в организации, и соблюдает их.

Сотрудник усвоил и корректно соблюдает негласные правила общения и поведения с учетом различных групп внутри компании.

Работник вошел в несколько / принят в одной из неформальных групп (а руководитель еще и подтвердил свою способность быть лидером в коллективе).

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.

В публикациях, посвященных вопросу адаптации персонала, принято группировать методы адаптации в соответствии с их направленностью на ту или иную сторону объекта воздействия. Так, выделяют следующие направления адаптации.

Социально-психологическое направление адаптации подразумевает освоение моделей межличностного общения и вхождения в коллектив.

Организационное, или рабочее, направление адаптации предполагает освоение моделей делового взаимодействия, общих правил коммуникации с коллегами, руководством и оформления технических документов (например, заявок на канцтовары).

Профессиональное направление адаптации связано с освоением моделей выполнения должностных обязанностей.

При таком подходе становится ясно, какие методы целесообразно использовать в каждом из направлений. Привести полную характеристику каждого из методов в рамках одной статьи не представляется возможным, поэтому мы рассмотрим только наиболее важные и интересные из них.

Рассмотрим методы управления социально-психологической адаптацией

Сначала остановимся на методе неформализованного сопровождения. Специалист по подбору персонала в минимальном объеме осуществляет управление процессом адаптации нового сотрудника, поскольку также заинтересован в ее положительном результате: если недавно пришедший в компанию работник уволится, менеджеру по подбору персонала придется искать кандидата на его место. Соответственно, «внутренний» специалист или сотрудник кадрового агентства (в зависимости от того, кто именно проводил подбор) контролирует вхождение нового работника в компанию, его успехи и помогает решать возникающие проблемы. Однако возможности воздействия на процесс адаптации у специалиста по подбору персонала весьма ограничены, и повлиять он может лишь непосредственно на новичка, объяснив ему, как следует себя вести, как рекомендуется одеваться, где и когда можно пообедать, выслушивая его жалобы и проблемы, давая советы. Максимум, что может сделать специалист кадрового отдела, это поговорить с непосредственным руководителем новичка, в самом крайнем случае - сообщить своему начальнику об имеющихся трудностях, чтобы тот актуализировал проблему [36, c. 430-431].

Стоит отметить, что целенаправленное использование метода неформализованного сопровождения, безусловно, повышает его эффективность. При применении данного метода в должностные обязанности специалиста по подбору персонала включается сопровождение нового сотрудника, а следовательно, необходимо выделить соответствующие временные ресурсы на осуществление этой работы, которые должны учитываться при планировании нагрузки HR-специалиста. Кроме того, результат прохождения новичком адаптации должен включаться в систему стимулирования в качестве показателя. В ходе использования метода сотрудник отдела персонала знакомит новичка с ключевыми работниками компании (знакомство с начальником происходит еще на этапе отбора кандидата), рассказывает о некоторых специфических особенностях межличностного взаимодействия (например, о том, что начальник предпочитает получать информацию в письменном виде и пр.).

Проведение корпоративных мероприятий, на которых коллективу представляют новых сотрудников, позволяет облегчить освоение новичками моделей межличностного общения. Суть метода заключается в том, что через максимально короткий срок после начала работы сотрудника проводится неформальное чаепитие. В небольших компаниях это может быть посещение кафе по пятницам, в средних организациях - ежемесячное поздравление руководством всех именинников. В крупных компаниях собирать весь коллектив с такой целью нецелесообразно, достаточно пригласить работников лишь нескольких подразделений. Данный метод позволяет новому сотруднику понаблюдать за коллегами в ситуации неформального общения и перенять принятые модели поведения, а всем остальным работникам - познакомиться с новым членом коллектива. Перенимание принятых поведенческих моделей требует наличия некоторых навыков у адаптирующегося. Соответственно, проведение небольшого инструктажа перед корпоративной вечеринкой окажет новичку большую помощь. Входе инструктажа рекомендуется сообщить новичку следующие нюансы: в какой одежде лучше прийти на мероприятие, уместно ли шутить, о чем следует говорить, как построить вступительное слово, тост или самопрезентацию (в зависимости от специфики корпоративной культуры организации). Если в компании принято проводить самопрезентацию нового сотрудника, целесообразно помочь последнему подготовить ее текст и, возможно, даже отрепетировать. Кроме того, следует сообщить новичку, с кем ему обязательно стоит пообщаться во время вечеринки / чаепития и о чем с ключевыми лицами компании лучше беседовать (их любимые темы, увлечения и пр.).

