**НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**
**«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»**

**Направление** 37.03.01 Психология *(код)* **Кафедра** ЭО *(аббревиатура)*

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА – БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

**на тему:** **«ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ»**

Обучающийся ***Майтанова Алия Маратовна*** *(Ф.И.О. полностью)* *подпись*

Руководитель ***Семенова Анастасия Анатольевна*** *(Ф.И.О. полностью)* *подпись*

**МОСКВА 2023 г.**

**ЗАДАНИЕ**
на выпускную квалификационную работу
студента
*Майтановой Юлии Маратовны*
*(Ф.И.О. студента полностью)*

**1. Тема ВКР:**
Психологическое обеспечение адаптации молодых сотрудников на предприятии

**2. Структура ВКР:**
ВВЕДЕНИЕ
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ
1.1..... Содержание понятия адаптация в психологической науке
1.2. Адаптация молодых сотрудников на предприятии как предмет научного анализа
1.3. Психологические условия адаптации молодых сотрудников на предприятии
Выводы по главе 1
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ
2.1. Организация и методы исследования
2.2. Анализ результатов исследования адаптации молодых сотрудников на предприятии
Выводы по главе 2
ГЛАВА 3. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ
3.1. Обзор теоретических подходов к психологическому обеспечению адаптации молодых сотрудников на предприятии
3.2. Программа психологического обеспечения адаптации молодых сотрудников на предприятии
3.3. Рекомендации по адаптации молодых сотрудников на предприятии
3.4. Анализ результатов формирующего воздействия
Выводы по главе 3
ЗАКЛЮЧЕНИЕ
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЯ

**3. Основные вопросы, подлежащие разработке**

**Во введении** рассматриваются вопросы, которые имеют непосредственное отношение к теме исследования. В выпускных квалификационных работах бакалавров введение должно включать следующие элементы: актуальность темы исследования, объект исследования, предмет исследования, цель исследования, задачи исследования, гипотеза исследования, методологическая основа исследования, методы и методики исследования, организация и база исследования, теоретическая и практическая значимость исследования, структура и объем работы.

**Глава 1** ВКР является теоретической. В процессе ее написания необходимо осуществить библиографическую подготовку и изучение основной и дополнительной

литературы, имеющей отношение к теме исследования. Все разделы и подразделы должны были примерно соразмерны друг другу, как по структурному делению, так и по объему. В теоретической главе работы необходимо раскрыть содержание основных концепций отечественных и зарубежных авторов по исследуемой теме, дать описание современного состояния изучаемой темы и ее истории, определить основные понятия, проанализировать литературу или позиции ученых по проблеме исследования; обосновывать собственную авторскую позицию. Главная цель написания этой главы – сделать не просто литературный обзор имеющихся литературных источников, а дать их критический анализ, обосновать свои собственные научные позиции, подходы и замыслы.

В **параграфе 1.1** должен быть раскрыт объект исследования, необходимо последовательно рассмотреть теоретические подходы по проблеме адаптации. подробно описать исследование адаптации в отечественной и зарубежной психологии. араграфы 1.2. и 1.3. должны раскрывать содержание предмета исследования. В **параграфе 1.2** необходимо рассмотреть содержание понятия адаптация молодых сотрудников на предприятии. В **параграфе 1.3** следует описать все аспекты психологических условий адаптации молодых сотрудников на предприятии, представленные в литературе, рассмотреть результаты ранее проводимых исследований по данной проблеме. При написании главы 1 следует придерживаться специфических требований к научным текстам, таких как последовательность, логичность, клишированность, использование логических форм: трансдукция (аналогия); индукция; дедукция, толкование (разворачивание положений).

По окончании теоретического обзора и анализа литературы необходимо сформулировать **выводы**. Выводы формулируются в соответствии с поставленными задачами исследования. Очень важно, чтобы главы были соединены друг с другом последовательностью текста, без смысловых разрывов. Выводы должны быть точными и краткими, носить форму утверждений, не следует включать в формулировку выводов еще и их обоснование – последнее должно содержаться в предшествующем изложении. Выводы не следует перегружать цифровыми данными и частностями, они должны быть немногочисленными и отражать самые главные результаты работы.

**Глава 2** ВКР является ее практической частью, в которой на основе выработанных теоретических подходов и опираясь на те теоретические положения, которые были рассмотрены или разработаны в первой главе, рассматриваются и анализируются фактические материалы по изучаемому вопросу, формулируются и аргументируются предложения (практические рекомендации) по совершенствованию изучаемой в работе сферы деятельности. Вторая глава работы должна быть посвящена изложению, анализу, интерпретации и обсуждению тех материалов, которые автор получил в процессе своего собственного исследования. Описывать исследование следует упорядоченно, разбивая на смысловые разделы и абзацы. Важной особенностью этой главы должна быть доказательность. Типичная логика изложения результатов исследования предполагает представление результатов, их анализ и формулировку выводов. В этой части работы рекомендуется приводить большое количество фактического и цифрового материала. Для наглядности необходимо использовать таблицы, диаграммы и графики.

В **параграфе 2.1** должны быть раскрыты: база проведения исследования; этапы (при наличии) исследования, описание выборки испытуемых – количественный и половозрастной состав (включая стратегию формирования выборки); способы обеспечения конфиденциальности – особенности шифрования испытуемых и т.д. Выборка исследования должна составлять 25 – 30 человек. Основное содержание данного параграфа второй главы составляет описание используемых на разных этапах исследования методов и методик, включая разработанные автором диагностические процедуры, протоколы наблюдения и т.д. В данном параграфе следует описать организацию эмпирического исследования и обосновать применение методик для изучения адаптации молодых сотрудников на предприятии.

В **параграфе 2.2** должны быть представлены, проанализированы и интерпретированы результаты констатирующего этапа исследования. Следует представить результаты психодиагностического исследования адаптации молодых сотрудников конкретной организации, которая выступает базой проведения исследования, провести анализ результатов исследования и дать их интерпретацию. Логика изложения может быть построена следующим образом: процентное распределение испытуемых по изучаемым параметрам – геометрическая (графическая) форма представления результатов – интерпретация выявленных уровней изучаемых параметров. По окончании интерпретации результатов необходимо сформулировать **выводы.**

**Глава 3** должна носить практический характер. В **параграфе 3.1.** следует провести обзор основных подходов к психологическому обеспечению адаптации молодых сотрудников на предприятии. В **параграфе 3.2.** представить программу психологического обеспечения адаптации молодых сотрудников на предприятии, ее содержание, тематический план и ожидаемые результаты. В **параграфе 3.3.** необходимо разработать и представить рекомендации по адаптации молодых сотрудников на предприятии. Рекомендуется изучить статьи в периодической печати и рассмотреть опыт и рекомендации специалистов-практиков по данному вопросу. По своему содержанию предложения и рекомендации должны носить самостоятельный характер, отличаться аргументированностью и целесообразностью, соответствовать современным теоретическим концепциям и передовому мировому опыту. Каждая рекомендация, сделанная в выпускной квалификационной работе, должна быть обоснована с позиций эффективности, целесообразности и перспектив использования в практической деятельности. **В параграфе 3.4.** необходимо представить результаты контрольного психодиагностического исследования адаптации молодых сотрудников на предприятии и после формирующего воздействия, в ходе которого была апробирована предложенная программа психологического обеспечения адаптации молодых сотрудников на предприятии и разработанные рекомендации, провести сравнительный анализ результатов исследования адаптации молодых сотрудников на предприятии до и после реализации программы и дать их интерпретацию, провести статистический анализ достоверности различий результатов испытуемых до и после формирующего воздействия с применением статистических критериев. После изложения основного содержания 3 главы необходимо сформулировать **выводы**.

