Тема Процесс адаптации молодых специалистов –фармацевтов на рабочем месте

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ-ФАРМАЦЕВТОВ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ 6

1.1. Адаптация понятие классическое 6

1.2. Виды адаптаций 11

1.3. Цели и программы адаптации 21

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ПРОЕССА АДАПТАЦИИ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ ООО «АПТЕКА-A.V.E» 27

2.1. Специфические факторы адаптации фармацевтических специалистов 27

2.2 Основные методы адаптации фармацевтических специалистов 29

2.3 Оценка эффективности адаптации фармацевтических специалистов 31

2.3.1. Подбор методик для проведения исследований 32

2.3.2 Результаты методики диагностики «Социально-психологической адаптации» К. Роджерса и Р. Даймонда и их обсуждение 34

2.3.3. Результаты анкетирования и их обсуждения 41

2.4 Рекомендации менеджеру по персоналу по созданию программы по адаптации у сотрудников к новой работе 51

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 56

ЛИТЕРАТУРА 58

ПРИЛОЖЕНИЯ 61

ВВЕДЕНИЕ

В условиях быстрых организационных и технологических изменений риск становится повседневной необходимостью. Неопределенность социальной реальности обусловила не только новые характеристики рынка труда, но и профессиональные возможности молодого специалиста. Современный гибкий рынок, с одной стороны, и готовность молодежи менять место работы, совершенствовать свой потенциал — с другой, привели к парадоксу отношений без обязательств, когда «...работодатели не гарантируют стабильного заработка, карьерного роста и спасения от безработицы, а работники не клянутся им в верности до конца своих трудовых дней».

Сложившиеся в постиндустриальном обществе социальные практики профессиональной деятельности способствуют актуализации такой цели образования, как подготовка молодежи к новым условиям жизнедеятельности, усиление их адаптационного, в том числе профессионального, потенциала. В то же время инновации в подготовке молодых специалистов, отвечающие потребностям и интересам современных организаций, должны быть подкреплены целенаправленной работой по их профессиональной адаптации.

Сужая рамки рассмотрения вопроса до начального этапа трудовой деятельности, отметим существующее противоречие между осознанием организациями практической значимости адаптации новых сотрудников и тем, что на практике профессиональной социализации уделяется непростительно мало внимания.

Процесс приспособления молодого специалиста к профессиональной среде предполагает взаимодействие и постепенное согласование ожиданий

обеих сторон. При этом руководители значительного числа компаний полагают, что инструкции и регламенты вполне способны обеспечить вхождение молодого специалиста в организацию. Проблема в том, что, к сожалению, далеко не каждый человек способен самостоятельно быстро найти необходимую для полноценной работы информацию. Кроме того, здесь очень многое зависит от корпоративной культуры. Конечно, при благожелательном отношении сотрудников компании к новому коллеге он довольно быстро войдет в курс дела. Однако во многих компаниях отношение к новичкам подчеркнуто пренебрежительное. Об эффективной адаптации здесь не может быть и речи.

Признавая вслед за Т. Парсонсом, что адаптивные механизмы должны обеспечить человеку адекватность и социальную желаемость в такой сфере деятельности, как профессиональная роль, в адаптации можно выделить два взаимосвязанных компонента.

Первый компонент предполагает создание индивидом в процессе профессиональной социализации внутренних ресурсов для успешного функционирования в организации, когда происходит поэтапная адаптация личности, повышающая ее способность включаться в организационные связи для реализации профессионального потенциала. Второй компонент связан с поддержанием организацией внешних для индивида средств его адаптации, включающих необходимую материально-вещественную и организационно-культурную среды, а также фиксированное продвижение молодого специалиста в его освоении профессиональной деятельности

Целью данной работы является разработка на основе анализа способов адаптации конкретных предложений по повышению эффективности адаптации молодых специалистов на рабочем месте на примере фармацевтической компании ООО «Аптека-A.V.E.» и создание технологических карт с разработкой листа обучение.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

-рассмотреть цели и виды адаптации персоналом;

-раскрыть и обосновать сущностные представления об адаптации ,а также определение ее роли в системе управления персоналом;

-сделать выводы по полученным результатам анализа и применения модели адаптации для дальнейшей разработки Положения об адаптации;

Предмет исследования – это факторы, влияющие на процесс адаптации сотрудников.

Объект исследования – фармацевтическая компания ООО «Аптека-A.V.E.». Основным видом деятельности компании является розничная торговля.

Основной проблемой поставленной в данной работе, является отсутствие Положения об адаптации новых сотрудников.

Результаты представленные в выпускной квалификационной работе могут быть использованы и применены отделом подбора персоналом для создания Положения об адаптации новых сотрудников.

.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

1.1. Адаптация понятие классическое

Начало трудовой деятельности — важная веха на жизненном пути каждого человека. Включение в профессионально-трудовой процесс влечет за собой коренное изменение отношений индивида с обществом и окружающими людьми. Успешная адаптация к этой новой социальной ситуации развития предполагает присвоение основных компонентов профессиональной деятельности — ее задач, предмета, средств, способов и ценностных ориентаций .

Термин «адаптация» широко используется в таких разных областях знания как физика, биология, психология, социология, философия и некоторых других. Его значение восходит к латинскому adaptio, adaptare - приспосабливать, прилаживать, устраивать. Использование понятия адаптации в общественных и гуманитарных науках понимается как эволюция, как приспособление к меняющимся условиям среды и собственным возможностям. Приспособление оказывается удобным понятием для объяснения многих процессов функционирования и изменения в развивающихся системах. При этом без уточнения способов, целей и механизмов адаптации понятие «приспособление» остается столь широким и неспецифическим, что его могли использовать такие далекие друг от друга философские и психологические концепции, как бихевиоризм, интеракционизм, психоанализ и др. Каждая из них раскрывала какие-то своеобразные, частные стороны процесса приспособления, отдельные его особенности, складывающиеся в общую мозаику адаптационных процессов в различных социально-культурных обстоятельствах.

Термин «адаптация» был впервые введен в научную лексику немецким физиологом Аубертом в 1865 году для характеристики явления

"приспособления" чувствительных органов (зрения, слуха) к воздействию соответствующих раздражителей .

Первые научные представления о биологической адаптации были заложены Ч. Дарвиным и его последователями. Адаптация рассматривалась ими как совокупность полезных для организма изменений, представляющих собой более или менее верное отражение окружающей среды. Исследования И. М. Сеченова, И. П. Павлова, расширив наши представления об адаптации, привели к пониманию того, что в основе биологической адаптации лежит одно из самых существенных свойств живой материи - стремление к равновесию. Сущность жизни и ее развития определяются внутренними противоречиями, единством и борьбой противоположных процессов, таких как устойчивость и изменчивость, ассимиляция и диссимиляция, действие (активность) и противодействие (реактивность), возбуждение и торможение. Адаптация выступает мерой единства этих противоположностей, результатом и средством разрешения внутренних и внешних противоречий жизни, а тем самым и одним из универсальных имманентных ее свойств .

В зарубежной литературе адаптация рассматривается как: форма защитного приспособления человека к социальным требованиям (Delor P., 1966); усвоение социальных ролей (Парсон); преодоление напряжения (Ходаков А.И., 1978); выход из стрессовой ситуации (Селье) (Селье Ганс., 1960); совокупность приспособительных реакций, в основе которых лежит активное освоение среды, ее изменение и создание необходимых условий для успешной деятельности (Шибутани) (Шибутани Т., 1969)

Несмотря на существование многочисленных определений понятия «адаптация» существует несколько форм проявления этого феномена, которые позволяют утверждать, что адаптация, с одной стороны – динамическое образование, непосредственный процесс приспособления к условиям внешней среды, а с другой – свойство любой живой саморегулируемой системы.

Процесс адаптации реализуется всякий раз, когда в системе организм – среда возникают значимые изменения, и обеспечивает формирование нового состояния, которое позволяет достигать максимальной эффективности физиологических функций и поведенческих реакций. Поскольку организм и среда находятся не в статическом, а в динамическом равновесии, их соотношение меняется постоянно, также постоянно осуществляется и процесс адаптации.

Адаптация как свойство любой живой системы, предполагает рассмотрение данного понятия с точки зрения статического аспекта и означает устойчивость к условиям окружающей среды.

Все сказанное позволяет выделить несколько аспектов в определении различных сторон адаптации:

а) адаптация используется для обозначения процесса, при котором организм приспосабливается к новой среде;

б) адаптация используется для обозначения отношения равновесия (гомеостаза), которое устанавливается между средой и организмом;

в) адаптация понимается как свойство живого организма;

г) под адаптацией понимается результат приспособительного процесса (появление новых свойств, умений, изменение строения органов и т. п.);

д) адаптация связывается с какой-то целью, к которой стремиться организм.

Бихевиористы (Дж. Уотсон, Дж. Локк и др.) понимали социальную адаптацию как процесс физических, социально-экономических или организационных изменений в групповом поведении, социальных отношениях или в культуре. Главным средством адаптационного изменения поведения для них выступало научение, рассматриваемое как приспособление ясно очерченных поведенческих или интеллектуальных навыков. Главной движущей силой научения считался процесс подкрепления: положительного (поощрение) или отрицательного (наказание). Выяснилось, однако, что описать в подобных терминах процесс

человеческого обучения и воспитания невозможно. Сугубо внешний, объективный подход, игнорирующий смысловые, сознательные переменные не дает ни понимания внутренних особенностей человеческого поведения, ни возможности оказывать на него эффективное влияние.

Интеракционизм (Дж. Г. Мид, Т. Шибутани, Л. Филипс и др.) подчеркнул тот факт, что человек в своем развитии приспосабливается к определенным, усложняющимся с возрастом требованиям и ожиданиям людей, с которыми взаимодействует. Что является поощрением, а что наказанием может быть понятно только в свете установок, которые человек разделяет (или не разделяет) с другими, составляющими круг его непосредственного и опосредованного взаимодействия. Предполагается, что в процессе воспитания личность интериоризует эти требования, перейдет от состояния полной зависимости не только к независимости, но (что особенно важно) и к принятию ответственности за благополучие других . Основными признаками эффективной адаптации, согласно интеракционистам, является как адаптация в сфере «внеличностной» социально-экономической активности, где человек приобретает компетентность и мастерство, так и в сфере личных взаимоотношений, где устанавливаются интимные, эмоционально насыщенные связи с другими людьми, а для успешной адаптации требуются особые качества – чувствительность, знание мотивов человеческого поведения, способность предусматривать отражение изменений в человеческих взаимоотношениях.

Психоаналитическая концепция (З. Фрейд, Г. Гартман, А. Фрейд и др.) делает акцент на фундаментальном значении в развитии личности конфликтов бессознательного с требованиями социальной жизни и выделяет целый ряд защитных механизмов, делающих возможной адаптацию личности в этих условиях (вытеснение, регрессия, изоляция, отрицание, проекция, сублимация и др.). Психоаналитики ввели различие незащитных и защитных адаптивных комплексов, используемых, соответственно, в нефрустрирующих и фрустрирующих проблемных ситуациях. З. Фрейд также указывал на

адаптацию как поиск индивидом такой среды, которая благоприятна для функционирования его организма.

В отечественной литературе адаптация определяется как итог процесса изменений социальных, социально-психологических, морально-психологических, экономических и демографических отношений между людьми, приспособление к социальной среде. В качестве специфических особенностей социальной адаптации отмечаются: активное участие сознания; влияние трудовой деятельности человека на среду; активное изменение человеком результатов своей социальной адаптации в соответствии с социальными условиями бытия. Указывается, что человеческое общество является не просто адаптивной, а адаптивно-адаптирующей системой, поскольку человеческая деятельность имеет преобразовательную природу.

Социокультурная адаптация в отечественных психологии и педагогике, выросших на философском фундаменте, связывалась с принятием социализации как вхождения человека в общество, усвоением им требований и представлений социума для включения в его эффективное функционирование. Социализация рассматривается не просто как проявление под влиянием социальных факторов внутренних биопсихических возможностей индивида, но как процесс действительного формирования качеств личности и ее индивидуальности.

Личность как бы обретает под влиянием культуры свои подлинные человеческие формы и, в свою очередь, влияет на общество, являясь творцом общественных отношений и новых социальных форм бытия. Культурная социализация выступает как процесс интернализации групповых норм, ценностей и общественных форм поведения, имеющий место в ходе индивидуального психического развития. При этом необходима опора на принципы в профессиональной деятельности, которые определяют ценностные ориентиры специалиста.

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».