Организацию подобного мероприятия, если таковое является частью корпоративной культуры компании, можно возложить на руководителя подразделения или специалиста по управлению персоналом. Если же в компании не принято собираться в неформальной обстановке, такие мероприятия будут выглядеть очень неестественными и принесут только вред. Главное условие их проведения - наличие внешне постороннего повода. Другими словами, не стоит устраивать официальные «смотрины» нового сотрудника, лучше приурочить знакомство с новичками к какой-либо дате: отмечанию конца рабочей недели, дней рождения месяца и т.п. Однако в ходе организации подобных мероприятий в обязательном порядке следует предусматривать знакомство новичка с коллективом, в противном случае первый попадает в тяжелую стрессовую ситуацию, и эффект от проведения мероприятия будет обратным.

Метод «Корпоративный PR» заключается в разработке справочника, в котором кратко, в наглядной форме, с приведением примеров перечисляются наиболее значимые правила межличностного взаимодействия в компании. Содержание справочника (конкретные правила) зависит от специфики деятельности организации и принятых моделей поведения. Так, справочник может включать информацию о стиле одежды, если данный аспект значим (например, в офис часто приходят клиенты и следует поддерживать имидж солидной компании и пр.), о порядке на рабочем месте, перерывах и «перекурах», чаепитиях (например, о том, что не стоит держать на рабочем столе чашку и т.п.), о начале и окончании рабочего дня (например, если порядок работы в организации существенно отличается от официальных норм, приведенных в правилах трудового распорядка).

Действенность данного метода значительно повышается, если помимо изложения правил приводятся примеры из реальной жизни, при этом они не обязательно должны быть текстовыми - можно вставить фотографию, например, рабочего стола, на котором царит беспорядок, и стола, содержащегося в образцовом порядке.

Такой справочник может быть издан отдельно («Общие правила поведения сотрудника») или включаться в состав более объемного документа, например, «Корпоративного кодекса» или «Справочника нового сотрудника». Перечисленные документы предназначены для ознакомления нового работника с моделями делового взаимодействия, и речь о них пойдет ниже.

Тренинг, направленный на командообразование, используется как метод адаптации в исключительных случаях, например, если в компанию принят очень ценный специалист (или группа специалистов) и уже в начале адаптации стало понятно, что коллектив негативно воспринял этот факт. Кроме того, тренинг может проводиться в ситуации, когда новый работник занимает высокий пост и ему необходимо максимально быстро «встроиться» в действующую систему взаимоотношений или даже начать переделывать ее под себя.

В случае если в компании имеет место активное неприятие нового ценного специалиста, тренинг можно посвятить непосредственному рассмотрению данной проблемы. В ходе обсуждения сотрудники получают возможность высказаться, объяснить, что им не понравилось, их обидело. Перед обсуждением тренер четко формулирует правила ведения беседы и следит за их выполнением. Дополнительным результатом проведения такого мероприятия является развитие сотрудников, поскольку правила в значительной степени основываются на использовании в ходе работы коммуникативных навыков и качеств. Кроме того, каждый участник получает объективную обратную связь и имеет возможность скорректировать свое поведение. В такой ситуации от тренера требуется провести интервью с ключевыми сотрудниками (руководителями и неформальными лидерами) и детальный предварительный анализ причин неприятия нового специалиста.

Если же в компанию был принят руководитель высокого уровня, цель тренинга заключается в знакомстве последнего с ключевыми сотрудниками в ходе деловой игры или анализа проблемной ситуации. Социально-психологическая адаптация в данном случае является, как правило, основным результатом, однако одновременно могут быть намечены и решения проблемных ситуаций, связанных с организационной структурой, бизнес-процессами и даже элементами стратегии компании.

Естественно, что такого рода мероприятия могут проводиться только под руководством опытного тренера-модератора, в противном случае они могут принести больше вреда, чем пользы.