**В заключении** необходимо отразить основные положения выпускной квалификационной работы и сформулировать общие выводы. Заключение должно быть относительно кратким и вместе с тем емким, обобщая, систематизируя и углубляя выводы, сделанные по итогам ее глав и параграфов. В Заключении в сжатом и систематизированном виде необходимо изложить основные результаты работы; указывать, решены ли поставленные задачи, подтвердилась ли гипотеза исследования. Логика изложения выводов в заключении также строится в соответствии с поставленными задачами исследования. Кроме того, целесообразно указать, как автор видит перспективы дальнейшего изучения проблемы, какие новые задачи и аспекты рассматриваемой проблемы могут стать предметом дальнейшего исследования.

**В приложение** выносятся используемые методики, расчетные таблицы, упражнения тренинговой программы.

**4. Исходные данные по ВКР**

**Основная литература:**

1. Адамчук В.В. и др. Экономика труда: учебник / В.В. Адамчук, Ю.П. Кокин, Р.А. Яковлев // под ред. В.В. Адамчука. – М.: ООО ФИНСТАТИ, 2015.

2. Анурова Н.И. Персонал в торговой организации. Как создать профессиональную команду / Н.И. Анурова. – М. 2003. – 234с.

3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. Перев. с англ. под ред. С.М. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004. – 831 с.

4. Бражко Е.И., Управленческие решения / Е.И. Бражко, Г.В. Серебряков, Э.А. Смирнов. – М.: Издательство РИОР, 2006. – 126. с.

5. Виханский О.С. Стратегическое бар управление / О.С. Виханский. бар – М.: Гардарики, 2010. сорт – 414 сорт с.

6. Володина Н.А. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы / Н.А. Володина. М.: Издательство Эксмо, 2010 г.

7. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: клоп НИМБ, 2004. – 432с.

8. Кибанов А.Я. и др. Управление персоналом организации / А.Я. К ибанов. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 342 с.

9. Кожухар В.М. Инновационный менеджмент: учебное пособие / В.М. Кожухар – М.: Дашков и К, 2013. – 200 с.

10. Маклаков А.Г. Личностный адаптационный потенциал: его мобилизация и прогнозирование в экстремальных условиях // Психологический журнал. - 2001. - Т.22, № 1. - С.21.

11. Максимов Ю.П. Организация труда и стимулирования работников предприятия: учебное пособие / Ю.П. Максимов, С.И. Кавицкий. – М.: Государственная академия управления, 2007. –334 с.

12. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие. / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА. – М. 2005.

13. Менеджмент: учебник / под ред. Виханского О.С. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2012. – 576 с.

14. Никулин Д.Г. Чтобы уменьшить текучесть кадров, уделите внимание адаптации / Д.Г. Никулин сорт // Кадровое сорт дело. – сорт 2011. – № 6. сорт – с. 45−47.

15. Прошина А.Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ (на примере работников с ограниченными возможностями) : монография / А.Н. Прошина. М.: Infra-M, 2014. – 122 С.

16. Основы менеджмента и управление персоналом. Логистическая концепция: учебное пособие / Миротин Л.Б. – М.: Горячая линия-Телеком, 2010. – 240 с.

17. Управление персоналом: учебник / под ред. Потемкина В.К. — СПб.: Питер, 2010. – 432 с.

**Дополнительная литература:**

1. Большаков В.Ю. Психотренинг / В.Ю. Большаков. – СПб, 1994. – 316 с.

2. Бражко Е.И., Управленческие решения / Е.И. Бражко, Г.В. Серебряков, Э.А. Смирнов. – М.: Издательство РИОР, 2006. – 126. с.

3. Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга. Учеб. пособие. / И.В. Вачков. – М: -89, 1999. – 176 с.

4. Толстых Ю. И. Современные подходы к категории «адаптационный потенциал» / Ю.И. Толстых // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. – 2016. – № 1. – С. 493-496.

5. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2019. – 400 с.

Обучающийся получил «27» марта 2023 г.



Семенова А.А.
(расшифровка)

_____ / _____
(подпись) (расшифровка)

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ....8
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ....13
1.1. Содержание понятия адаптация в психологической науке....13
1.2. Адаптация молодых сотрудников на предприятии как предмет научного анализа....21
1.3. Психологические условия адаптации молодых сотрудников на предприятии....26
Выводы по главе 1....33
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ....35
2.1. Организация и методы исследования....35
2.2. Анализ результатов исследования адаптации молодых сотрудников на предприятии....36
Выводы по главе 2....41
ГЛАВА 3. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ....43
3.1. Обзор теоретических подходов к психологическому обеспечению адаптации молодых сотрудников на предприятии....43
3.2. Программа психологического обеспечения адаптации молодых сотрудников на предприятии....53
3.3. Рекомендации по адаптации молодых сотрудников на предприятии...58
3.4. Анализ результатов формирующего воздействия....65
Выводы по главе 3....68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ....70
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ....75

# ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Проблема нехватки молодых специалистов, привлечения их к работе, создания условий для их адаптации и успешной профессиональной реализации в новом коллективе является в настоящее время важной и значимой. Актуальность данного исследования определяется особой социальной значимостью проблем, связанных с необходимостью разработки эффективной системы кадрового управления.

Профессиональная деятельность – неотъемлемая часть жизни современного человека. Молодым людям предстоит оказаться в новом для них трудовом коллективе либо по окончании вуза, либо в студенческом возрасте, а кому-то уже и в старших классах школы. К тому же у многих этот процесс будет происходить далеко не один раз в жизни.