1.2. Виды адаптаций

Феномен адаптации изучался многими авторами (В. Т. Ащепков, М. И. Бордуков, Л. Г. Егорова, Л. Г. Земцова, И. А. Зимняя, И. Калайков, П. С. Кузнецов, А. К. Маркова, Г. П. Медведев, Л. М. Милославова, Л. М. Митина, А. Г. Мороз, Д. В. Ольшанский, В. А. Петровский, Н. Н. Шамрай, и др.) с различных позиций. Количество видов адаптации у разных исследователей существенно отличается:

- Г.П.Медведев выделяет 2 вида адаптации специалиста: социальную и профессиональную (Медведев Г.П., Рубин Б.П., Колесников Ю.Г., 1969);
- Л.Г.Егорова - три вида: социальную, профессиональную, социально-психологическую (Егорова Л.Г., 1983);
- Д.В.Ольшанский - уже четыре: социальную, психологическую, биологическую и физиологическую (Ольшанский В.Б., 1994);
- П.С.Кузнецов - экономическую, бытовую, регулятивную, сексуальную, коммуникативную, когнитивную (Кузнецов П.С., 1991);
- А.Г.Мороз для молодого учителя рассматривает восемь видов адаптации: профессиональную, социально-психологическую, социальную, правовую, общественно-политическую, психофизиологическую, бытовую, климатогеографическую; (Мороз А.Г., 1983, 1990);
- В.Т.Ащепков у начинающего преподавателя вуза предполагает наличие психологической, социальной, дидактической, методической, научной, специфичной, воспитательной, биологической, физиологической, экономической, бытовой, политической, правовой, этнической, климатогеографической видов адаптации (Ащепков В.Т., 1997, 1998).

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.

Ученые установили ряд особенностей социальной адаптации, в основе которых находятся следующие аспекты:

1. социальная адаптация имеет социально трансформированные способы и средства вхождения личности в социальную среду, отличающиеся от приспособительных механизмов в животном мире;

2. социальная адаптация личности является динамическим явлением, имеющим ряд этапов, последовательность развертывания которых различна у разных индивидов;

3. в общественной жизни адаптация личности выступает условием и предпосылкой эффективной человеческой деятельности;

4. результатом адаптации личности, отражающим степень ее включенности в социальную среду и характер взаимоотношений с ней, является такое свойство как адаптированность .

Между тем, ряд авторов выделяют две главные области адаптации: первичная (определена для специалистов, которые впервые или после длительного времени официально предлагают свою рабочую силу) и вторичная (специалисты уже присутствующие на рынке труда).

С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового рабочего требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки.

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.

Осуществить классификацию адаптации можно по следующим критериям:

1. 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.

2. По воздействию на работника:

− прогрессивная – благоприятно воздействующая на работника;

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

3. По уровню:

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

− вторичная – при последующей смене работы (рис. 1).

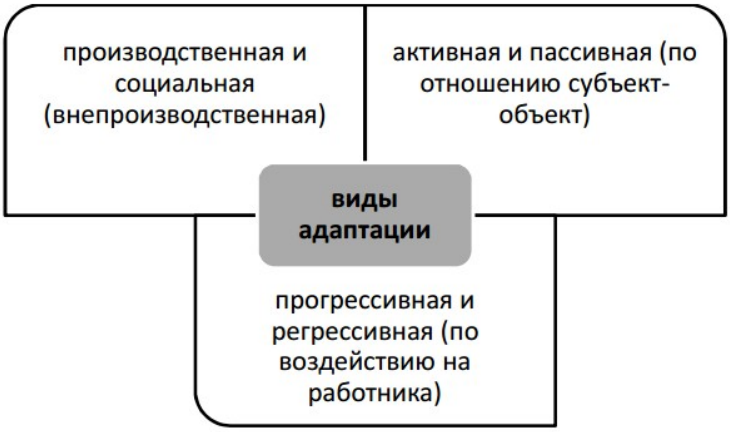


Рис. 1. Виды адаптации

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

− адаптация работника в новой должности;

− адаптация работника к понижению в должности.

В этой же статье есть упоминание об адаптации после увольнения. Приводится пример: в начале 80-х гг. в США отмечались волны увольнений

и досрочного выхода на пенсию. Чтобы каким-то образом поддержать увольняемых, большинство крупных компаний – около 60% – не просто увольняли работников, а пытались помочь им найти новые рабочие места, организовывали программы переподготовки и повышения квалификации.

4. По направлениям:

− производственная;

− непроизводственная.

Последний критерий классификации является определяющим для более широкой подклассификации. Наиболее наглядно ее можно представить в виде схемы, приведенной А. Я. Кибановым (рис.2).



Рис. 2. Классификация видов адаптации

Попытаемся раскрыть значения некоторые из приведенных типов адаптации:

- Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника.

Данный аспект адаптации связан непосредственно с профессиональной стороной деятельности сотрудника в организации. Хватает ли ему знаний, умений и навыков или требуется дообучение? Есть ли перспективы у данного работника? Эти вопросы интересуют менеджеров по персоналу и руководителя подразделения. А самому сотруднику необходимо освоить следующие профессиональные аспекты работы:

• используемые в компании технологии и техники;

• стандарты работы; документация;

• нормы, нормативы, технические требования;

• перспективы профессионального и карьерного роста;

• возможности обучения, повышения квалификации;

• параметры оценки качества работы и т. д.

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

Психофизиологическая адаптация – адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.).

Данный аспект, в первую очередь, включает приспособление к определенному, часто отличному от привычного, режиму труда и отдыха. Особое внимание психофизиологической адаптации нужно уделить в следующих ситуациях:

- Сменный график работы. Если человек никогда не работал по ночам, ему будет объективно тяжело работать посменно или менять время пребывания на работе, к примеру с 8 часов на 12;
- График работы сдвинут. В некоторых компаниях предлагается график работы с 7:00 до 16:00, в других – с 11:00 до 20:00. Резко переключиться с одного режима работы на другой нередко бывает довольно сложно;
- Ненормированный рабочий день. К ненормированной работе сложно привыкнуть, если в предыдущей компании график работы сотрудника был нормированным; Необходимость сверхурочной работы нужно обговаривать на собеседовании.
- Длительные командировки. Для ряда сотрудников длительные разъезды могут стать дополнительным стрессом;
- Проектная работа. В случае проектной работы сотрудник должен быть готов к пиковым нагрузкам, которые обычно возникают перед сдачей проекта.

Психофизиологическая адаптация особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

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

человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций (рис. 3).



Рис. 3. Внепроизводственная (социальная) адаптация

Сотруднику необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- Какой стиль общения принят в коллективе (дружеский, официально-деловой, богемный, комеди-клаб и т. п.)?
- Как принято обращаться к сотрудникам, равным по уровню/должности, подчиненным, руководителям?
- Есть ли в компании какие-то группы, «лагеря», территории? Какие между ними взаимоотношения?
- С кем обедать? С кем курить?
- У кого дети такого же возраста? У кого кошки/собаки/рыбки/птички? У кого похожие хобби, увлечения?
- Что можно/нельзя обсуждать в курилке, за обедом?
- К кому можно/нельзя обращаться за помощью, советом? и т. д.

Организационно-административная адаптация – работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в производстве.

Для того чтобы начать работать эффективно, человеку необходимо получить ответы на вопросы, связанные с организацией деятельности компании, например:

- Какое место занимает компания на рынке? Как идут дела? К чему стремится?
- Каковы стратегические цели и приоритеты компании?
- Кто является ключевыми клиентами? Кто – основными конкурентами?
- Как осуществляется управление компанией? Кто принимает решения?
- Какова структура компании? Где какие подразделения расположены?
- Какова периодичность и технология планирования и отчетности?
- Какие действуют процедуры, регламенты?
- Кто и в каком порядке подписывает документы? и т. д.

Санитарно-гигиеническая адаптация – работник осваивается с новыми требованиями трудовой, технологической дисциплины, правилами трудового распорядка. Придерживается гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности.

Обычно мы проводим на работе большую часть светового дня. Разумеется, это время должно быть как-то организовано в бытовом плане. Существует масса организационных моментов, с которыми предстоит разобраться новичку в первые дни/месяцы работы. Например:

- Где находится туалет? Где можно курить? Где находится столовая?
- Где можно разместить свои вещи?
- Как оформить постоянный пропуск?
- Кто настроит компьютер?
- Когда и где выдают зарплату?
- Как здесь пьют чай/кофе?

- Можно ли принести свою кружку? Можно ли пить кофе на рабочем месте?
- Можно ли повесить над рабочим столом плакат любимой рок-группы? Семейное фото? Календарь с видами природы?
- Как заказать канцелярию, курьера, машину, переговорную комнату?
- К кому обращаться по поводу неисправностей в компьютере?
- Где взять положенный корпоративный мобильный? Медицинскую страховку?
- Как принято справлять дни рождения?
- Сколько сдавать на подарки и кому?
- Во сколько принято уходить домой?
- Можно ли утром опаздывать?
- Когда будет отпуск? и т. д

Техническая (технологическая) адаптация. В каждой компании используется свой набор техники и программного обеспечения. Новому сотруднику в период адаптации придется:

- Запомнить новый пароль, привыкнуть к новой клавиатуре, настроить почтовую программу, обзавестись привычными закладками в «Избранном», занести нужные контакты в «Адресную книгу»;
- Освоить новую модель телефона, факса, копира, брошюровщика и пр.;
- Разобраться во внутрифирменной системе хранения информации, где что лежит, как называются нужные папки;
- Освоить специфическое производственное (складское, IT и т. п.) оборудование;
- Освоить специфическое программное обеспечение.

Факторы, влияющие на процесс адаптации начинающего специалиста представлены в Таблице 1.

Таблица 1. - Факторы, влияющие на процесс адаптации молодого специалиста

Индивидуальные особенности и качество подготовки	Материальные и социальные факторы	Условия профессиональной среды
Мотивация выбора профессии;	Отношение государства и общества к выбранной профессии и ее престиж;	Взаимодействие администрации организации и молодого специалиста;
Настойчивость, целеустремленность и приобретение знаний и овладение профессией;	Материально-техническое обеспечение специалиста	
Индивидуальные характерологические особенности специалиста;		Зрелость коллектива и его психологический климат;
Качество подготовки выпускников колледжей и вузов;	Материальная обеспеченность специалиста и его бытовые условия;	
	Условия труда и отдыха специалиста;	Качество помощи со стороны наставника, опытных коллег, коллектива; роль и влияние общественных организаций
Способность системы образования формировать навыки творческого мышления и практической деятельности;	Возможности повышения квалификации и профессионального роста молодого специалиста;	
Способность формирования нового психологического стереотипа поведения и взаимодействия	Состояние и совершенствование отечественной законодательной базы	
		Эффективность взаимодействия с потребителями услуг

Адаптацию можно считать успешной, если в ходе приспособления молодого специалиста достигнуты положительные результаты в профессиональной сфере (в целом освоена педагогическая деятельность, осуществляется творческий подход к методикам преподавания, профессиональное мастерство высоко оценивается коллегами и учащимися). В сфере отношений и взаимодействия с коллегами отмечается психологический комфорт, а психофизиологическое состояние не приводит к появлению нервно-психических заболеваний. В таком случае можно говорить об оптимальной адаптации (таблица 2).

Таблица 2 - Показатели оптимальной адаптации

Профессиональные	Индивидуально-психологические
Положительная динамика рабочего процесса	Устойчивость мотивации деятельности
Продуктивное взаимодействие с потребителями услуг	Отсутствие страха перед потребителями услуг
Бесконфликтное, партнерское сотрудничество с коллегами	Психологический комфорт в коллективе
Рост профессионального мастерства, деловой, профессиональной и социальной активности	Рост уверенности в своих проф. возможностях и результатах деятельности
Удовлетворенность выбранной профессией и своей практической деятельностью	Устойчивая работоспособность
	Коррекция личностных особенностей, затрудняющих деятельность
	Сохранение и укрепление здоровья, отсутствие вновь выявленных нервно-психических и соматических заболеваний

1.3. Цели и программы адаптации

Управление процессом адаптации - это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т. п.

Практика показывает, что:

• 90% сотрудников, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации;

• наибольший удельный вес среди уволившихся составляют рабочие, не проработавшие и полугода.

По данным исследований, проводимых западными компаниями, качественная программа адаптации способна уменьшить текучесть кадров на 10–20% в год. Обычно стихийная или неуправляемая адаптация продолжается до полутора лет, но при грамотном управлении ее срок сокращается до нескольких месяцев.