Методы управления организационной адаптацией

В рамках организационной адаптации новому сотруднику необходимо усвоить две группы требований:

 требования, которые накладывает каждое функциональное подразделение компании (отдел материально-технического снабжения, служба безопасности, IT-отдел, бухгалтерия, отдел персонала и т.п.);

 требования, которые накладывают руководители (преимущественно верхнего уровня).

Разумеется, сотруднику необходимо хорошо ориентироваться в том, кто и какие требования может предъявить. Если работник усвоил эту информацию и обладает хорошими коммуникативными навыками, то из любой проблемной ситуации он сумеет найти выход. Например, если сотруднику срочно необходимо ехать в командировку, он должен знать, у кого получить деньги, как заказать билет на самолет или поезд и номер в гостинице, как доехать до нее от аэропорта или вокзала, какие документы взять на месте и кому потом их сдавать, нужно ли отдельно оформлять задание на командировку и т.д. Существует целый комплекс вопросов, ответы на которые новому сотруднику найти не так уж просто, однако, если он знает, где их можно получить и уже познакомился с ключевыми работниками данного подразделения, все трудности будут преодолены.

Все вышеперечисленное обусловливает важность использования такого метода, как инструктаж в функциональных подразделениях, нацеленного на доведение до сведения нового сотрудника основных требований каждого из отделов. Функциональные подразделения имеют собственный набор правил, форм и особых требований, которые следует выполнять в ходе рабочей коммуникации. При этом стоит отметить, что времени на оформление правил таким образом, чтобы они были понятны, функциональным подразделениям чаще всего не хватает. В связи с этим оформление правил (и тем более своевременное внесение информации об изменениях) осуществляется по принципу «свои и так все поймут, а чужие нам не важны и не нужны». Более того, нередко правила настолько варьируются, редко используются или не дорабатываются, что конкретное решение может принять только руководитель функционального подразделения, и то разработав новое правило на ходу.

Приведем пример. Компания оплачивает своим работникам услуги мобильной связи до фиксированного ежемесячного лимита, и существует правило, согласно которому при превышении лимита сотрудник либо выплачивает сумму перерасхода сам, либо предоставляет в IT-службу детализированный счет оператора со всеми вызовами за рассматриваемый период с указанием абонента. Далее производится расчет стоимости звонков, связанных с решением рабочих вопросов, и сумма перерасхода несколько уменьшается либо списывается полностью. Правило достаточно простое и эффективно работает на территории России и ближнего зарубежья до тех пор, пока недавно принятый в компанию начальник отдела не едет в командировку в Париж. До этого из работников компании в командировки ездили только высшие руководители, на которых действие данного правила не распространяется. Соответственно, возникает множество мелких, но существенных для начальника отдела вопросов, как-то: можно ли считать рабочим звонок в соседний номер (через Москву) с вопросом о времени ужина и пр.

Стоит отметить, что плохое знание функциональных требований может приводить к тому, что до половины рабочего времени нового сотрудника будет тратиться на выяснение тех или иных аспектов трудовой деятельности в компании - времени, в течение которого он должен показать, на что способен, и выполнить свои обязанности. Следовательно, целесообразно правила, связанные с функциональными требованиями, доводить до сведения новых сотрудников в наиболее простом и понятном виде. Разумеется, аналогично следует поступать и с правилами деловой коммуникации, регламентирующими такие нюансы, как оформление докладов / презентаций к совещанию, время, за которые последние необходимо рассылать, получение заданий и т.п.

Среди минусов метода можно назвать то, что в ходе устного инструктажа новый сотрудник запоминает не более 10% приводимой информации, особенно если инструктажи во всех подразделениях проводятся в течение одного-двух дней.

Для доведения всей необходимой информации до сведения новых работников можно пользоваться и менее эффективными методами, а именно:

выявление новым сотрудником самостоятельно требуемой информации по мере возникновения необходимости (естественная адаптация с максимальными затратами);

разработка многочисленных памяток или приказов / распоряжений с правилами; чтобы быстро разобраться в приказах и памятках, необходимо быть специалистом по разработке документов, обычному же сотруднику потребуются дни и недели.