Процессы адаптации молодых специалистов в различных сферах профессиональной деятельности привлекают внимание представителей различных областей социально-гуманитарного знания. По данным исследования, проведенного российской писательницей Н.В. Володиной, около 70 % молодых специалистов увольняются уже в первый год работы. Примерно 10 % специалистов не выдерживают и пары месяцев. Результаты социального опроса молодежи об удовлетворенности своим первым местом работы свидетельствуют о том, что молодые специалисты вынуждены были уйти с первого места работы из-за невозможности/неспособности адаптироваться в новых условиях и привыкнуть к коллективу.

Эффективный процесс адаптации влияет не только на положительную репутацию работодателя, на снижение текучести кадров, но и оказывает самое непосредственное влияние на бюджетно-финансовую составляющую организации. Вложенные финансовые средства в обучение и развитие персонала, в человеческий капитал, в адаптационный процесс должны способствовать получению прибыли и не приводить компанию к убыткам.

Адаптация помогает быстрее вникнуть в бизнес-процессы не только молодым специалистам и рабочим, но и опытному персоналу, пришедшему из другой организации, а также «старым работникам», опытным профессионалам, которые пошли на повышение, получили более высокую должность в своей организации. Таким работникам нужна вторичная адаптация, чтобы повысить свой профессиональный уровень, приобрести необходимые компетенции для анализа производственной документации, коммуникативные компетенции для выхода на другой уровень отношений с коллегами.

Адаптация в новых трудовых коллективах может оказаться непростой задачей, которая часто сопровождается большим количеством трудностей, противоречий и стрессов. Есть необходимость в изучении личностных особенностей молодых специалистов, для выявления конкретных факторов, влияющих на процесс трудовой адаптации на примере официантов, как одной из самых распространенных профессий среди молодежи, а также характеристик организации и стратегии адаптации персонала.

Отметим, что проблема адаптации молодого специалиста в социальной сфере деятельности осложнена заметным противоречием результатов образовательного процесса и требований, предъявляемых организацией; заметен недостаточный уровень профессиональной культуры молодых специалистов; отсутствие опыта профессионального общения с коллегами и т. п.

Особо обратим внимание и на то, что в настоящий момент в нашей стране значимость адаптации молодых специалистов еще очень слабо осознается руководством. Именно поэтому актуальность исследуемой темы очень высока: необходимо тщательно изучить вопросы адаптации молодых специалистов, чтобы разработать эффективные программы и технологии адаптации.

**Цель исследования** – изучение адаптации молодых сотрудников на предприятии, разработка и апробация программы ее психологического обеспечения.

**Объект** – адаптация сотрудников предприятия.

**Предмет исследования** – адаптация молодых сотрудников на предприятии и ее психологическое обеспечение.

Теоретическое изучение проблемы и анализ практического опыта позволил сформулировать **гипотезу исследования**, согласно которой можно предположить, что целенаправленная психологическая работа, в основу которой положена программа психологического обеспечения адаптации персонала, способствует повышению показателей адаптации молодых сотрудников на предприятии.

В соответствии с целью и выдвинутой гипотезой в работе поставлены следующие **задачи исследования:**

1. Проанализировать имеющиеся в научной литературе теоретические подходы по проблеме психологической адаптации молодых сотрудников на предприятии.

2. В ходе эмпирического исследования изучить адаптацию молодых сотрудников на предприятии.

3. Разработать и апробировать программу и рекомендации по психологическому обеспечению адаптации молодых сотрудников на предприятии, оценить их эффективность.

**Методологической основой исследования** явились основные теоретические и методологические принципы отечественной психологии. Мы опирались на принцип единства сознания и деятельности человека (С.Л. Рубинштейн, Б.Г. Ананьев, А.В. Брушлинский, А.Н. Леонтьев и др.), на теоретическое положение о социально-психологической адаптации (Т. Н. Васильева, В. В. Романов); об интериоризации / эктериоризации и их взаимопереходах в деятельности человека (Дж. Мид); принцип детерминизма (С.Р. Рубинштейн, Л.С. Выготский, С.Д. Смирнов и др.), принцип активности (К.А. Абульханова-Славская, А.Г. Асмолов и др.), социального познания (Г.М. Андреева, А.И. Донцов, В.А. Петровский и др.), межличностных отношений (Е.С. Кузьмин, А.Н. Леонтьев, В.Н. Мясищев и др.). Наибольший интерес

представляют научные труды современных авторов, посвященные вопросам адаптации молодых сотрудников (А. В. Бачурина, С. О. Авчинникова).

**Организация и база исследования.**

**Организация и база исследования.** Базой исследования выступает Республиканское Государственное учреждение «Национальный университет обороны». Участие в исследовании приняли 20 сотрудников РГУ «Национальный университет обороны», опыт работы в данном учреждении которых составляет менее 1 года.

**Методы и методики исследования**. При решении задач, поставленных в исследовании, использовались следующие методы: теоретический анализ научной литературы, моделирование, тестирование, методы статистической обработки результатов исследований. Диагностика адаптации молодых сотрудников организации осуществлялась с помощью следующих методик: экспертная оценка на основании анкетирования; методика оценки корпоративной культуры OCAI; опросник социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда.

**Достоверность результатов и выводов исследования** обеспечивалась соблюдением основных методологических принципов психологической науки, применением надежных и апробированных в отечественной и зарубежной психологии методик, содержательным анализом полученных данных, использованием различных статистических методов обработки данных, включающих W-критерий Вилкоксона.

**Научная новизна и теоретическая значимость исследования**: обобщены результаты исследований по проблеме психологического обеспечения адаптации молодых сотрудников на предприятии; предложена программа психологического обеспечения адаптации молодых сотрудников на предприятии.

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что подобран психодиагностический материал для исследования адаптации

молодых сотрудников; разработаны рекомендации и программа по психологическому обеспечению адаптации молодых сотрудников на предприятии.

**Структура и объем работы.** Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1. Содержание понятия адаптация в психологической науке

Впервые проблема приспособления личности была освещена в работах Ж.Б. Ламарка и Ч. Дарвина в XIX веке. В контексте эволюционной концепции Ж.Б. Ламарк писал о том, что изменения условий внешней среды или изменение привычек или потребностей животных запускают процесс приспособления организма. Термин «адаптация» впервые применил немецкий физиолог Г. Ауберт в 1865 году, обозначив адаптацию как изменение органов чувств и анализаторов в ответ на измененные условия внешней среды. С развитием науки феномен адаптации получил рассмотрение в контексте смежных наук, таких как медицина, социология, психология, кибернетика, философия [8, с.52].

В психологической науке адаптация личности рассматривается как многоаспектный, системный феномен. Наряду с биологическим и социальным компонентом адаптации выделяется еще и психологический компонент адаптации личности.

Отечественный психофизиолог Л.П. Гримак в своих работах отмечал, что психологическая адаптация оказывает влияние и определяет успешность биологической и социальной адаптации личности.