Статистика о том, как на российских предприятиях проводят адаптацию новых сотрудников, свидетельствует:

• существует специальный курс обучения для новичков, включающий тренинги и стажировки – 40%;

• осуществляется знакомство с правилами внутреннего распорядка, с коллегами – 28%;

• проводится общий инструктаж – 12%;

• в компании только задумываются об этом – 12%;

• никак – 8%.

Очевидно, что в организациях не уделяется достаточно внимания процессу адаптации сотрудников. Анализ практики адаптации персонала в российских компаниях позволяет выделить 5 типов компаний по степени внимания к процессу адаптации:

1. Отсутствие четкой системы адаптации персонала. Руководитель считает, что формализованная программа адаптации не нужна в силу следующих причин: маленький штат сотрудников (при появлении нового сотрудника все остальные выполняют рол наставников), отсутствие текучести персонала (вопрос адаптации возникает редко), по идеологическим причинам (руководство считает, что адаптации не ведет к эффективности);

2. Присутствуют элементы системы адаптации (ведется работа по отдельным аспектам), однако система оценки эффективности отсутствует или в зачаточном состоянии. В таких организациях нет понимания четкой схемы, отсутствует распределение обязанностей. При оценке эффективности, как правило, ориентируются на оценку удовлетворенности трудом (субъективные параметры);

3. Система адаптации разработана, внедряется, но не выработаны показатели ее эффективности;

4. Руководитель думает, что все разработано, внедрено и успешно функционирует, но в действительности все не так, возможно это не желание видеть минусы;

5. Филиалы западных компаний, работающих на российском рынке, некоторые российские компании, где разработаны и успешно внедрены программы адаптации. Как правило, такие программы тесно связаны с программами обучения персонала, и реализация программ осуществляется через институт наставничества.

При построении процедуры адаптации нового сотрудника следует учитывать, что суммарные затраты на адаптацию сотрудника, должны быть значительно меньше, нежели суммарные затраты на поиск нового сотрудника. Оптимальное соотношение затрат на поиск к затратам на адаптацию 3:1.

Управление адаптацией персонала требует проработки трех основных элементов:

• Структурного закрепление функций управления адаптацией.

• Разработки технологии процесса управления адаптации.

• Информационного обеспечения этого процесса.

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

Как правило, закрепление функций управления адаптацией персонала осуществляется в следующих вариантах:

1. Выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) специалиста в структуре системы управления персоналом. В задачи, которого будет входить адаптация молодого специалиста.

2. Развитие наставничества – назначение опытного и квалифицированного сотрудника для помощи новичку, который делится

своим профессиональным опытом, руководит процессом адаптации, поддерживает нового сотрудника во время испытательного срока.

3. Работа с новым сотрудником непосредственного руководителя.

Технология процесса управления адаптации в полном виде включает следующие этапы:

1. Прояснение и конкретизация целей адаптации в организации.

2. Разработка мер положительно влияющих на адаптацию персонала.

3. Выявление совокупности факторов, влияющих на процесс адаптации. Изучение этих факторов для последующей корректировки процесса.

4. Разработка индикаторов или критериев процесса профессиональной адаптации.

5. Разработка методов оценки успешности процесса адаптации (как отдельных работников, так и различных профессиональных групп).

6. Определение круга лиц, которые будут проводить, и контролировать эти мероприятия, разграничить сферы ответственности различных подразделений, включенных в процесс.

Основой управления процессом адаптации сотрудников в организации является целеполагание, т. е. определение конечного результата адаптационных мероприятий и программ. По-своему содержанию цели могут быть очень разнообразными так, например А. Я. Кибановым определяет следующие варианты целей адаптации :

• уменьшение стартовых издержек,

• снижение тревожности и неуверенности, характерных для новых работников,

• сокращение текучести кадров,

• экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников,

• развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях.

Схематично возможные варианты целей адаптации можно представить, обратившись к схеме предложенной А. Я. Кибановым (Рис. 4).



Рис. 4. Цели системы управления адаптацией

Специалисты–практики основные цели адаптации сотрудника формулируют следующим образом:

1. Каждый сотрудник должен быть ориентирован на обслуживание клиентов. Источник жизненной силы компании, ее прибыли – верность ее клиентов. Сегодня клиенты гораздо более требовательны, чем раньше. Их ожидания к качеству сервиса очень высоки, и они стремятся работать только с теми компаниями, которые соответствуют их ожиданиям. Новые сотрудники должны полностью проникнуться культурой ориентации на клиента.

2. У каждого сотрудника должно возникнуть чувство хозяина и ответственности за все операции компании. Владельцы компании гораздо более серьезно и увлеченно относятся к своей работе, чем их сотрудники. Хорошие компании стремятся развить в своих сотрудниках чувство хозяина, дух предпринимательства. В этом случае люди думают не только о своих личных интересах, но и заботятся о благе компании. Они постоянно думают о том, как их организация может заработать, или сэкономить деньги.

3. Каждый сотрудник должен стремиться к росту и развитию своей личной и профессиональной жизни. Если сотрудники вкладывают энергию в благосостояние компании, компании необходимо вкладывать энергию в развитие сотрудников. Для этого нужно стремиться развивать все способности и таланты людей, чтобы они смогли полностью реализовать свой потенциал. Хотя между способностями сотрудника и благополучием компании может и не быть прямой связи, возможность личного развития повышает преданность и уважение сотрудников по отношению к организации.

По результатам первой главы можно сделать выводы:

Адаптация и мотивация новых сотрудников - всегда достаточно сложная и комплексная процедура. Особенно тяжело найти правильные компромиссы при мотивации сотрудников на испытательном сроке, потому что здесь действует фактор неопределенности: в наше время постоянной ротации персонала достаточно тяжело определить истинные намерения соискателя, которые заставляют его остаться работать в данной конкретной компании. Личные заверения не в счет, так как они даются больше в качестве определенной смазки в отношениях с коллективом и непосредственным руководством. Однако как бы то ни было, основным условием мотивации сотрудника на испытательном сроке является повышенное внимание к нему и его обучению на протяжении всего испытательного срока, а также активное сопровождение процесса его адаптации.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ ООО «Аптека-A.V.E.»

2.1. Специфические факторы адаптации фармацевтических специалистов

Адаптация фармацевтических специалистов имеет свою специфику. Важной особенностью аптек является то, что подавляющее большинство их персонала составляют женщины, что создает характерный психологический климат с ярким доминированием эмоциональности во взаимоотношениях. Как показали исследования, лояльность сотрудниц к аптеке в максимальной степени зависит именно от климата в рабочем коллективе; даже уровень зарплаты не имеет такого значения.

Следующая особенность состоит в том, что работникам аптек приходится иметь дело с ценностями, им самим не принадлежащими, — с товаром и деньгами, что создает материальную ответственность. Указанная особенность требует создания в коллективе особой атмосферы взаимной ответственности и доверия.

Еще одна из особенностей труда фармспециалистов - общение с посетителями аптек. Количественное и качественное изменение ассортимента аптечных товаров требует от аптекарей соответствующих знаний и навыков для работы с этим ассортиментом, а также умения консультировать и информировать пациентов.

Следует отметить, что такой фактор адаптации к аптеке, как санитарно-гигиенические условия труда персонала, не всегда соответствует установленным требованиям. В частности, выявлена непосредственная связь роста числа аллергических заболеваний у работников аптек с условиями профессионального труда.

Дополнительное влияние на процесс адаптации женщин (как положительное, так и отрицательное) оказывают такие факторы, как:

- необходимость компенсировать недостаток трудового опыта, знаний и навыков, возникший вследствие перерывов, связанных с рождением и воспитанием детей и т. п. ;
- небольшое количество женщин-руководителей, способных оказать психологическую помощь и поддержку;
- излишняя эмоциональность, агрессивность, подверженность стрессам;
- излишняя стереотипность мышления.

К свойствам женской натуры, которые облегчают адаптацию работниц, относятся:

- высокая социальная ориентированность;
- коммуникабельность, способность легко устанавливать неформальные отношения, урегулировать конфликты;
- терпение, высокая дисциплина, организованность .

Таким образом, трудовая деятельность фармацевтов имеет свои особенности, которые необходимо учитывать при организации адаптационных мероприятий для новых сотрудников или при служебно-профессиональных перемещениях внутри аптеки.

Подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс. К первому дню работы нового сотрудника аптечное учреждение уже затрачивает на него значительные средства. Поэтому руководитель заинтересован в том, чтобы человек не уволился через несколько месяцев. Однако, как показывает статистика, наиболее высокий процент новых сотрудников покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода несовпадение реальности с ожиданиями и сложность вхождения в новую организацию. Помочь сотруднику успешно влиться в коллектив -- важнейшая задача руководителя и специалистов по кадрам.

2.2 Основные методы адаптации фармацевтических специалистов

В настоящее время существует множество разных методов адаптации сотрудников к новому месту работы, учитывающих различные их характеристики.

Метод погружения используется для адаптации управленцев разного уровня. Он предполагает полное погружение сотрудника в практическую деятельность буквально с первых дней работы с целью быстрого вхождения в трудовой процесс. Метод позволяет в кратчайшие сроки сформировать у новичка необходимые навыки и умения, определить пробелы в знаниях. Поэтому данный подход более эффективен для специалистов, имеющих достаточный опыт работы, которые знают, чему следует уделять особое внимание. Прежде всего такая адаптация приемлема для руководителей, которым необходимо с первых же дней работы продемонстрировать свой профессиональный уровень, способность самостоятельно принимать решения. В отношении молодых, еще нигде не работавших сотрудников этот метод не эффективен. У человека могут возникнуть серьезные проблемы в силу незнания тонкостей работы, непонимания задач.

Метод кадровых школ используется в компаниях, где требуется в короткие сроки провести обучение новых сотрудников необходимым стандартам профессиональных навыков и знаний, которые редко изучаются в учебных заведениях. Обучение в кадровых школах является в основном теоретическим: новичку дают базовые и специальные знания, без которых он не сможет приступить к работе. С другой стороны, собственная кадровая школа позволяет подготовить специалистов с учетом особенностей компании.

Такое обучение чаще всего оторвано от практики, поэтому из кадровых школ новички могут выйти с большим объемом знаний, но без четкого представления процесса работы.

Обучение является важнейшим условием успешного функционирования организации. Профессиональное развитие обусловлено

необходимостью приспособиться к изменениям внешней среды — новым технологиям, видам деятельности. Это особенно актуально в современных условиях, когда устаревание профессиональных знаний и навыков происходит очень быстро. Как показывает практика, в момент окончания учебного заведения студентом уровень его образования отстает от реальных условий жизни на 5−6 лет, через 10−12 лет работы по специальности стартовые профессиональные и управленческие знания устаревают на 50%, через 24 года — на 75%, а к концу рабочей деятельности — и вовсе на 90%.

Во многих компаниях сегодня практикуется наставничество практико-ориентированное обучение, в котором опытный сотрудник вводит новичка в курс дела. Наставник помогает, контролирует и даже, возможно, корректирует на первом этапе результаты работы нового сотрудника. При этом наставник курирует не только профессиональное, но и личностное развитие своего подопечного.

Добавим, что в современных экономических условиях для эффективного и успешного проведения адаптации сотрудников можно использовать различные формы и методы. Целенаправленная работа по адаптации сотрудников к условиям трудовой деятельности в организации является одним из важнейших направлений работы с персоналом. Для этого необходимо осуществлять управление процессом адаптации, которое предполагает ряд шагов:

- прояснение и конкретизация целей адаптации в организации новых работников или переведенных на другую должность;
- выявление совокупности факторов, влияющих на адаптацию, анализ значимости каждого из них;
- разработка объективных и субъективных критериев адаптации новых работников;
- разработка методов оценки успешности процесса адаптации (как отдельных работников, так и разных профессиональных групп);

- внесение необходимых корректив в работу по адаптации новых работников.

2.3 Оценка эффективности адаптации фармацевтических специалистов

Цель исследования: Провести анализ процесса профессиональной адаптации молодых специалистов со средним фармацевтическим образованием на базе ООО «Аптека «A.V.E».

Объект исследования: Средний фармацевтический персонал аптечной сети

Предмет исследования: Зависимость социально – психологической адаптации от стажа работы.

Гипотеза: Уровень адаптации и удовлетворенность трудом повышается со стажем работы.

Исследование проводилось среди сотрудников аптечной сети «A.V.E». Сотрудники нескольких аптек этой сети (23 человека) были разбиты на 3 группы по стажу работы: 1 группа – сотрудники, у которых стаж менее года (в группу вошло 7 человек); 2 группа – сотрудники со стажем от 1 до 5 лет (в группу вошло 11 человек); 3 группа – сотрудники у которых стаж от 5 до 10 лет (в группу вошло 5 человек).