Очевидно, что целесообразно помочь как сотруднику, так и руководителям функциональных подразделений в деле разработки текстов с внятным и структурированным описанием соответствующих правил / требований. Различия между эффективными методами заключаются в способе донесения информации до нового работника. Заметим, что общую ориентировку в правилах / требованиях, их распределении между функциональными подразделениями и отображении в документах лучше всего осуществлять в ходе проведения инструктажа, за которым должны следовать самостоятельное изучение документов сотрудником и проверка его знаний. Частные правила, которых очень много, а значит, запомнить их сразу сложно, лучше доводить до сведения новичка тогда, когда это необходимо. В идеале следует обеспечить новому работнику возможность самостоятельного и оперативного доступа к документам, в которых эти правила излагаются. Рассмотрим кратко другие методы и инструменты информирования сотрудника о правилах / требованиях, которые действуют в компании.

«Папка нового сотрудника» представляет собой комплект документов с хорошо структурированным (например, не по номеру приказа / распоряжения, а по функциональному содержанию) оглавлением. Поскольку иметь подобный комплект документов на каждом рабочем месте нецелесообразно, он, как правило, создается в нескольких экземплярах и хранится непосредственно по месту употребления, т.е. в функциональных департаментах, а соответственно, доступ к нему затруднен. Однако польза от применения подобного комплекта документов несомненная: если у нового сотрудника возникает какой-либо вопрос, он просто обращается к папке с документами и ищет ответ на него. Для офисных работников (т.е. имеющих компьютер на рабочем месте) такую папку создают в электронном виде, но это уже другой метод («Сетевая папка с документами»), требующий несколько больших трудозатрат на разработку.

Кроме того, одним из методов донесения важной организационной информации до нового работника является создание большого справочника, включающего основные данные по всем направлениям деятельности и при необходимости ссылки на регламентирующие документы. Такой справочник более удобен в применении, чем папка с документами, поскольку при его разработке авторы отслеживают логику и взаимосвязь содержания разделов, устраняют противоречия, создают тексты в едином стиле, что облегчает понимание и пользование. Электронная версия справочника с перекрестными ссылками внутри документа и гиперссылками на приложения и формы значительно облегчает оперативную работу с документом при поиске.

Интранет-сайт также является одним из инструментов управления организационной адаптацией сотрудников. Разумеется, внутренний корпоративный сайт разрабатывается для более значимых целей, но в случае если он грамотно структурирован и организован, интранет-сайт становится крайне эффективным помощником и в этой области. Так, он позволяет получить контекстную помощь не только по вопросу о том, на какие клавиши следует нажимать, но и о том, что и как необходимо делать при заполнении заявки, кому и с какой целью ее передавать и т.п.

Методы управления профессиональной адаптацией

Мы рассмотрели организацию процесса освоения моделей поведения на верхних уровнях пирамиды корпоративной культуры компании. Естественно, что главная часть адаптации заключается в освоении моделей выполнения работы, т.е. правил поведения на базовом уровне пирамиды корпоративной культуры. Разумеется, ошибка, совершенная в ходе организации адаптации на верхних уровнях, досадна и в исключительных случаях может свести на нет все усилия, приложенные новым сотрудником. Однако не успешное освоение правильных моделей выполнения работы может иметь гораздо более плачевные последствия: едва ли компании нужен сотрудник, блестяще вписавшийся в коллектив, отлично усвоивший правила делового взаимодействия, но плохо выполняющий свои должностные обязанности.

В чем заключается суть профессиональной части адаптации, можно понять, изучив ее результат. Напомним, что новый сотрудник полностью подтвердил свой профессионализм, если продемонстрировал в работе способность выполнять все ключевые функции и задачи (в том числе и нестандартные) с требуемыми скоростью и качеством, а также показал готовность выйти в случае необходимости за рамки своих обязанностей.

В первую очередь и для специалистов отдела персонала (с целью проверки), и для нового сотрудника (с целью планирования работы) необходимо формализовать объем задач и функций на период адаптации. По сути, следует спланировать работу новичка на данный период (испытательный срок) таким образом, чтобы он понимал, что и когда он будет делать и как его работа будет оцениваться по окончании адаптации. С целью планирования работы нового сотрудника на период адаптации используются различные способы в зависимости от специфики его деятельности. Например, при преобладании проектных задач в работе новичка целесообразно использовать план проекта, в котором задачи связываются в диаграмму Ганнта и выделяются подзадачи (с применением принятого в компании программного обеспечения, например Prima Vera, MS Project, Time Line). Естественно, в данном случае необходимо поручать сотруднику выполнение такого проекта или его части, которые могут быть завершены в период испытательного срока / адаптации, причем с учетом прогнозируемой работоспособности новичка в размере 70-80% от работоспособности опытного сотрудника аналогичной квалификации. Следует помнить, что у нового работника имеются - помимо основных должностных - еще и задачи по вхождению в коллектив и освоению организационных правил.