Согласно точкам зрения представителей нескольких научных школ зарубежной психологии, процесс адаптации личности отождествляется с понятием социальной адаптации.

Например, представители школы необихевиоризма определяют адаптацию с двух сторон – и как процесс, и как состояние. Процесс адаптации, по мнению необихевиористов, направлен на сохранение гомеостаза организма, а состояние адаптации выражается в соответствии условий внешней среды и

потребностей личности, иными словами, сонастройка потребностей и условий [12, с.38].

Следует заметить, что понимание феномена адаптации представителями необихевиористского направления достаточно узконаправленно, так как рассматривает данный процесс только с точки зрения удовлетворения потребностей личности.

В рамках бихевиоризма адаптация личности рассмотрена с точки зрения удержания равновесия. Р. Хэнки в своих работах отмечал, что адаптация обуславливает достижение равновесия между личностью и обществом, которое выражается в комфортном взаимодействии и отсутствии конфликтных ситуаций. Основоположник бихевиоризма Дж. Уотсон при описании данного феномена отметил, что человек подобно животному адаптируется к окружающей среде под влиянием задатков и устойчивых паттернов поведения, которые сформировались ранее в условиях окружающей среды. Иными словами, задатки и привычки формируются при помощи внешних стимулов. Исследователь отмечает, что стимулы, поступающие из внешней среды, способствуют изменениям организма настолько, чтобы поступающий стимул перестал вызывать реакцию организма [18, с.75].

Можно сделать вывод, что в контексте бихевиоризма адаптация человека отождествляется с адаптацией животных, уделяется внимание биологическому компоненту адаптации. В таком подходе не учитывается факт наличия сознания и сознательного характера деятельности у личности, что может являться причиной некоторого упрощения феномена и не совсем полного его понимания.

Кроме того, исследователями не учтена разность процессов групповой и индивидуальной адаптации, ведь адаптация личности в социуме и социума во взаимодействии с личностью – это разные процессы, носящие характер взаимного влияния. Дж. Мид, являясь представителем интеракционизма, писал, что адаптация представляет собой синтез двух компонентов –

социального и психологического. Он отмечал, что адаптированной личностью является личность конгруэнтная как условиям, так и выдвигаемым требованиям социальной среды. Требования социальной среды являются культурно обусловленными и зависят от пола, возраста, социального статуса и роли адаптируемого [1, с.44].

На адаптированность личности оказывают влияние несколько факторов: гибкость и степень принятия социальных норм, скорость и тип реакции при столкновении с новыми, потенциально опасными условиями для личности. Также представители данного научного направления рассматривали адаптацию с точки зрения способности личности реализовывать свои цели и желания, добиваться определенного результата.

Адаптивные стратегии поведения проявляются в демонстрации инициативы, способности к принятию решений и наличии представлений о собственном будущем во временной перспективе. Данное определение адаптации основано на основных идеях интеракционизма: личность играет главную роль в процессе адаптации; личность характеризуется наличием творческих способностей и использует их для достижения целей; личность способна использовать измененные условия для решения собственных жизненных задач. Кроме того, представителями данной научной школы выделена ситуативная адаптация как процесс приспособления к дискомфортным ситуациям [25, с.23].

Представители психоаналитического направления также имеют свою точку зрению на феномен адаптации. В рамках концепции психоанализа разделены понятия адаптация и адаптированность. Согласно разделению, адаптацией является процесс, а адаптированностью является конечный результат адаптации, то есть личность, приспособившаяся к изменениям.

Адаптированная личность с точки зрения психоанализа – это личность, которая способна получать удовольствие от жизни, продуктивная и

обладающая эмоциональной устойчивостью и равновесием. В рамках неофрейдизма исследователями были описаны виды адаптации.

В работах А. Адлера и К. Хорни выделены следующие виды адаптации личности: аллопластическая, аутопластическая и поиск социальной среды индивидом.

Под аллопластической понимается адаптация, которая обуславливает изменения в социуме и окружающей среде. Произошедшие изменения способствуют достижению целей и удовлетворению потребностей личности.

Аутопластическая адаптация, или внутренняя адаптация личности, связана с изменениями во внутренней структуре личности. Это могут быть изменения мотивационной сферы личности, эмоциональных реакций, формирование новых стратегий поведения. Данные изменения способствуют успешной адаптации [41, с.36].

Поиск социальной среды необходим для успешного функционирования личности, удовлетворения потребностей и достижения целей в социуме. С точки зрения психоаналитиков, адаптация играет важную роль в становлении личности. С необходимостью адаптации человек сталкивается с рождения, когда попадает в социальную среду. При изменении социальной среды процесс адаптации начинается заново.

Результатом адаптации является социальный статус личности и качество межличностных отношений в социуме. Общество, по мнению исследователей, определяет формы поведения, обуславливающие успешную адаптацию. Таким образом, используя стратегии поведения, эффективные в данном обществе, личность адаптируется в нем. Психоаналитик Х. Гартман описывал влияние общества на адаптирующуюся личность в своих работах, употребляя понятие социальная уступчивость [7, с.26].

Под данным феноменом он понимал явление, когда стратегии поведения, не подходящие для одного общества, становятся подходящими для другого общества. Критериями успешной адаптации, как отмечал А. Адлер в

своих трудах, являются ощущение личностью собственной целостности, наличие потребности в совершенствовании навыков. Именно эти критерии, по мнению исследователя, характеризуют успешно адаптировавшуюся личность [8, с.52].

Отличительной чертой точки зрения психоаналитиков на феномен адаптации является их описание связи внутренних факторов личности со средовыми изменениями, характеризующее адаптацию как системное явление, состоящее из нескольких факторов.

Рассматривая адаптацию в контексте социально-когнитивной теории, А. Эллис отмечал, что на протяжении жизни у человека многократно возникают проблемы, связанные с адаптацией в обществе.

Решение возникших проблем может обеспечить учитель, с помощью которого формируются навыки и паттерны поведения, необходимые в обществе. Таким образом, действия учителя обуславливают успешную адаптацию личности. Также автором были выделены черты, которые характеризуют человека, адаптированного в обществе: гибкость мышления и стратегий поведения, наличие творческого потенциала, эмоциональная устойчивость [2, с.23].

Три компонента адаптации, которые носят характер взаимовлияния, были описаны Р.С. Лазарусом. Он отмечал, что в процессе адаптации между собой взаимодействуют три компонента: генетика личности, социальный компонент (научение) и воздействие внешней среды. С точки зрения экзистенциального подхода, феномен адаптации имеет определенные особенности.