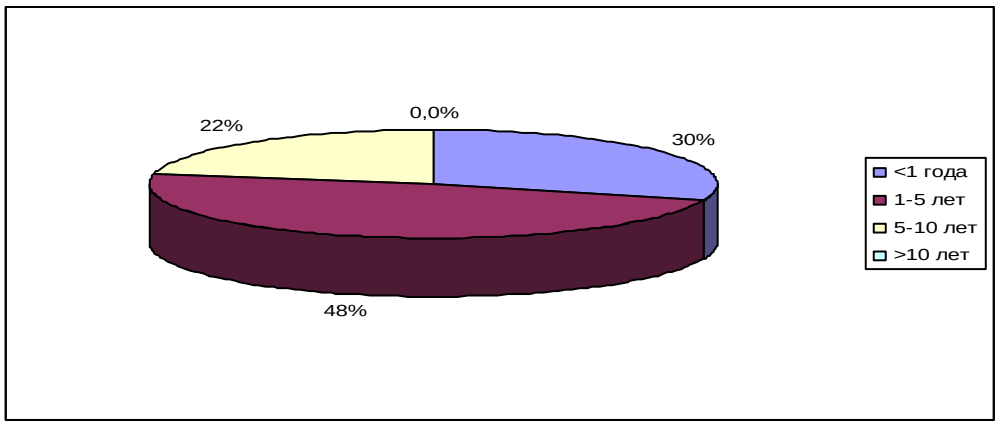


Рис.5. Распределение сотрудников по стажу работы

Из рисунка 5 видно, что большинство сотрудников в данном отделении, 48% имеют стаж работы от 1 до 5 лет.

Из 23 сотрудников 6 человек (26%), составили лица мужского пола, 17 человек (74%), лица женского пола. В возрастной категории 18 – 25 лет находится 12 человек (52%), 6 человек (28%) в возрастной категории 26 – 30 лет, 5 человек (22%) в возрастной категории 31 – 35 лет. Сотрудники в возрастной категории старше 35 лет, в данном опросе участия не принимали.

2.3.1. Подбор методик для проведения исследований

В исследовании использовались:

1) Для выявления особенностей социально-психологической адаптации респондентов использовалась методика диагностики «Социально-психологической адаптации» К. Роджерса и Р. Даймонда.

Методика представляет собой набор из 101 лаконичной характеристики, по которым испытуемый оценивает себя – своё актуальное «Я». Данный опросник снабжен шкалой лжи, которая позволяет судить о неискренности ответов. В результате подсчитываются ответы испытуемых по пятнадцати шкалам (получаются «сырые» баллы), и на основе сырых баллов по формулам высчитываются интегральные показатели уровня адаптации.

Данная методика позволяет выявить следующие показатели успешной социальной адаптации:

1. Общий уровень адаптации или дезадаптации.

Этот уровень характеризует, насколько человек адаптирован к среде на данный момент в целом, не выделяя отдельные параметры.

2. Принятие себя.

Этот показатель позволяет выявить, насколько человек принимает себя таким, какой он есть, а так же адекватность восприятия человеком самого себя.

3. Принятие других.

Этот показатель позволяет выявить, насколько человек принимает окружающих его людей такими, какие они есть, а так же адекватность

восприятия человеком окружающих людей и тех социальных групп, членом которых он является.

4. Эмоциональная комфортность - показатель, определяющий насколько человек доволен или недоволен ситуацией в целом, а так же своей деятельностью и своим социальным окружением.

5. Интернальность – одна из сторон локуса контроля человека, свидетельствует о склонности субъекта принимать ответственность за свою жизнь и поступки, а также за свои успехи и неудачи на себя; такой человек, как правило, выбирает активный тип адаптации. Противоположностью интернальности является экстернальность – склонность человека приписывать ответственность за все происходящее с ним окружающим людям, погодным условиям, политике государства и т.д. Такой человек чаще всего выбирает смешанный тип адаптации.

6. Стремление к доминированию – показывает, насколько у человека выражены лидерские качества и стремление держать ситуацию под контролем.

2) Для анализа потребности в адаптации молодых специалистов фармацевтов на базе ООО «Аптека «A.V.E» был использован метод анкетирования. Была разработана анкета, состоящая из 8 вопросов, ориентированных на процесс адаптации, и 4 вопросов, ориентированных на получение информации о респондентах.

2.3.2 Результаты методики диагностики «Социально-психологической адаптации» К. Роджерса и Р. Даймонда и их обсуждение

Таб.3 - Результаты проведенного метода исследования сотрудников вошедших в первую группу со стажем работы менее года.

Ф.И.О.	Адаптация A	Принятие других L	Самоприятие S	Эмоц.комф. E	Интернальность I	Стремл.к домин. D
Б.В.Д.	50% - низкое значение	54% - среднее значение	58% - среднее значение	66% - среднее значение	64% - среднее значение	49% - низкое значение
Г.Г.В.	48% - низкое значение	46% - низкое значение	49% - низкое значение	49% - низкое значение	47% - низкое значение	40% - низкое значение
У.С.Д.	72% - среднее значение	70% - среднее значение	69% - среднее значение	70% - среднее значение	73% - среднее значение	60% - среднее значение
Б.И.В.	46% - низкое значение	53% - среднее значение	47% - низкое значение	59% - среднее значение	49% - низкое значение	45% - низкое значение
У.И.В.	76% - среднее значение	74% - среднее значение	81% - высокое значение	74% - среднее значение	79% - среднее значение	67% - среднее значение
Е.Г.В.	44% - низкое значение	49% - низкое значение	47% - низкое значение	48% - низкое значение	46% - низкое значение	47% - низкое значение
Е.С.Д.	70% - среднее значение	68% - среднее значение	71% - среднее значение	77% - среднее значение	78% - среднее значение	59% - среднее значение

Таб. 4. - Результаты проведенного метода исследования сотрудников вошедших во вторую группу со стажем работы от 1 до 5 лет

Ф.И.О.	Адаптация A	Принятие других L	Самоприятие S	Эмоц.комф. E	Интернальность I	Стремл.к домин. D
П.М.И.	49% - низкое значение	46% - низкое значение	50% - низкое значение	47% - низкое значение	44% - низкое значение	43% - низкое значение

Продолжение таб. 4.

Н.М.А.	86% - высокое значение	79% - среднее значение	78% - среднее значение	77% - среднее значение	81% - высокое значение	81% - высокое значение
П.А.В.	84% - высокое значение	76% - среднее значение	79% - среднее значение	71% - среднее значение	82% - высокое значение	83% - высокое значение
У.Ю.П.	79% - среднее значение	73% - среднее значение	76% - среднее значение	73% - среднее значение	78% - среднее значение	69% - среднее значение
Б.С.В.	81% - высокое значение	70% - среднее значение	79% - среднее значение	76% - среднее значение	83% - высокое значение	70% - среднее значение
П.Н.П.	83% - высокое значение	70% - среднее значение	78% - среднее значение	74% - среднее значение	85% - высокое значение	71% - среднее значение
Л.С.В.	76% - среднее значение	69% - среднее значение	80% - среднее значение	79% - среднее значение	74% - среднее значение	49% - низкое значение
Г.Ю.В.	87% - высокое значение	80% - среднее значение	77% - среднее значение	91% - высокое значение	88% - высокое значение	83% - высокое значение
Б.Т.В.	82% - высокое значение	79% - среднее значение	80% - среднее значение	72% - среднее значение	83% - высокое значение	60% - среднее значение
С.Н.П.	68% - среднее значение	66% - среднее значение	74% - среднее значение	80% - среднее значение	69% - среднее значение	47% - низкое значение
П.О.С.	71% - среднее значение	65% - среднее значение	77% - среднее значение	74% - среднее значение	76% - среднее значение	48% - низкое значение

Таб. 5. - Результаты проведенного метода исследования сотрудников вошедших в третью группу со стажем работы от 5 до 10 лет.

Ф.И.О.	Адаптация A	Принятие других L	Самоприятие S	Эмоц.комф. E	Интерналь-ность I	Стремл.к домин. D
И.В.Е	71% - среднее значение	68% - среднее значение	76% - среднее значение	79% - среднее значение	77% - среднее значение	49% - низкое значение
Б.П.И.	84% - высокое значение	73% - среднее значение	79% - среднее значение	83% - высокое значение	81% - высокое значение	82% - высокое значение

Продолжение таб. 5.

С.И.И.	81% - высокое значение	70% - среднее значение	77% - среднее значение	80% - среднее значение	79% - среднее значение	56% - среднее значение
Б.Л.В.	82% - высокое значение	80% - среднее значение	78% - среднее значение	84% - высокое значение	86% - высокое значение	83% - высокое значение
С.О.А.	86% - высокое значение	76% - среднее значение	82% - высокое значение	85% - высокое значение	83% - высокое значение	81% - высокое значение

1. Обсуждение результатов по шкале адаптация.

По результатам исследования в первой группе из 7 человек (стаж работы менее года): 3 человека (43%) со средними значениями, 4 человека (57%) с низкими значениями. Во второй группе из 11 человек (стаж работы от 1 до 5 лет): 6 (55%) человек с высокими значениями, 4 человека (36%) со средними значениями и у 1 человека (9%) эти значения низкие. В третьей группе из 5 человек (стаж работы от 5 до 10 лет): 1 человек (20%) со средними значениями и 4 человека (80%) с высокими значениями.

Высокие и средние значения являются нормой и говорят об адаптации, низкие о дезадаптации.

Вывод: В результате исследования было выявлено, что лишь одна группа из 5 человек со стажем работы от 5 до 10 лет полностью (100%) адаптирована к среде на данный момент в целом. Большинство респондентов, а это 4 человека (57%) с низкими значениями, дезадаптированы к среде, в группе из 7 человек со стажем работы менее года.

Итак, уровень адаптации действительно повышается с увеличением стажа работы.

2. Обсуждение результатов по шкале принятие других.

По результатам исследования в первой группе из 7 человек (стаж работы менее года): 5 человек (72%) со средними значениями, у 2 человек (28%), значения ниже среднего. Во второй группе из 11 человек (стаж работы от 1 до 5 лет): 10 человек (90%) со средними значениями, у 1 человека (10%)

значения ниже среднего. В третьей группе из 5 человек (стаж от 5 до 10 лет): все 5 человек (100%) со средними значениями.

Средние значения являются нормой и свидетельствуют о комфортности поведения человека, его безоговорочном принятии норм и ценностей групп. Значения ниже среднего, свидетельствуют о социальной дезадаптации человека, не комфортности его пребывания в данной социальной группе.

Вывод: Сравнивая значения в трех группах, было выявлено, что лишь одна третья группа полностью (100%) безоговорочно принимает нормы и ценности данного коллектива и комфортно себя ощущает в нем. Большинство респондентов со значениями ниже среднего, 2 человека (28%), в первой группе, что свидетельствует о социальной дезадаптации этих людей.

Итак, принятие других также повышается с увеличением стажа работы.

3. Обсуждение результатов по шкале принятие себя.

По результатам исследования в первой группе из 7 человек (стаж работы менее года): 1 человек (14%) с высокими значениями, 3 человека (43%) со средними значениями и у 3 человек (43%) эти значения ниже среднего. Во второй группе из 11 человек (стаж работы от 1 до 5 лет): 10 человек (90%) со средними значениями, у 1 человека (10%) значения ниже среднего. В третьей группе из 5 человек (стаж от 5 до 10 лет): у 1 человека (20%) высокие значения, у 4 (80%) средние значения.

Средние значения является нормой. Те люди, у которых значения ниже среднего, скорее всего, испытывают значительные внутриличностные конфликты, не принимают себя, возможно, они нуждается в квалифицированной помощи. Если значения слишком высокие, это свидетельствует о завышенном самомнении, чувстве превосходства по отношению к окружающим.

Вывод: Сравнивая значения в трех группах, было выявлено, что большинство респондентов со средними значениями во второй группе (90%), это говорит о том, что почти все люди этой группы воспринимают себя, такими как они есть. Большинство респондентов, не принимающих себя в первой группе, это 3 человека (43%).

Итак, принятие себя также повышается с увеличением стажа работы.

4. Обсуждение результатов по шкале эмоционального комфорта.