После знакомства сотрудника с коллегами начальник дает ему время на ознакомление с регламентирующими его основную деятельность документами, причем не только с должностной инструкцией, но и положениями, инструкциями и регламентами, в которых также может быть описана его работа, в частности специфика делового взаимодействия и требования, предъявляемые к результатам его деятельности. Затем руководитель новичка отвечает на его вопросы (если таковые возникли), задает вопросы сам (для контроля понимания) и ставит в общем виде рабочие задачи для нового сотрудника на время адаптации. Кроме того, начальник называет новичку коллег, у которых при необходимости можно получить дополнительные разъяснения. После этого руководитель предоставляет новому сотруднику время для составления перечня задач с учетом всей вводной информации, последний в меру своего понимания составляет данный перечень, после чего начальник просматривает его, вносит коррективы (итераций может быть несколько), и, наконец, план принимается.

По ходу работы сотрудника начальник контролирует выполнение плана (по срокам и качеству). В случае возникновения новых задач они фиксируются в графе «Вне плановые задачи». При возникновении у работника каких-либо проблем он своевременно обращается к начальнику и либо получает помощь, либо совместно с последним корректирует план.

При большом количестве нового персонала целесообразно проводить тренинги наставников или хотя бы приобрести для последних несколько пособий и разработать набор методических рекомендаций.

Индивидуальное обучение специфическим профессиональным навыкам проводится только в случае необходимости. Например, если в компанию пришел очень подходящий для нее менеджер по продажам, но на предыдущем месте работы данного сотрудника проводить переговоры в жестком стиле было не принято, а для текущей организации это один из базовых элементов корпоративной этики, будет целесообразным направить данного сотрудника на тренинг, позволяющий выработать умение вести жесткие переговоры.

Если же менеджер по продажам на прошлом месте работы занимался продажей товаров другой продуктовой линейки, имеет смысл направить его в компанию-поставщик для прохождения обучения по номенклатуре продукции. Как упоминалось выше, для проведения тренингов среди сотрудников массовых специальностей целесообразно привлекать внешних специалистов или разработать собственные программы, проводимые штатными тренерами.

# **Заключение**

В заключение хотелось бы напомнить, что выбор того или иного метода адаптации зависит от конкретной ситуации в компании, иначе говоря, применять их необходимо с учетом должности, психологии отдельного работника, корпоративных моделей поведения и пр.

В процесс адаптации нового сотрудника стоит включить анализ и оценку: умений взять на себя инициативу начала диалога и его ведения; умение понять психологические особенности собеседника, определить конгруэнтность его поведения, его желание или нежелание продолжать разговор, его способность (готовность) изменить свою позицию и т.п.; при наличии или возникновении эмоционального напряжения, мешающего диалогу, - умение выровнять его без снижения темпа и эффективности ведения разговора; при убеждении человека - умение выяснить его позицию и отношение к теме, цели, обстоятельствам и прочим аспектам разговора; умение дать собеседнику обратную связь по всем аспектам разговора; умение скорректировать поведение собеседника; умение достигать запланированной цели диалога; умение выступить в роли арбитра между конфликтующими сторонами; умение понять их требования; умение найти конструктивную линию взаимодействия всех сторон; умение управлять ходом диалога и закончить его в нужный момент и др.

Эффективность адаптации еще более повышается при назначении новичку наставника. Начальник, разумеется, может оказать необходимую помощь в профессиональных вопросах, но он, как правило, слишком занят и не может уделять достаточного количества времени на разъяснения новичку. Соответственно, прикрепление нового сотрудника к опытному профессионалу позволяет первому получать квалифицированную помощь в оперативном режиме. Естественно, наставник должен не только быть профессионалом, но и иметь хорошо развитые коммуникативные навыки, а также опыт работы с новыми сотрудниками.

# **Список использованной литературы**

1. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. - СПб., 1968.