Основоположник экзистенциализма В. Франкл в своих работах писал, что адаптация личности носит кризисный характер. Когда человек адаптируется в социуме, он ломает привычные для себя модели поведения, установки и взгляды, может ощущать беспомощность и дискомфорт. Негативные

чувства могут быть основой экзистенциального кризиса личности и стать причиной формирования невротических состояний.

К. Левин, изучая феномен адаптации, ввел термин валентность. Валентностью, по мнению исследователя, является комплекс факторов, воздействующих на личность при попытке развития в ключевых сферах жизнедеятельности.

Изучение факторов валентности, воздействующих на личности, обеспечивает понимание личностного творческого потенциала. В своей работе «Клиентоцентрированная психотерапия» К. Роджерс отмечает, что поведение человека в конкретном социуме тесно взаимосвязано с тем, как он воспринимает свое окружение.

В ходе социального взаимодействия у личности возникает потребность к совершенствованию, что является, по мнению исследователя, залогом успешной адаптации. А. Маслоу рассматривал адаптацию через призму пирамиды потребностей личности. Он отмечал, что поведение человека обусловлено иерархией потребностей и степенью их удовлетворения.

Процесс адаптации оказывает влияние не только на поведение индивида, но и на внутренние, когнитивные процессы, об этом писал Л. Фестингер. Во взаимодействии с окружающими личность получает новую информацию о социуме, которая внутренне соотносится с уже существующими представлениями об объектах или явлениях. При соответствии информации и представлении возникает состояние психологического комфорта, при несоответствии возникает состояние диссонанса. Состояние комфорта вызывает положительный эмоциональный фон, а состояние диссонанса может вызывать ощущения неудовлетворенности жизнью [22, с.82].

Внутренний диссонанс делает актуальной потребность в адаптации личности к окружающей среде, оказывающей влияние на снижение внутреннего напряжения личности. Если успешной адаптации не происходит, то активизируются психологические защиты, направленные на облегчение

дискомфорта личности. Ж. Пиаже рассматривал феномен адаптации личности как соотношение процессов аккомодации и ассимиляции личности. Он понимал аккомодацию как смену стратегии поведения личности при изменении требований социальной среды, а ассимиляцию – как адаптацию ситуации, которая приносит дискомфорт к социальной среде [36, с.85].

Иными словами, адаптация – это процесс изменения личности и общества относительно друг друга. Таким образом, процесс адаптации представляет собой системный процесс взаимодействия личности и социальной среды.

Анализ представлений зарубежных исследователей о феномене адаптации позволяет сделать следующие выводы: в рамках разных научных школ представлены отличные друг от друга взгляды на проблему адаптации, еѐ структуру и компоненты, но существующие определения описывают адаптацию как многоаспектный феномен, имеющий свою структуру и факторы, влияющие на результат адаптации личности.

Феномен психологической адаптации понимается несколько по-другому. Отечественный исследователь П.К. Анохин определял психологическую адаптацию как состояние приспособления личности к изменяющимся условиям среды на уровне психических процессов. А.Н. Макарова описывала данный феномен как включенность личности в социальные связи, деятельность и выполнение определенной социальной функции.

По мнению исследователя, психологическая адаптация личности осуществляется под влиянием социальных и культурных факторов, а значит, связана с социальной адаптацией. Движущей силой адаптации является воспитание личности и процесс обучения, а также реализация в трудовой и профессиональной деятельности.

Главными характеристиками адаптационного процесса, по мнению А.Н. Макаровой, является активность индивида, целенаправленность его действий. Стоит заметить, что отечественные исследователи, в отличие от

западных, отмечали важную роль воспитания и обучения в процессе адаптации личности. Ведь в процессе обучения личность овладевает навыками и необходимыми стратегиями поведения для взаимодействия с окружающими.

Г.И. Симонова в своих трудах рассматривала психологическую адаптацию как процесс, который возникает в качестве ответной реакции на внешние изменения и заключается в проявлении адаптивного поведения в виде формирования эффективных стратегий поведения личности [9, с.33].

Личность человека неповторима в своей индивидуальности, имеет динамическую биосоциальную иерархическую структуру, в которой определяют уровневый переход от низших подструктур к высшим – биопсихические свойства (пол, возраст, наследственные физиологические особенности), индивидуальные особенности психических процессов, опыт, направленность и отношения личности, соответственно. Таким образом, термин адаптация в настоящее время рассматривается не просто как физиологическое приспособление индивида, но и в следующих проявлениях – психофизиологическая, социальная, трудовая, социально-психологическая адаптация личности. Адаптация личности к новым условиям окружающей действительности является целостным, системным процессом, характеризующим взаимодействие человека с природной и социальной средой.

В процессе адаптации личность формулирует цели и выстраивает стратегию их достижения. Кроме социального взаимодействия в процессе адаптации личность взаимодействует еще и с образовательной средой, с такими социальными институтами, как школа, вуз.

Особенности и структуру взаимодействия с образовательной средой отечественные исследователи определяют как педагогическую адаптацию личности. Было выделено два вида – адаптация к учебной деятельности и к профессиональной деятельности при наличии изменений внешней среды, и адаптация как процесс формирования навыков и стратегий поведения, системы ценностей, в том числе профессиональных. Г.И. Симонова в своих

работах дает наиболее полное определение педагогической адаптации личности как процесса взаимодействия учащихся с социальной средой, самоопределение учащихся в результате социального взаимодействия, а также саморазвитие и самосовершенствование личности.

Таким образом, адаптация личности представляет собой сложный, динамический процесс. Процесс адаптации индивида детерминируется как средовыми воздействиями, так и субъективными характеристиками личности, а также структурой взаимосвязей между ними. Уровень адаптивности человека опосредованно влияет на его жизнь и умение обрести в ней чувство благополучия.

Адаптивность повышается или понижается под воздействием воспитания, окружения, обучения, условий и образа жизни. Знание факторов адаптации, степени их влияния на ход процесса адаптации, их различие и выраженность в той или иной среде позволят прогнозировать течение этого процесса, а также формировать предупреждающие профилактические программы и корректирующие мероприятия. Теоретический анализ психолого-педагогической литературы позволяет установить, что под адаптацией следует понимать постоянный процесс активного приспособления индивида к условиям социальной среды и результат этого процесса.

## 1.2. Адаптация молодых сотрудников на предприятии как предмет научного анализа

Для настоящего исследования необходимо конкретно рассмотреть профессиональную адаптацию, всесторонним изучением которой занимаются многие ученые. Среди них А.А. Эдильбаев, Т.Р. Христидис, А.Р. Хасанова, Е.И. Русакова, исследования которых посвящены изучению проблем успешности профессиональной адаптации и возможным путям их разрешения.