По результатам исследования в первой группе из 7 человек (стаж работы менее года): 5 человек (72%) со средними значениями, у 2 человек (28%), значения ниже среднего. Во второй группе из 11 человек (стаж работы от 1 до 5 лет): 1 человек (9%) с высокими значениями, 9 человек (82%) со средними значениями и 1 человек (9%) с низкими значениями. В третьей группе из 5 человек (стаж от 5 до 10 лет): 3 человека (60%) с высокими значениями, а 2 человека (40%) со средними значениями.

Средние значения и высокими значения говорят об эмоциональном комфорте, т.е. люди в данном коллективе довольны ситуацией в целом, своей деятельностью и своим социальным окружением. Низкие значения свидетельствуют об эмоциональном дискомфорте, что в свою очередь приводит к повышению тревожности и неуверенности в себе. Эмоциональный дискомфорт может приводить к дезадаптации, с одной стороны, и является ее симптомом – с другой.

Вывод: Сравнивая значения в трех группах, было выявлено, что в третьей группе всем (100%) и 10 человекам (91%) со второй группы эмоционально комфортно в данном коллективе. Большинство людей со значениями ниже среднего в первой группе 2 человека (28%), что говорит об эмоциональном дискомфорте, а это может приводить к дезадаптации.

Итак, эмоциональный комфорт также повышается с увеличением стажа работы.

5. Обсуждение результатов по шкале интернальность.

По результатам исследования в первой группе из 7 человек (стаж работы менее года): 4 человека (57%) со средними значениями и 3 человека (43%) с низкими значениями. Во второй группе из 11 человек (стаж работы от 1 до 5 лет): 6 человек (55%) с высокими значениями, 4 человека (36%) со средними значениями и 1 человек (9%) с низкими значениями. В третьей группе из 5 человек (стаж от 5 до 10 лет): 3 человека (60%) с высокими значениями, а 2 человека (40%) со средними значениями.

Высокие значения свидетельствует о выраженной интернальности, средние значения говорят о смешанном локусе контроля, а низкие значения – выраженная экстернальность.

Вывод: Сравнивая показатели в трех группах, было выявлено, что люди с низкими значениями отсутствуют в третьей группе, во второй группе их 9%, а в первой группе их большинство 43% - это свидетельствует о выраженной экстернальности.

Итак, уровень интернальности также повышается с увеличением стажа работы.

6. Обсуждение результатов по шкале стремление к доминированию.

По результатам исследования в первой группе из 7 человек (стаж работы менее года): 3 человека (43%) со средними значениями, 4 человека (57%) с низкими значениями. Во второй группе из 11 человек (стаж работы от 1 до 5 лет): 3 человека (28%) с высокими значениями. 4 человека (36%) со средними значениями и 4 человека (36%) с низкими значениями. В третьей группе из 5 человек (стаж от 5 до 10 лет): 3 человека (60%) с высокими значениями, 1 человек (20%) со средними значениями и 1 человек (20%) с низкими значениями.

Высокие значения свидетельствует о ярко выраженных лидерских чертах и, как правило, сочетаются с ярко выраженной интернальностью, средние значения говорят об умеренных лидерских склонностях. Низкие значения могут свидетельствовать о высокой комфортности человека, его стремлении следовать за группой, подчиняться приказам, такие люди

практически не способны к принятию самостоятельных решений и в сложных ситуациях выбирают пассивный тип адаптации; при отсутствии лидера, берущего на себя ответственность, такие люди, чаше всего оказываются дезадаптированными.

Вывод: Сравнивая показатели в трех группах, было выявлено, что большинство людей с лидерскими чертами в третьей группе (60%), их меньше во второй группе (28%) и мы видим их отсутствие в первой группе.

Итак, стремление к доминированию также растет с увеличением стажа работы.

Сотрудники нескольких аптек сети ООО «Аптека A.V.E.» вошедшие в третью группу, стаж которых от 5 до 10 лет, все адаптированы к среде на данный момент в целом, принимают себя и других, эмоционально комфортно чувствуют себя в данном коллективе. Большинство из них обладают лидерскими качествами и готовы принимать на себя ответственность за свою жизнь и берутся за решение всех проблем. Не все сотрудники, вошедшие во вторую группу, со стажем от 1 до 5 лет адаптированы к среде на данный момент в целом. В этой группе есть люди, которые испытывают внутриличностный конфликт, им не уютно в коллективах, в которых они находятся. Некоторые не уверенны в себе, большинство не способно к принятию самостоятельного решения. Сотрудники, вошедшие в первую группу со стажем менее года, дезадаптированы к среде. Большинство из них не принимают себя и других, что говорит о не комфортности их пребывания в данном коллективе. Многие стремятся следовать за группой, подчиняться приказам. Стараются не замечать возникших перед ними трудностей.

Из выше сказанного можно сделать вывод, что полностью адаптированы сотрудники, вошедшие в третью группу с большим стажем работы.

Гипотеза подтвердилась. **Уровень социально – психологической адаптации растет с увеличением стажа работы.**

2.3.3. Результаты анкетирования и их обсуждения

Вопросы, ориентированные на получение информации о потребности респондентов в адаптации были проанализированы по следующим параметрам:

- Профессиональный опыт в фармации до начала работы в сети ООО «Аптека A.V.E.».
- Наиболее значимая информация в период адаптации
- Необходимость помощи сотруднику в период адаптации
- Кем должна осуществляться помощь в период адаптации

Профессиональный опыт в фармации до начала работы в сети ООО «Аптека A.V.E.».

По результатам анкетирования из 23 респондентов 14 человек имели профессиональный опыт в фармации до начала работы в сети ООО «Аптека A.V.E.»; 9 человек не имели такого опыта.

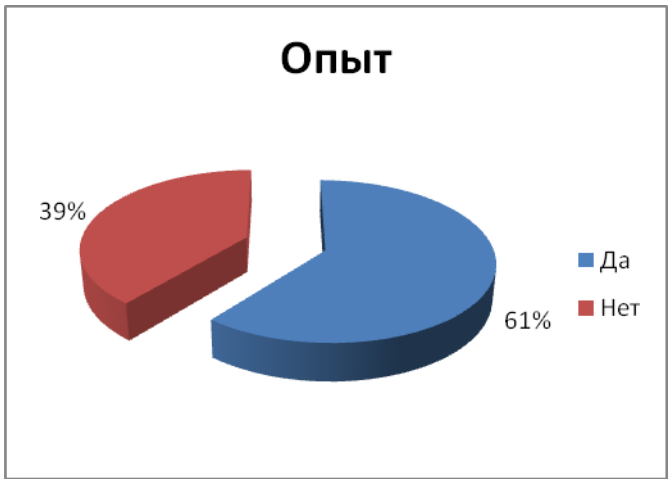


Рис.6. Наличие опыта работы у респондентов

Вывод: Из рисунка 6 можно сделать вывод, что большинство опрошенных, 61,0% имели профессиональный опыт в фармации до начала работы в сети ООО «Аптека A.V.E.».

Значимость информации в период адаптации

По результатам анкетирования, на вопрос: «Какая информация для Вас наиболее значима в первые месяцы работы (в период адаптации) на новом

месте?» были предложены несколько вариантов ответов, респонденты выбирали как один вариант ответа, так и несколько. Всего 66 ответов, среди которых:

- 18 ответов представляет собой информация об функциональных обязанностях;
- 17 ответов информация об оплате труда;
- 13 ответов информация о коллективе;
- информация о неформальных правилах поведения 7 ответов;
- информация о правилах внутреннего распорядка 6 ответов;
- 5 ответов информация о технике безопасности.



Рис.7.Распределение значимости информации среди респондентов в период адаптации.

Вывод: Из рисунка 7 можно сделать вывод, что среди респондентов, в период адаптации наиболее значима информация о функциональных обязанностях, 18 ответов, 27,2% и об оплате труда, 17 ответов, 25,7%.

Необходимость помощи сотруднику в период адаптации на новом рабочем месте

По результатам анкетирования на вопрос: «Нужна ли помощь сотруднику для его лучшей адаптации на новом рабочем месте?», из 23 респондентов 20 человек ответили, что нужна; 3 человека ответили, что такой необходимости нет.



Рис.8. Оценка необходимости помощи сотруднику в первые месяцы работы на новом месте

Вывод: Из рисунка 8 можно сделать вывод, что большинство опрошенных, 87,0% считают, что для лучшей адаптации сотрудника на новом рабочем месте, ему нужна помощь.

Кем должна осуществляться помощь в период адаптации

По результатам анкетирования, на вопрос: «Кто должен помогать сотрудникам для их лучшего включения в должность на новом рабочем месте?», были предложены несколько вариантов ответов, респонденты выбирали как один вариант ответа, так и несколько. Всего 41 ответ, среди которых:

- 20 ответов считают, что помощь фармацевтическим работникам в период адаптации должен осуществлять коллектив аптеки;
- специально обученный работник отдела кадров 10 ответов;
- заведующий (управляющий) аптекой 6 ответов;
- назначенный наставник в аптеке 5 ответов



Рис.9. Кем должна осуществляться помощь в период адаптации.

Вывод: Из рисунка 9 можно сделать вывод, что среди респондентов, ответивших на вопрос: «Кто должен помогать работнику в период адаптации?», наибольшее число ответов 20, (49%) - это непосредственно коллектив аптеки.

Анализ организации процесса адаптации молодых специалистов сети ООО «Аптека А.V.Е.».

Вопросы анкеты, ориентированные на получение информации об организации процесса адаптации молодых специалистов на базе сети ООО «Аптека А.V.Е.» были проанализированы по следующим параметрам:

- Испытывали ли трудности в период адаптации
- Через какое время перестали испытывать трудности
- Оказывалась ли помощь в период адаптации
- Кем оказывалась помощь
- В чем заключалась помощь, оказанная в период адаптации
- Оценка уровня процесса адаптации

Наличие трудностей в первые месяцы работы на новом месте

По результатам анкетирования, на вопрос: «Испытывали ли Вы какие-либо трудности в первые месяцы работы на новом месте?» Из 23 респондентов 15 человек (65,0%) ответили, что испытывали; 8 человек (35,0%) , ответили, что трудностей не испытывали.



Рис. 10. Трудности в процессе адаптации

Вывод: Из рисунка 10 можно сделать вывод, что большинство опрошенных (65,0%) испытывали трудности в период адаптации.

Респонденты, которые испытывали трудности в первые месяцы работы на новом месте (15 человек), на вопрос: «Какие трудности Вы испытывали?» давали ответ в произвольной форме, большинство, 9 человек (60,0%) испытывали трудности в общении с коллективом, 3 человека (20,0%) испытывали трудности в выполнении своих профессиональных обязанностей, такие трудности как: тяжелый график работы, недостаточный уровень знаний и плохая ориентация в структуре аптечной организации по 1 человеку (по 7,0%).

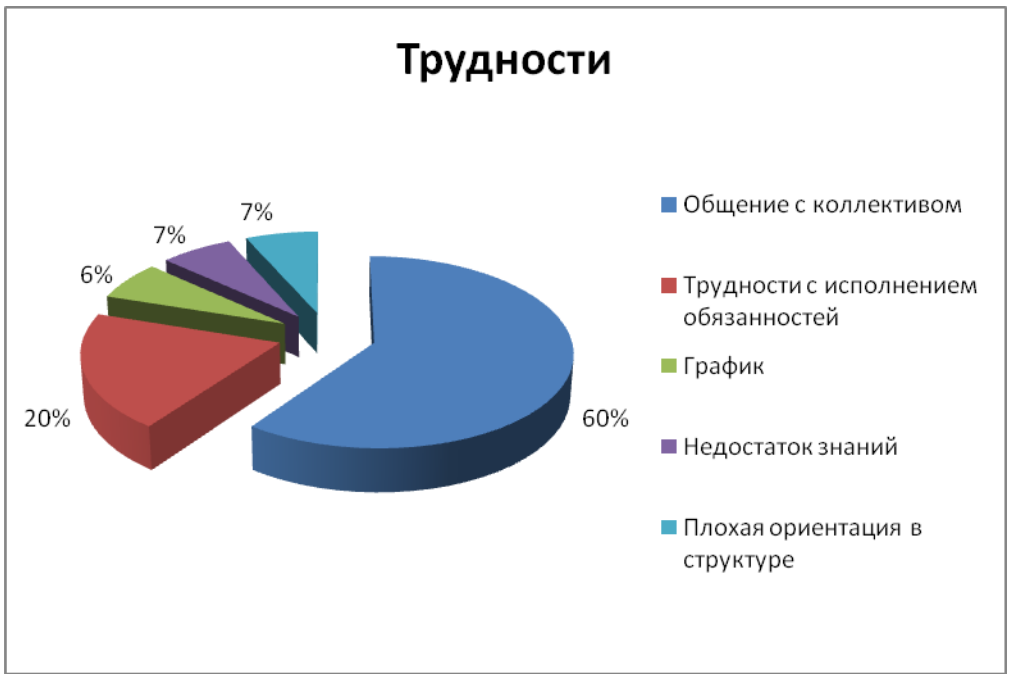


Рис.11.Характеристика трудностей в процессе адаптации.