. Андреева Г.М. Социальная психология. - М., Аспект Пресс, 2002.

. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Проблема конфликта. - М., 1992.

. Арон Р. Этапы развития социологической мысли. - М., 1993.

. Арсеньев Д.Г. Социально-психологические и физиологические проблемы адаптации иностранных студентов / Д.Г. Арсеньев, М.А. Иванова, А.В. Зинковский. - СПб, 2003. - 160 с.

. Бабосов Е.М. Конфликтология. - Минск, ТетраСистемс, 2000.

. Бакирова Г.Х. Тренинг управления персоналом. - СПб.: Речь, 2004. - 400 с.

. Бодалев А.А. Психология личности. - М. 1988.

. В.Б. Антонова // Вестник ЦМО МГУ. - 1998. - №1.

. Витенберг Е.В. Социально-психологические факторы адаптации к социальным и культурным изменениям / Е.В. Витенберг. - СПб., 1995.

. Витковская М.И. Адаптация иностранных студентов к условиям жизни и учебы в России / М.И. Витковская, И.В. Троцук // Вестник РУДН. - 2005. - №6-7. - С. 267-283.

. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология - М., Инфра-М, 2000.

. Герасименко О.Л. Некоторые аспекты социокультурной адаптации иностранных студентов / О.Л. Герасименко // Теория и практика преподавания русского языка как иностранного: материалы II Междунар. науч.-метод. конф., Минск, 15-16 мая 2008 г. - Минск: Изд. Центр БГУ, 2008. - С. 180-182.

. Зайцев А.К. Социальный конфликт. - М., Академия, 2001.

. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. - М., 1996.

. Зеленевский Я. Организация трудовых коллективов. - М., Прогресс, 1971.

. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - 3-е изд. - М.: Инфра-М, 2008.

. Климов С.М. Интеллектуальные ресурсы общества. - СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2002. - 56 с.

. Клюев Е.В. Речевая коммуникация. Успешность речевого взаимодействия. - М.: ООО «Изд-во Символ-Плюс», 2002. - 317 с.

. Ковалев А.Г. Психология личности, изд. 3. - М., «Просвещение», 1970.

. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. - М. ВЛАДОС ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2001.

. Конецкая В.П. Социология коммуникаций. - М.: Междунар. ун-т бизнеса и управления, 1997. - 304 с.

. Кроник В.А. В главных ролях: Вы, Мы, Он, Ты, Я: психология значимых отношений. - М., 1989.

. Крутецкий В.А. Психология. - М., Просвещение, 1988.

. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. - М., 1999. - С. 169-177.

. Мерлин В.С. Очерк интегрального исследования индивидуальности. - М., 1986.

. Муталимова А.М. Взаимосвязь свойств темперамента и особенностей межличностных отношений. (кандидатская диссертация). М., 1998.

. Николаев, А.Н. Психическая адаптация человека к усложненным условиям деятельности (на примере адаптации к условиям «чужого поля»): дис…. канд. психол. наук / Николаев А.Н. - Л., 1984. - 226 с.

. Плешин И.Ю. Управление персоналом / И.Ю. Плешин. - СПб, 1995. - С. 74-77.

. Преториус Р. Теория конфликта // Политические исследования. - 1991. - №5.

. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности. Теория и практика / под ред. Никифорова Г.С. - СПб.: Речь, 2010. - 810 с.

. Рогов Е.И. Общая психология. - М., Владос, 1995.

. Рубинштейн С.Л. Проблемы общей психологии. - М., 1976.

. Симонов П.В., Ершов П.М. Темперамент. Характер. Личность. - М., Наука, 1984.

. Социально-психологический климат в служебных коллективах. Методическое пособие. - М. 2001.

. Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, А.Я. Кибанова. - М., 1999. - С. 428-445

. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М., 1998. - С. 237-242.

. Уткин Э.А. Конфликтология. - М., Тандем, 2000.

. Шарков Ф.И. Основы теории коммуникации. - М.: Изд. дом «Социальные отношения»; Перспектива, 2002. - 246 с.

. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. - Мн., 1996.

. Щуревич Г.А. Адаптация молодежи к высшей школе / Г.А. Щуревич, А.В. Зинковский, Н.И. Пономарев. - СПб., 1994.