Профессиональная адаптация специалиста в социальной сфере — процесс достижения молодым специалистом профессионально-личностного развития, соответствия требованиям своей профессии за счет поддержания профессионально-ценностных ориентаций и успешной профессиональной деятельности, при этом во время работы человек чувствует себя спокойно и комфортно [31, с.23].

Молодые специалисты, нуждающиеся в профессиональной адаптации, — люди в возрасте от 20 до 25 лет, только окончившие обучение по специальности, получившие среднее специальное или высшее профессиональное образование и приступившие к выполнению профессиональных обязанностей. Отметим, что выпускники отличаются друг от друга уровнем воспитания, образования, жизненными установками и ценностями, возрастом, полом, однако проблемы адаптации к профессиональной деятельности в большинстве случаев схожи.

Например, практически все выпускники вузов после получения диплома об образовании сталкиваются со следующими проблемами:

– трудности с устройством на работу по причине того, что у выпускника нет социального и профессионального опыта;

– стрессовое состояние, возникающее на фоне того, что выпускник столкнулся с трудностями в выполнении своих трудовых обязанностей, и из-за того, что опытные сотрудники воспринимают молодого специалиста несерьезно и могут быть даже негативно настроены по отношению к нему и его трудовой деятельности;

– во время трудовой деятельности молодой специалист может столкнуться с тем, что его знаний и опыта недостаточно для успешного начала профессиональной карьеры в социальной сфере и многое другое. Вместе с этим существует общепризнанная структура адаптации молодого специалиста в компании, которая состоит из четырех этапов.

Рассмотрим подробнее каждый из них:

Первый этап — момент окончания учебы и получения диплома. Здесь в качестве факторов, способствующих профессиональной адаптации, можно отметить социокультурную среду профессионального заведения, целью которой является усвоение молодыми специалистами основ профессиональной культуры. Сюда же входит и фактор внешней профессиональной среды, влияющей на степень заинтересованности молодых специалистов в определенном виде трудовой деятельности.

Главным критерием оценки адаптации на первом этапе служит отсутствие или наличие когнитивного диссонанса в осознании того, что конкретно хочет получить от своей трудовой деятельности молодой специалист и какие у него есть возможности для этого. О том, что выпускник вуза успешно адаптировался к профессиональной среде на этом этапе, говорит тот факт, что он смог устроиться работать по своей специальности [44, с.39].

Второй этап длится на протяжении первого года работы в организации по специальности. В этот момент происходит общая ориентация и вступление в должность. Так, в течение первого года молодой специалист только начинает знакомиться с обязанностями, условиями работы, особенностями своей профессии, т. е. происходит процесс самоактуализации в профессии.

Молодые специалисты в этот период усваивают нормы и ценности, корректируют свое поведение в зависимости от предъявляемых требований. О том, что человек смог успешно пройти данный этап профессиональной адаптации, говорит изменение его поведения в соответствии с нормами, принятие ценностей организации, ощущение себя неотъемлемой ее частью, осознание своего социального статуса и социальной роли, формирование установок, которые помогут молодому специалисту пройти следующие этапы адаптации.

На втором этапе эффективность адаптации оценивается тем, насколько доволен молодой сотрудник условиями труда, взаимоотношениями в трудовом коллективе, оплатой труда, системой мотивации персонала.

Третий этап проходит в период второго года работы, и в это время осуществляется действенная ориентация. Иными словами, начальный адаптационный период заканчивается и начинается формирование защитных поведенческих реакций для завершения конфликтов, которые возникли в ходе трудовой деятельности. Именно на этом этапе осуществляется профессиональный рост молодого специалиста, он оттачивает свое мастерство, расширяет опыт взаимодействия с коллегами [41, с.59].

По статистике, на третьем этапе молодой специалист начинает понимать, хочется ли ему продолжать работать по специальности и остается ли он в данной организации либо будет искать другое место работы по той же или по другой специальности.

Главные показатели успешной адаптации здесь — усердный труд в профессиональной сфере, творческий вклад в деятельность, стремление к карьерному росту.

Четвертый этап реализуется во время третьего года работы в компании и характеризуется тем, что молодой специалист уже на высоком уровне владеет особенностями своей профессии, он компетентен в ней и способен оказывать помощь другим молодым специалистам, которые только устроились на работу. В этот период личные цели молодого сотрудника становятся схожими с общими целями организации. В большинстве случаев молодой специалист, который прошел все четыре этапа адаптации на одном месте работы по своей специальности, остается в этой организации на долгие годы и достигает мастерства в своей профессии [11, с.28].

Статистические данные Росстата показывают, что 90 % молодых специалистов увольняются после первого года работы или даже не доработав год. Происходит это по причине того, что в начале своей профессиональной карьеры они сталкиваются с целым рядом трудностей.

Во-первых, это то, что при устройстве на работу человек не получает сведений о подробных условиях и правилах деятельности, о том, какие люди

трудятся в компании и как найти с ними контакт. Молодому специалисту также трудно привыкнуть к новому графику, быстро подружиться с коллективом и найти контакт с руководством.

Во-вторых, каждый молодой специалист ощущает, что тех знаний и умений, которые дал ему вуз, не хватает для осуществления полноценной профессиональной деятельности. Это приводит к тому, что на рабочем месте при выполнении своих трудовых обязанностей новый сотрудник начинает испытывать стресс, перестает совершенствоваться и ему больше не хочется учитывать свои ошибки и учиться на них. Именно поэтому очень важно, чтобы в организации действовал слаженный процесс адаптации молодых специалистов [5, с.66].

Большинство причин возникновения трудностей в профессиональной адаптации заключается также и в том, что достаточное число организаций уже при приеме молодого специалиста на работу дают понять, что все его знания и умения, полученные в вузе, здесь не пригодятся.

Конечно, в этом есть доля правды, поскольку у каждой компании есть свои особенности и своя специфика работы. И для того, чтобы молодой специалист успешно усвоил специфику работы в конкретной организации, ему необходимо быть крайне внимательным. Такое внимание в будущем определит карьерный рост молодого сотрудника.

Безусловно, в первый период молодым специалистам будет тяжело влиться в деятельность организации. Для того чтобы процесс профессиональной адаптации прошел мягко, руководство должно оказывать помощь молодому специалисту в процессе его профессиональной адаптации. Именно от того, как будет организована эта деятельность, зависит успех самой организации. Еще одна причина трудностей адаптации кроется в том, что молодой специалист, только устроившийся на работу по специальности, очень часто переоценивает свои возможности. Он считает, что, имея диплом об образовании по соответствующей специальности, является достаточно компетентным

сотрудником, который может успешно вести свою трудовую деятельность. По этой причине процесс адаптации отодвигается им на второй план, а на первое место встает ожидание высокой заработной платы. И когда такой специалист сталкивается с трудностями в реализации функций своей трудовой деятельности из-за нехватки знаний и опыта для успешного ее ведения, он может вступать в конфликты с коллегами и испытывать депрессию [32, с.52].