Вывод: Из рисунка 11 можно сделать вывод, что среди респондентов, которые испытывали трудности в процессе адаптации, наибольшее число (60,0%) испытывали трудности в общении с коллективом.

Сроки адаптации

Из респондентов, которые испытывали трудности в первые месяцы работы на новом месте,(15 человек, 65,0%) , срок адаптации от 1 до 3 месяцев составил у 11 человек (73,0%), < 1 месяца составил у 3 человек (20,0%), 3 месяца и более у 1 человека (7,0%).



Рис.12. Сроки адаптации.

Вывод: Из рисунка 12 можно сделать вывод, что среди респондентов, которые испытывали трудности в первые месяцы работы на новом месте (15 человек), большинство (73%) перестали испытывать трудности в период от 1 до 3 месяцев.

Оказание помощи в период адаптации

По результатам анкетирования на вопрос: «При устройстве на работу помогали ли Вам в первые месяцы на новом рабочем месте?» из 23 респондентов 14 человек (61,0%) ответили, что им оказывали помощь в первые месяцы работы на новом месте, 9 человек (39,0%) должной помощи не получили.

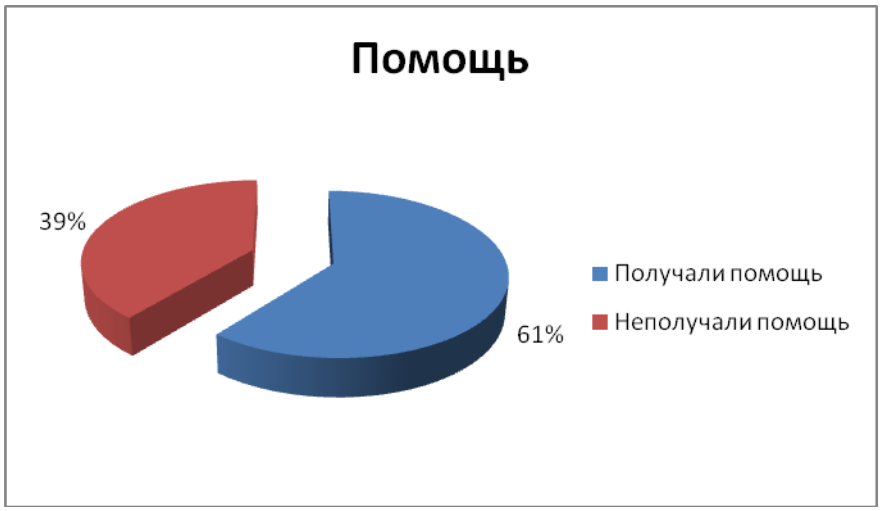


Рис.13.Наличие помощи в процессе адаптации

Вывод: Из рисунка 13 можно сделать вывод, что среди респондентов, большинству, (61%) на рабочем месте помогали в период адаптации.

Кем оказывалась помощь

По результатам анкетирования, респондентам, которые получили помощь в период адаптации (14 человек), при ответе на вопрос: «Кто Вам помогал в первые месяцы на новом рабочем месте?», были предложены несколько вариантов ответов. Респонденты выбирали как один вариант ответа, так и несколько. Всего 15 ответов, среди которых наибольшее количество 13 ответов (86,0%) помощь получили от коллектива аптеки, наставник и управляющий по 1 ответу (по 7,0%), на вариант ответа: «специально обученный работник отдела кадров» ответов нет.

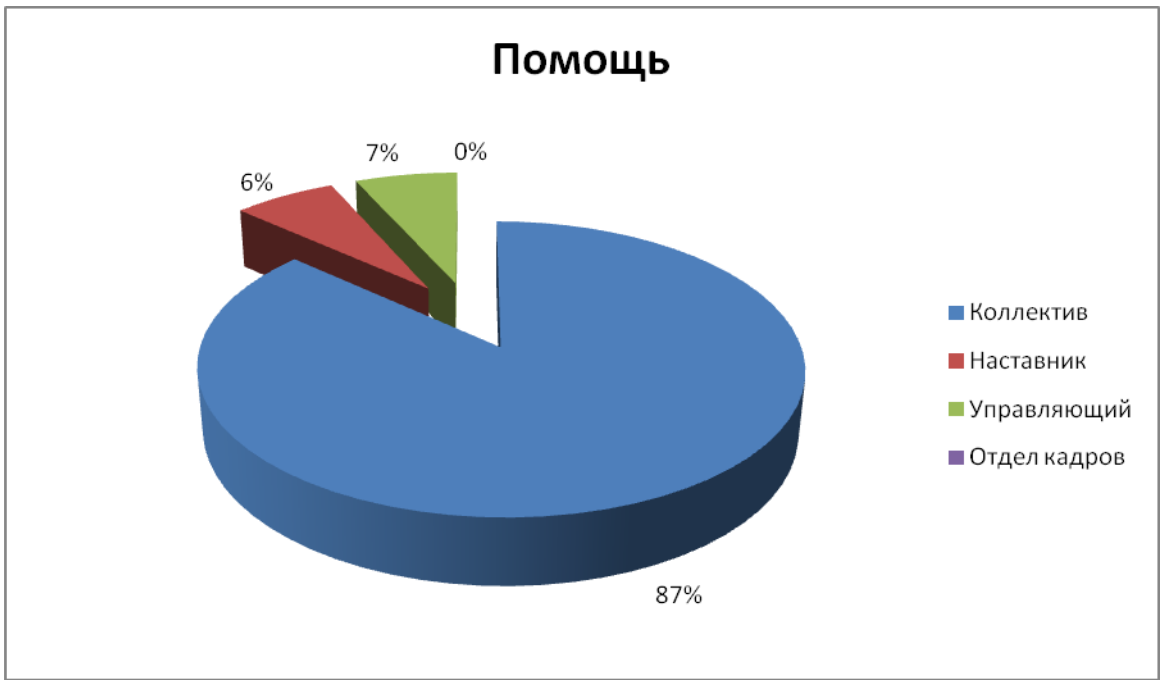


Рис.14. Кем оказывалась помощь в период адаптации

Вывод: Из рисунка 14 можно сделать вывод, что среди респондентов, которым помогали в процессе адаптации (14 человек), большинство (13 ответов) ответили, что эту функцию выполнял коллектив аптеки.

Мероприятия по оказанию помощи в процессе адаптации

По результатам анкетирования, респондентам, которые получили помощь в период адаптации (14 человек), при ответе на вопрос: «Чем Вам помогали в первые месяцы на новом рабочем месте?», были предложены несколько вариантов ответов. Респонденты выбирали как один вариант ответа, так и несколько. Всего 41 ответ, среди которых наибольшее количество 12 ответов (29,2%) помощь заключалась в знакомстве сотрудника с коллективом, 11 ответов (26,8%) проводили инструктаж по технике безопасности, объясняли правила внутреннего распорядка и знакомили с функциональными обязанностями по 9 ответов (по 21,9 %).

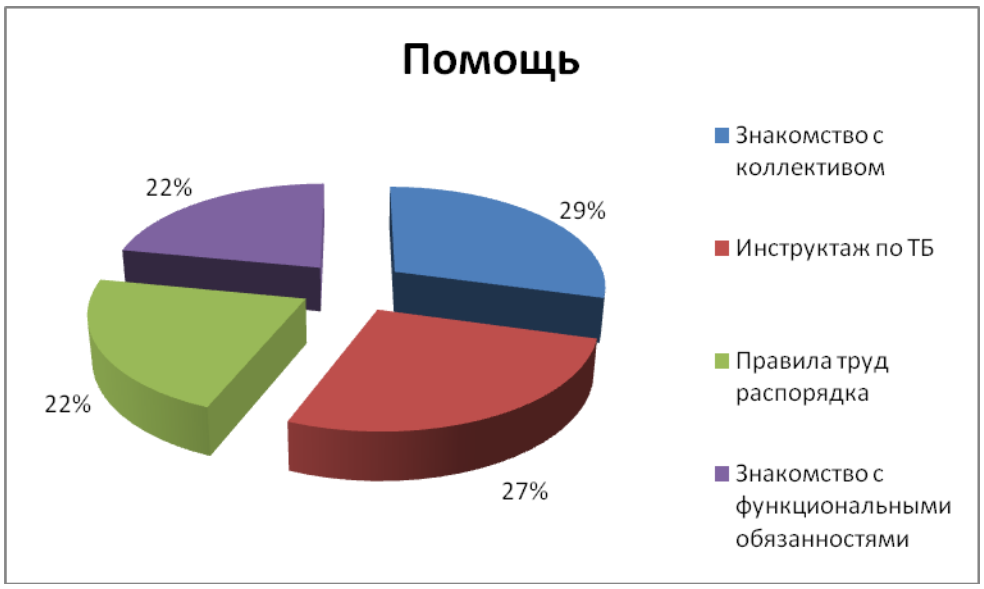


Рис.15.Мероприятия по оказанию помощи в процессе адаптации

Вывод: Из рисунка 15 можно сделать вывод, что среди респондентов, которым помогали в процессе адаптации (14 человек), большинство (12 ответов) ответили, что их знакомили с коллективом.

Оценка уровня адаптации

По результатам анкетирования, из 23 респондентов, при оценке уровня своей адаптации по 5-ти бальной шкале от самого тяжелого к самому легкому, 10 человек (43,4%) оценили уровень своей адаптации на 3 балла, 7 человек (30,4%) на 4 балла, 5 человек (21,7%) на 2 балла, 1 человек (4,3%) на 1 балл, респондентов, оценивших уровень своей адаптации на 5 баллов не выявлено.



Рис.16. Распределение оценок уровня адаптации

Вывод: Из рисунка 16 можно сделать вывод, что общий уровень адаптации среди респондентов составляет 3 балла.

При анализе потребности в адаптации молодых специалистов на рабочем месте, можно сделать вывод, что респонденты - молодые специалисты сети ООО «Аптека A.V.E.» в возрасте от 18-25 лет (52,0%), преимущественно женщины (74,0%) с наличием опыта работы в фармации до начала работы в сети ООО «Аптека A.V.E.» (61,0%) и со стажем работы в сети ООО «Аптека A.V.E.» от 1-5 лет (48,0%), считают, что для лучшей адаптации нового сотрудника на рабочем месте, ему необходима помощь (87,0%) и помощь должен оказывать коллектив аптеки (49%). При анализе наиболее значимой информации в период адаптации было выявлено, что это потребность в информации о функциональных обязанностях сотрудника (27,0%).

При анализе организации процесса адаптации на базе сети ООО «Аптека A.V.E.» можно сделать вывод, что 65,0% респондентов испытывали трудности в первые месяцы работы в данном отделении, которые заключались в основном в трудностях общения с коллективом (59%) и длились в среднем от 1 до 3 месяцев (73,%). В сети ООО «Аптека A.V.E.» уровень адаптации молодых специалистов можно считать удовлетворительным. Большинству респондентов (61,0%) была оказана помощь коллектива, которая в основном заключалась в знакомстве. При оценке уровня адаптации по пятибалльной шкале от самого легкого к самому тяжелому, большинство респондентов (43,0%) оценили уровень своей адаптации на 3 балла, что также можно считать удовлетворительным.

При анализе нормативно-правовой документации в сети ООО «Аптека A.V.E.» можно сделать вывод, что документации регламентирующей правила проведения мероприятий по адаптации новых сотрудников нет. При устройстве нового сотрудника на работу, мероприятия по введению его в должность ложатся на плечи управляющих, которые, в связи с большой занятостью, максимум, могут познакомить сотрудника с коллективом и

правилами по технике безопасности, что не соответствует выявленным потребностям в информации у молодых специалистов.

ВЫВОДЫ

В результате наших исследований гипотеза о том, что уровень адаптации повышается со стажем работы, подтвердилась для выборки испытуемых - сотрудников сети ООО «Аптека A.V.E.».

Кроме того, благодаря анкетированию мы выяснили:

- что в период адаптации наиболее значима информация о функциональных обязанностях;
- что для лучшей адаптации сотрудника на новом рабочем месте, ему нужна помощь;
- помогать работнику в период адаптации должен коллектив;
- что большинство в период адаптации испытывали трудности в общении с коллективом.