Для того чтобы избежать подобной ситуации, руководителям и коллегам следует своевременно оказывать помощь в адаптации молодых специалистов.

## 1.3. Психологические условия адаптации молодых сотрудников на предприятии

Изучая различные источники литературы об управлении адаптацией персонала, можно выделить следующие ее блоки:

1. Адаптация к социально-психологическому климату в коллективе. Т.С. Кабаченко называет одной из предпосылок социально-психологической адаптации, а также показателей адаптированности работника — адекватность его самооценки как соответствие собственным способностям и качествам, а также соотносимость с оценкой «значимых других». Второй предпосылкой является навык активной регуляции собственного поведения, а также гибкость, умение проявлять себя и свои способности в новой социальной среде.

2. Привыкание личности к трудовой деятельности.

3. Развитие личностного ресурса и, как следствие, самоорганизация и самореализация. В этом блоке очень важны социально-психологические факторы личности, которая в процессе трудовой адаптации вынуждена осваивать новые социальные нормы, устанавливать межличностные и трудовые отношения, а также получает возможность выражать себя, удовлетворять

потребности как материальные, так и духовные. В случае успешной адаптации и сотрудников формируется организационная приверженность.

Важно подчеркнуть, что в процессе трудовой адаптации как трудящаяся молодежь, так и организация должны проявлять взаимодействие, взаимовлияние, взаимную активность и двустороннюю заинтересованность. Чем содержательнее и разнообразнее взаимные связи обеих сторон, тем процесс трудовой адаптации становится динамичнее и глубже, поскольку это естественным образом ведет к повышению эффективности трудовой деятельности, качеству межличностных отношений, формированию организационной приверженности специалистов [45, с.33].

Если адаптация проходит без влияния и поддержки трудового коллектива, специалистов по работе с персоналом, разнообразных форматов работы в виде наставничества, обратной связи и других инструментов, то вполне вероятно возникновение отрицательных последствий в виде низкого качества сервиса, высокой текучести кадров, разобщенности трудового коллектива.

Для оценки успешности адаптации персонала в организации нет четких критериев, поскольку разные подходы делают упор на разных аспектах такого многомерного процесса. Так, В. Г. Подмарков предложил считать показателем высокой адаптации малый срок, необходимый для эффективного включения в производство, высокие показатели выполнения должностных обязанностей, гармоничное вхождение в коллектив и активную позицию нем. Низкий уровень адаптации проявляется, по его мнению, в том, что работник медленно и неадекватно включается в производство и дает низкие трудовые показатели [39, с.96].

Согласно статистике, работодатели определяют следующие факторы, которые влияют на трудность процесса адаптации молодых сотрудников к профессиональной деятельности в социальной сфере:

– отсутствие четкого понимания, каким образом работать с аудиторией и как влиять на нее;

– неразвитые способности организовать общение с аудиторией;

– недостаток знаний современных методов взаимодействия с социумом;

– отсутствие социального опыта.

Выделяют и личные качества, которые мешают успешно реализовать профессиональную адаптацию. К ним относится недостаточное желание трудиться и достигать успехов, а также отрицательные реакции на конструктивную критику трудовой деятельности молодого специалиста. Как было отмечено ранее, большая часть увольнений происходит в течение первого года работы [27, с.45].

Опрос OECD Data позволил определить основные причины такого поведения молодых специалистов:

– несоответствие уровня заработной платы ожиданиям молодого специалиста (35 % респондентов отметили, что получали вознаграждение за свою трудовую деятельность в гораздо меньшем объеме, чем они могли себе представить);

– отсутствие возможностей для профессионального роста (порядка 25 % указали, что не ощущали перспектив на первом месте работы и возможностей личностного и профессионального развития);

– семейные обстоятельства (около 5 % пришлось уволиться по семейным причинам, таким как рождение ребенка, переезд в другой город, болезнь родственника и др.);

– предвзятое отношение руководства (практически 15 % опрашиваемых отметили, что им тяжело было работать, поскольку к ним как к молодым специалистам руководство относилось предвзято, было недовольно их работой, недооценивало успех в трудовой деятельности и негативно относилось к предложениям по улучшению деятельности компании);

– отсутствие программ поддержки и адаптации. Эту причину указали 11 % респондентов. Они объясняли это тем, что в новых условиях, в новом

коллективе им необходимо было получать как психологическую, так и профессиональную поддержку;

– не сложились взаимоотношения с коллегами. Самый маленький процент у данного показателя — всего 2 % опрашиваемых, которым тяжело было работать из-за того, что они не смогли найти контакт со своими коллегами и начальством [10, с.28].

Сегодня можно отметить тот факт, что каждой социальной организации хочется видеть в штате молодых, амбициозных, перспективных сотрудников, которые полностью посвятят себя трудовой деятельности и смогут вывести организацию на новый уровень. Для того чтобы профессиональная адаптация прошла успешно, требуется выполнить главное условие — молодому специалисту должно быть приятно и комфортно работать. Именно поэтому нужно учитывать стадии становления молодого специалиста как профессионала при разработке программы профессиональной адаптации:

1) стадия начальной адаптации, когда молодой специалист только входит в коллектив;

2) активное знакомство с профессиональной деятельностью, процесс овладения социальной профессией в условиях реального труда и в условиях коллектива профессионалов;

3) самоидентификация с социальной профессией;

4) процесс накопление знаний, умений и навыков, которые окажут влияние на профессиональное развитие;

5) реализация своего профессионального потенциала в самостоятельной трудовой деятельности [3, с.14].

Все эти стадии содержат конкретные задачи, которые необходимо решать молодым специалистам. И именно от того, насколько эффективно они будут решены, зависит дальнейший успех в профессиональной карьере в социальной сфере.

В процессе становления как профессионала в период профессиональной адаптации, молодой специалист сталкивается с такими трудностями, как:

– отсутствие стремления к личностному развитию;

– несовпадение результатов с ожиданиями специалиста;

– потеря интереса к профессиональной деятельности в социальной сфере;

– непринятие своих трудовых обязанностей и нежелание их выполнять.

Важно понимать, что социальная сфера деятельности относится к типу «человек – человек», именно поэтому в этой трудовой деятельности быстрее всего может возникнуть эмоциональное и профессиональное выгорание. Для того чтобы не допустить такого у молодых специалистов, и созданы программы профессиональной адаптации в социальной сфере, которые позволят успешно и продуктивно внедрить молодого специалиста в коллектив профессионалов [28, с.15].