Таким образом в связи с результатами исследования разработаны рекомендации менеджеру по персоналу для формирования мотивации к труду у сотрудников на этапе адаптации.

2.4 Рекомендации менеджеру по персоналу по созданию программы адаптации у сотрудников к новой работе

Как показывает практика, первые дни работы на новом месте довольно таки важны, так как именно в этот период закладываются «зерна» лояльности нового сотрудника к компании.

В первые дни нельзя перегружать новых сотрудников информацией о различных подразделениях, достаточно предоставить рабочее место, познакомить с сослуживцами, договориться с руководителем о необходимом

инструктаже и распланировать первую неделю работы сотрудника так, чтобы они могли ознакомиться со всеми службами компании, с которыми планируется их дальнейшее взаимодействие

На этапе адаптации важно говорить о реальных правилах поведения в компании, и только тогда вы получите реально адаптированного сотрудника.

Кроме того, в компаниях с четкой корпоративной культурой важно донести до нового сотрудника нормы поведения, принятые в компании, предупредить обо всех существующих табу (запрет на личные звонки с рабочих телефонов и т. д.). Существенно упрощает адаптацию корпоративный кодекс или стандарты работы.

Менеджер по персоналу должен предоставить следующую информацию:

Организация:

→1. Миссия компании (при условии, что миссия есть и все сотрудники четко ей следуют).

→2. Структура, руководство и максимально важные сотрудники компании.

→3. Кадровая политика и процедуры.

→4. Обучение и развитие.

→5. Функциональные обязанности.

Обязанности нового сотрудника:

→1. Задачи отдела.

→2. Профессиональные обязанности и ответственность.

→3. Требуемые навыки.

→4. Требуемые знания.

→5. Карьерные возможности.

Очень важным фактором для новичка любого уровня является своевременная обратная связь с непосредственным руководителем и менеджером по персоналу. Кроме того, естественным завершением периода адаптации должна стать оценка результативности работы сотрудника.

Программа адаптации сотрудников, помогающая создать положительную мотивацию к труду в конкретно этой организации может выглядеть следующим образом

Программа состоит из двух частей - общей и индивидуальной, и рассчитана на трехмесячный период (весь испытательный срок).

Общая часть предполагает формирование общего представления о компании, ее направлении деятельности, организационных особенностях, особенностях взаимоотношений компании и работника, условий труда и т. д. Проводится в течение первой недели работы сотрудника в компании и состоит из пяти этапов.

1 этап - оформление всех необходимых документов при приеме на работу

2 этап - личное ознакомление с компанией и сотрудниками, личное представление сотрудникам, экскурсия по основным помещениям офиса. Когда принимаем сотрудников в региональных подразделениях, стараемся, чтобы новые люди приехали в головной офис и познакомились с представителями администрации лично.

3 этап - ознакомление с рабочим местом: рабочий стол, оснащение, места хранения документов, методической литературы и других рабочих материалов общего пользования, инструктаж по использованию технических средств, инструктаж по использованию служебного автомобиля.

4 этап - компания изнутри: история развития, подразделения компании и содержание их деятельности, руководство компании, разграничение

полномочий, порядок принятия решений, внутренние коммуникации компании.

5 этап - предоставление информации о компании на рынке: сильные стороны компании в сравнении с конкурентами, главный круг конкурентов, главный круг клиентов, формы и методы работы, общая позиция компании на рынке, ближайшие и долгосрочные планы и цели, виды и характеристики продаваемой продукции.

Вышеперечисленная информация предоставляется непосредственным руководителем как устно, так и с помощью методических материалов.

Индивидуальная часть рассчитана на весь период прохождения адаптации и фиксируется в документе, который называется «Индивидуальный план работы на испытательный срок». Индивидуальная часть делится на 2 этапа: вхождение в должность и работа в должности.

План вхождения в должность рассчитан на первый месяц работы. Он составляется по окончании первой рабочей недели непосредственным руководителем и доводится до ведома работника под роспись. Данный план предполагает полное вхождение нового работника в должность, т. е. полное освоение им должностных обязанностей, хорошую ориентацию в структуре и деятельности компании.

План оценки работы в должности рассчитан на оставшийся период адаптации. Сотрудник самостоятельно составляет ежемесячный план работы, согласовывает его с непосредственным руководителем. Оценка выполнения плана фиксируется в бланке «Индивидуального плана прохождения испытательного срока». На этом этапе оценивается соответствие сотрудника занимаемой должности, его профессиональные знания.

По окончании адаптационного периода непосредственный руководитель заполняет бланк оценки специалиста.(см.технологические инструкции)

Такая программа поможет определить подходит работник компании, либо нет (это хорошо прослеживается из планов и отчетов как конкретного руководителя, так и самого работника). А так же работник сам понимает, сможет ли он работать в конкретно этой компании.

Таким образом, необходимо давать понять новому сотруднику, что компания открыта для него, менеджер по персоналу и руководитель стараются помочь ему, но в свою очередь оценивают и требуют ответственности уже на первых этапах работы в компании. В этом случае адаптация становится начальным этапом процесса отождествления целей работника и компании, первым шагом к завоеванию его преданности фирме и корректировки мотивационных предпочтений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблема профессиональной адаптации актуальна в наши дни и особенно остро касается молодых специалистов, как несформированных субъектов рынка труда вследствие отсутствия практического опыта работы по специальности и несоответствия полученных знаний потребностям рабочих мест.

Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается отсутствием информации о порядке работы, функциональных обязанностях, особенностях коллектива и др.

Специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большого количества проблем, возникающих в начале работы, что в итоге даст положительные результаты в виде повышения производительности труда и улучшения психоэмоционального состояния коллектива в целом.

Процесс адаптации - это двухсторонний процесс. С одной стороны, за тем фактом, что человек начал работу в компании, стоит его сознательный выбор, основанный на определенной мотивации принятого решения, и ответственность за это решение. С другой стороны, и организация принимает на себя определенные обязательства, нанимая работника для выполнения конкретной работы. Организация ожидает от нового работника, что тот будет эффективно выполнять конкретную рабочую функцию, важную для организации, в обмен на получение им значимых для него благ (признание, перспективы должностного и профессионального роста, приемлемый уровень оплаты труда и др.).

Проблема профессиональной адаптации касается всех категорий работающих, но наиболее остро она стоит для молодых специалистов, в частности для молодых специалистов фармации. Они впервые попадают в

трудовой коллектив и включаются в его деятельность. Но отсутствие практического опыта работы по специальности, несоответствие получаемых в учебных заведениях знаний потребностям реальных рабочих мест, отсутствие навыков самостоятельного трудоустройства и ориентации на рынке труда, незнание нормативно-правового регулирования трудовой деятельности, как правило, усложняют и удлиняют процесс адаптации.

Профессиональной деятельности мы посвящаем значительную часть своей жизни, поэтому желание чувствовать себя среди коллег комфортно и уверенно вполне понятно. Но, к сожалению, людей, идущих на службу как на праздник, не очень-то много. Часто причиной тому — наше рабочее окружение. Как и любые человеческие сообщества, трудовые коллективы не могут существовать без конфликтов — так устроен мир. Периодически возникают психологические трения, негативные последствия которых известны: снижение работоспособности, понижение мотивации, рост текучести кадров. Руководители ломают голову, как сблизить коллектив, повысить эффективность командной работы, создать атмосферу доверия и сплоченности.

Действительно, эта проблема очень актуальна. Нередки случаи, когда работники предпочитают хороший коллектив не только большему денежному вознаграждению за свой труд, но и перспективам карьерного роста. Для многих спокойствие на работе и положительные эмоциональные контакты с коллегами оказываются важнее.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Социокультурная адаптация субъекта в условиях изменяющегося российского общества. Горшкова В. В., Дутова О. В., Скачкова Е. Б. / Электронный научный журнал «Современные проблемы науки и образования».- 2014. - №1.

2. Шляпников В. Н. Динамика волевой регуляции в процессе профессиональной адаптации молодых специалистов / Вестн. Моск. Ун-та. - сер. 14. Психология. - 2007. - № 4. –с. 75 – 83

3. Шибутани Т. Социальная психология. – Ростов н/Д : Феникс, 2002. – 539 с.

4. Ткачёва Н.А., Фокина А.Б. К вопросу о потенциале наставничества // Современные проблемы науки и образования . 2015. №1-2. С.193.

5. Мехришвили Л. Л., Бараблина С. В. Социальная ответственность высших учебных заведений в сфере трудоустройства выпускников // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. — 2012. — № 3. — С. 91–96.

6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА – М, 2005. – 320 с.

7. Адаптация сотрудника в организации : методические указания к проведению занятий по дисциплине «Управление персоналом» / сост. Ю. Н. Лачугина. – Ульяновск : УлГТУ, 2009. – 41 с.

8. Волина, В. Методы адаптации персонала / В. Волина // Управление персоналом. – 1998. – №13. – С. 231.

9. Адаптации преподавателя к профессионально-педагогической деятельности в высшей школе. А.Г.Фролов, С.А.Хомочкина, Г.У.Матушанский / Educational Technology & Society.- №9(2). – 2006. – с. 265 – 276

10. Шапиро, С. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / С. А. Шапиро. – М. : КНОРУС, 2015. – 352 с.

11. Лясников, Н. В. Экономика и социология труда : учебное пособие / Н. В. Лясников, Е. В. Чеканов. – 2-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2014. – 280 с.

12. Кибанов, А. Я. Об управлении трудовой адаптацией / А. Я. Кибанов // Кадровик. – 2008. - № 2. – С. 4-7.

13. Крутцова, М. Н. Управление адаптацией персонала : учебное пособие / М. Н. Крутцова. – Вологда : Легия, 2010. – 128 с.

14. Кобцева Е. Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели // Вестник ВГУ, серия: Экономика и управление. – 2008. - № 1. – с. 100 - 104

15. Управление персоналом : учебник для ВУЗов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ерёмина – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

16. Управление персоналом организации. Учебник/Под ред. А.Я.Кибанова. - 4-е изд.. доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 695 с.

17. Глембоцкая Г. Т. Многогранность, специфичность и ответственность работы провизора-специалиста нового тысячелетия // Вестник ВГУ. Серия: Химия. Биология. Фармация. — 2004. -№ 2. — С. 175−178.

18. Данченко О. Фармацевт должен учиться всю жизнь: Интервью с М. К. Шкатуло / О. Данченко // Московские аптеки. 2010. — № 09 (198).

19. Кадирова Л. А. Как отправить новичка в «свободное плавание»: Об опыте в сфере адаптации персонала аптечной сети «Старый лекарь"/ Л. А. Кадирова, С.В. Тихонова

20. Колодин Е. Время делать карьеру в фармации

21. Лаврентьева Л. И. Особенности адаптации молодых специалистов / Л. И. Лаврентьева, О. И. Соколова // Российские аптеки. — 2009. — № 8. — С. 11−12.

22. Начинаем трудовую биографию // Аптекарь. — 2010. — № 13.

23. Не теряя ни минуты: как ускорить адаптацию новых провизоров в аптеке // Фармацевтическое обозрение. — 2010. — Июль-август.

24. Новикова Л. А. Производственная адаптация и кадровая политика // Российские аптеки. — 2008. — № 20.

25. Работа с персоналом: от адаптации до карьерного роста // Московские аптеки. — 2009. — № 9 (186)

26. Солонинина А. В. Проблема подтверждения профессиональной компетентности / А. В. Солонинина, Н. Ф. Арефина, Л. И. Смирнова // Фармацевтические ведомости. — 2005. — № 12.

27. Тельпуховская Н. Новичок в аптеке. Как грамотно организовать процесс адаптации

28. Треус С. В. Главные сложности не интеллектуальные, а психологические… // Фармперсонал. — 2004. — № 21.

29. Управление и экономика фармации. Т. 3. Экономика аптечных организаций / Под ред. Е. Е. Лоскутовой. — М.: Академия, 2008. — 432 с.

30. Учиться придется всю трудовую жизнь: Интервью с Г. Т. Глембоцкой // Московские аптеки. — 2007. — № 10 (165).

31. Щедрова Ю. Кадровый менеджмент. Особенности подбора персонала в аптеку // Фармацевтическое обозрение. — 2005. — № 5.

32.Я б в аптекари пошел — пусть меня научат! // Московские аптеки. — 2007. — № 10 (165).

Технологическая инструкция №1 (приложение)

Этап адаптации №1 «Ознакомление» (продолжительность 1 неделя для консультанта, фармацевта, провизора, заместителя; 2 недели для управляющего/заведующего).	
I. В день оформления работника в Отделе кадров	
Менеджер по подбору персонала (в течение одного часа после оформления работника в Отделе кадров)	с работником проводится краткая беседа, касающаяся следующих тем: 1. история Общества; 2. цели и перспективы развития Общества; 3. знакомство с порядками и традициями Общества; 4. порядок формирования заработной платы, условия включения работника в систему мотивации; 5. возможности должностного и профессионального роста, возможности бесплатного обучения;
II. В день прибытия работника на непосредственное рабочее место	
Руководитель подразделения	1. представляет работнику наставника из числа опытных работников аптечного учреждения; 2. представляет работника коллективу; 3. знакомит работника с условиями и особенностями процесса адаптации; 4. предоставляет работнику список задач на неделю с указанием ответственного лица – наставника, консультирующего, а также контролирующего выполнение поставленных перед работником задач **(приложение 1**); 5. знакомит работника с графиком обучения, в том числе и с датами обязательного обучения; 6. проводит с работником, под роспись в соответствующих журналах, первичный инструктаж по охране труда, пожарной безопасности, и первой группе электро. безопасности (только для консультантов, фармацевтов, провизоров, заместителей заведующего).
Наставник	7. предоставляет работнику рабочее место (рабочую зону); 8. знакомит работника с особенностями внутреннего устройства аптечного учреждения (расположением подсобных помещений) 9. первично знакомит работника со стандартами, принятыми в Обществе; 10. знакомит работника с условиями рекламных акций, проводимых в аптечном учреждении 11. знакомит работника с нормативно-правовой документацией, регламентирующей деятельность аптечного учреждения (данный пункт может быть частично перенесен на следующий рабочий день).
III. В течение первого этапа адаптации, работник, в зависимости от занимаемой должности, под контролем наставника, в обязательном порядке должен изучить	
Наставник	1. ознакомиться с ассортиментом данного аптечного учреждения (для всех работников); 2. изучить работу с кассовым аппаратом (для всех работников); 3. изучить программу «аптека 2005» (для управляющих и заведующих); 4. изучить правила выкладки товара в данном в аптечном учреждении (для всех работников); 5. освоить учет рабочего времени сотрудников (для заместителей, управляющих, заведующих);

	6. освоить ведение отчетности (для заместителей, управляющих, заведующих); 7. освоить инкассацию (для заместителей, управляющих, заведующих); 8. освоить заказ товара (для заместителей, управляющих, заведующих) ;
IV. В заключительный рабочий день каждой недели	
Руководитель подразделения + наставник	**1.** в заключительный рабочий день 1-го этапа адаптации, оценивают итоги работы сотрудника, дают рекомендации и доводят информацию до работника под роспись **(приложение 1).** 2. планируют, в соответствии с общей задачей 2-го этапа, задания для работника на 1-ую неделю 2-го этапа адаптации **(приложение 1).**

Технологическая инструкция №2 (приложение)

Этап адаптации №2 «Начальный период» (продолжительность 2 недели)	
I. В течение 2-го этапа адаптации (2 недели)	
для консультантов, фармацевтов, провизоров	
руководитель подразделения + наставник	планируют список заданий на каждую неделю 2-го этапа адаптации. В соответствии с общей задачей этапа, в список заданий должны обязательно входить следующие пункты **(см. пункт III)**: 1. работа с посетителями (встреча, выявление потребностей, консультация по потребительским свойствам товара, работа с возражениями) аптечного учреждения, в соответствии с принятыми в Обществе стандартами; 2. осуществление продажи товара в аптечном учреждении с целью выполнения плана; 3. работа с кассой: выполнение функций кассира, расчет с покупателем; 4. сдача денежных средств; 5. ведение ЖКО и составление отчетов по кассе; 6. ведение журнала учета сброшенных чеков; 7. ведение журнала учета дефектуры; 8. ведение журнала неудовлетворенного спроса; 9. оформление индивидуального заказа на товар; 10. ведение журнала сроков годности лекарственных препаратов и других товаров; 11. прием товара, его распределение по местам хранения, обеспечение условий его хранения; 12. осуществление предпродажной подготовки товара; 13. пополнение запасов товара в торговом зале из материальной комнаты; 14. отслеживание наличия корректных товарных ценников в торговом зале;
для заместителя заведующего	
руководитель подразделения + наставник	планируют список заданий на каждую неделю 2-го этапа адаптации. В соответствии с общей задачей этапа, в список заданий должны обязательно входить следующие пункты **(приложение1):** 1. работа с посетителями (встреча, выявление потребностей, консультация по потребительским свойствам товара, работа с возражениями) аптечного учреждения, в соответствии с принятыми в Обществе стандартами; 2. осуществление продажи товара в аптечном учреждении с целью выполнения плана; 3. контроль наличия и движения препаратов с ограниченным сроком годности; 4. осуществление приема товара с проверкой количества, качества, сроков годности, соответствия товара с указанным в сопроводительных документах; проверка наличия всех товаросопроводительных документов;

	5. контроль соблюдений требований фармацевтического порядка, правил торговли (выверка наличия необходимой информации на стендах, правильность выкладки товара, наличие корректно оформленных ценников, соблюдение ассортиментного минимума); 6. организация и проведение утренней «пятиминутки» с работниками смены; 7. заказ товара; 8. формирование отчетности; 9. инкассация;
для управляющих и заведующих аптечным учреждением	
руководитель подразделения + наставник	планируют список заданий на каждую неделю 2-го этапа адаптации. В соответствии с общей задачей этапа, в список заданий должны обязательно входить следующие пункты **(приложение1):** 1. формирование отчетности (в полном объеме); 2. заказ товара (в полном объеме); 3. ведение учета движения товарно-материальных ценностей; 4. ведение учета движения денежных средств; 5. инкассация; 6. обеспечение необходимых условий для сохранности товарно-материальных ценностей; 7. организация приема товара с проверкой: количества, качества, соответствия серий медикаментов данным, указанным в сопроводительных документах, наличия всех товаросопроводительных документов; 8. осуществление контроля над организацией предпродажной подготовки товара и размещением его по местам хранения; 9. осуществление контроля над правильностью формирования отчетности подчиненными; 10. контроль наличия в аптечном учреждении всей необходимой для работы нормативной документации; 11. контроль соблюдений требований фармацевтического порядка, правил торговли (выверка наличия необходимой информации на стендах, правильность выкладки товара, наличие корректно оформленных ценников, соблюдение ассортиментного минимума); 12. организация и проведение утренней «пятиминутки» с работниками смены;
руководитель	планируют список заданий на каждую неделю 2-го этапа адаптации. В

подразделения + наставник	соответствии с общей задачей этапа, в список заданий должны обязательно входить следующие пункты **(приложение 1)**:
Наставник	консультирует, а так же контролирует сроки и качество выполнения работником поставленных перед ним задач, оказывает ему необходимую помощь в решении производственных задач, а так же доносит просьбы и пожелания работника до руководителя структурного подразделения.
II. В течение 2-го этапа адаптации (2 недели)	
Тренинг-менеджер	посещает аптечное учреждение, в котором работник проходит адаптацию для: 1. выявления проблем процесса адаптации; 2. снятие эмоционального напряжения работника; 3. оказание помощи наставнику в совершенствовании навыка наставничества;
III. В заключительный рабочий день каждой недели	
Руководитель подразделения + наставник	1. оценивают итоги работы сотрудника, дают рекомендации и доводят информацию до работника под роспись **(приложение 1)**. 2. планируют задания для работника на последующую неделю **(приложение 1)**

Технологическая инструкция №3. (приложение)

_

Этап №3 «Начальный период адаптации» (продолжительность 3 недели для консультанта, фармацевта, провизора, заместителя; 4 недели для управляющего и заведующего аптечным учреждением).	
I. В течение 3 –го этапа адаптации (3-4 недели)	
Руководитель подразделения + наставник	в соответствии с общей задачей этапа, последовательно предоставляют работнику список задач на каждую неделю 3 – го этапа **(см. пункт IV)**
Наставник	1. консультирует, а так же контролирует сроки и качество выполнения работником поставленных перед ним задач, оказывает ему необходимую помощь в решении производственных задач, а так же доносит просьбы и пожелания работника до руководителя структурного подразделения. 2. предоставляет работнику большую самостоятельность, чем на предыдущих 2-х этапах.
II. Еженедельно	
Менеджер по подбору персонала	в рамках контроля над процессом социально-психологической адаптации, проводит с работником беседу (возможно по телефону) с целью: 1. получения обратной связи, касательно впечатления от работы; 2. получения обратной связи, касательно процесса вхождения в коллектив;
III. В течение 3-го этапа адаптации (3 -4недели)	
Тренинг-менеджер	посещает аптечное учреждение, в котором работник проходит адаптацию с целью: 4. выявления проблем процесса адаптации; 5. предоставление работнику обратной связи; 6. оказание помощи наставнику в совершенствовании навыка наставничества;
IV. В заключительный рабочий день каждой недели	
Руководитель подразделения + наставник	3. оценивают итоги работы сотрудника, дают рекомендации и доводят информацию до работника под роспись **(приложение 1).** 4. планируют задания для работника на последующую неделю **(приложение 1).**

Этап №4 «Завершение периода введения в должность (продолжительность 2 недели).	
I. В течение 3 –го этапа адаптации (3-4 недели)	
Руководитель подразделения + наставник	в соответствии с общей задачей этапа, последовательно предоставляют работнику список задач на каждую неделю 4 – го этапа **(см. пункт III и пункт IV).**
II.Еженедельно	
Менеджер по подбору персонала	в рамках контроля над процессом социально-психологической адаптации, проводит с работником беседу (возможно по телефону) с целью: 1. получения обратной связи, касательно впечатления от работы; 2. получения обратной связи, касательно процесса вхождения в коллектив;
Наставник	контролирует сроки и качество выполнения работником поставленных задач, оказывает ему необходимую помощь в решении производственных задач, а так же доносит просьбы и пожелания работника до руководителя структурного подразделения.
III. Заключительный рабочий день 1-ой недели 4-го этапа	
Руководитель подразделения + наставник	**1.** оценивают итоги работы сотрудника, дают рекомендации и доводят информацию до работника под роспись **(приложение 1).** 2. планируют задания для работника на последующую неделю **(приложение 1).**
IV. Заключительный рабочий день 2-ой недели 4-го этапа	
Руководитель подразделения + наставник	**1.** оценивают итоги работы сотрудника, дают рекомендации и доводят информацию до работника под роспись **(приложение 1).** **2.** подводят итоги всего процесса адаптации **(см. технологическую инструкцию подведения итогов процесса адаптации).**

Технологическая инструкция №4 (приложение)

ЛИСТ СТАЖЕРА

I. Информация о сотруднике

ФИО _____ Должность _____ №А/О ____

II. Информация о наставнике

ФИО_____ Должность _____ №А/О ____

III. Период стажировки с _____ по _____

IV. Работа в аптеке

№ п/п	Этапы обучения в аптеке	Результаты обучения	Комментарии
1	Ознакомление с правилами внутреннего трудового распорядка		
2	Ознакомление с приказами и положениями, регламентирующими работу сотрудника		
3	Обучение работе на контрольно-кассовой технике		
4	Обучение ведению журналов температурного режима, кассира-операциониста, сброшенных чеков.		
5	Ознакомление со стандартами мерчандайзинга		
6	Ознакомление с рекламными акциями, проводимыми в аптечном учреждении		

V. Результаты стажировки в торговом зале (заполняется наставником)

До начала стажировки	Знание ассортимента	Соблюдение стандартов обслуживания	Примечание

	Низкое Среднее Высокое	Редко Иногда Всегда	
После прохождения стажировки	Знание ассортимента	Соблюдение стандартов обслуживания	Примечание
	Низкое Среднее Высокое	Редко Иногда Всегда	

VI. Заключение об итогах стажировки (заполняется наставником)

_____

Дата _____

Подпись руководителя/Руководителя группы аптек*_____/_____/

*** Подпись территориального менеджера необходимо для должности заведующий а/о; управляющий а/о и заместитель заведующего.**

VII. Обучение в учебном центре

Название тренинга	Дата прохождения	Подпись тренинг-менеджера
Тренинг «Стажер - 1»		
Тренинг «Стажер - 2»		
Тестирование		

Начисление премий производить с «_____»_____20___г.

Начальник отдела фармацевтической деятельности: _____/Гольцева О.Г./