Поскольку существующий коллектив уже обладает высокой трудовой эффективностью и сотрудники имеют общие взгляды и идеи, именно они могут стать причиной успешной профессиональной адаптации молодого специалиста. Поэтому очень важно, чтобы коллектив создавал такую среду, в которой было комфортно и просто работать молодым сотрудникам. Тогда в процессе адаптации будет происходить не только приспособление к новым условиям труда, но и усвоение традиций, норм, правил организации. Тем самым адаптация позволит молодежи успешно войти в профессиональную среду. В программу профессиональной адаптации рекомендуется включать обучение персонала непосредственно на рабочем месте. Это способствует тому, что молодой специалист быстро адаптируется и поймет суть своих трудовых обязанностей [14, с.85].

Важно понимать, что обучение сотрудников на рабочем месте строго индивидуально и основано на личностных характеристиках и особенностях молодого специалиста, на его уровне профессиональных знаний и опыте.

Очень важную работу в процессе профессиональной адаптации молодых сотрудников играет кадровая служба. Именно она должна создавать и проводить мероприятия, которые будут направлены на профессиональную адаптацию молодых сотрудников в организации, при этом важно учитывать все затраты, как психологические, так материальные и физиологические. Перед тем как компании начать разрабатывать программу профессиональной адаптации, нужно оценить уровень подготовки молодого специалиста. Затем уже познакомить его со своими трудовыми обязанностями и коллективом. Целью профессиональной адаптации будет являться создание благоприятных условий для того, чтобы молодой специалист вступил в свою профессию, и повышение лояльности к нему трудового коллектива и начальства.

Одной из самых распространенных, доказавших свою эффективность годами программ по профессиональной адаптации, является наставничество. Под наставничеством понимается работа опытного коллеги по индивидуальному обучению молодого специалиста, помощи в решении трудовых вопросов. Отметим, что молодой специалист в большей части владеет только теорией, поэтому помощь профессионала во время профессиональной адаптации очень важна.

Для того чтобы понять, какие существуют проблемы и учесть их в программе профессиональной адаптации с молодыми специалистами, которые работают в компании менее 3 лет, проводят анкетирование, в котором молодые специалисты описывают, какие трудности возникали у них в процессе становления в профессии. Важно понимать, что наставника выбирают не просто по желанию. Для того чтобы система наставничества была продуктивной, необходимо подбирать опытного сотрудника на основании индивидуальных особенностей молодого специалиста. Это нужно для того, чтобы участники программы быстро нашли общий язык и смогли активно сотрудничать, не испытывая при этом стресса и не получая иных негативных реакций.

В качестве наставника не рекомендуется выбирать непосредственно руководителя или его заместителя. Связано это с тем, что у таких сотрудников много должностных обязанностей, из-за чего молодой специалист может быть обделен вниманием, и в этом случае программа профессиональной адаптации не сможет реализоваться в полном объеме. Стоит учитывать и психологический фактор. Так, большая часть сотрудников не может обсуждать какие-либо проблемы со своим начальством, им проще рассказать об этом коллегам. Поэтому лучшим наставником считается старший сотрудник, который проработал в организации 5 и более лет. Также рекомендуется создавать на предприятии информационный совет, который по сути будет являться информационным органом. С его помощью можно быстро и продуктивно решать вопросы, которые возникнут у молодого специалиста, и получать от него обратную связь в адрес руководства компании. Эффективными методами адаптации являются также коучинг и тренинг, конкурсы, праздники [15, с.39].

Благодаря этим методам сотрудник может за короткий срок познакомиться с организацией, ее спецификой, персоналом, правилами и ценностями. Также у него появится возможность показать свои профессиональные умения, личные качества. Современные программы адаптации новых сотрудников отличаются от стандартной программы наставничества тем, что они не носят индивидуальный характер.

Однако эффективность их равнозначна, а иногда и выше, чем программы наставничества. Важно, что проблема успешной адаптации может быть решена еще до трудоустройства, на этапе обучения.

Для успешной адаптации молодому специалисту необходимо правильно и адекватно оценивать свои сильные и слабые стороны. Отметим, что некоторые вузы совместно с заинтересованными предприятиями успешно реализуют программы стажировок для выпускников.

## Выводы по главе 1

В результате теоретического обзора структуры и содержания феномена адаптации можно сделать следующие выводы. Адаптация – структурно сложное интегральное понятие, включающее в себя несколько компонентов. Характерной особенностью процесса адаптации является ее непрерывность, обусловленная постоянными изменениями окружающей среды. Процесс адаптации индивидуален по своему содержанию и длительности, так как зависит от личностных особенностей адаптируемого. Адаптация происходит в ходе взаимодействия личности и социума и приводит к изменениям как личности, так и социальной среды.

Анализ представлений зарубежных исследователей о феномене адаптации позволяет сделать следующие выводы: в рамках разных научных школ представлены отличные друг от друга взгляды на проблему адаптации, еѐ структуру и компоненты, но существующие определения описывают адаптацию как многоаспектный феномен, имеющий свою структуру и факторы, влияющие на результат адаптации личности.

Молодые специалисты, нуждающиеся в профессиональной адаптации, — люди в возрасте от 20 до 25 лет, только окончившие обучение по специальности, получившие среднее специальное или высшее профессиональное образование и приступившие к выполнению профессиональных обязанностей.

Изменения в процессе адаптации происходят не только на психологическом, но и на физиологическом уровне, для наиболее полного понимания содержания данного процесса необходимо системное рассмотрение изменений. И, наконец, целью адаптации является не само приспособление, а самореализация личности в социуме.

Изучая различные источники литературы об управлении адаптацией персонала, можно выделить следующие ее блоки: адаптация к социально-

психологическому климату в коллективе; привыкание личности к трудовой деятельности; развитие личностного ресурса и, как следствие, самоорганизация и самореализация.

# ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 2.1. Организация и методы исследования

Базой исследования выступает Республиканское Государственное учреждение «Национальный университет обороны». Участие в исследовании приняли 20 сотрудников РГУ «Национальный университет обороны», опыт работы в данном учреждении которых составляет менее 1 года.

В качестве методик применяются следующие:

1. Экспертная оценка на основании анкетирования (уровня социально-психологической адаптации принимаемых сотрудников (то есть стаж которых менее 1 года).

Анкетирование осуществлялось таким образом: опрос проходил не сам сотрудник, а его непосредственный руководитель (начальник отдела, подразделения, в котором работает молодой специалист). В анкете выделено несколько разделов.

2. Методика оценки корпоративной культуры OCAI.

Методика OCAI К. Камерона и Р. Куинна дает возможность провести оценку шести важнейших параметров корпоративной культуры:

1 - важнейшие характеристики;

2 - общий стиль лидерства в организации;

3 - управление наемными работниками;

4 - связующая сущность организации;

5 - стратегические цели;

6 - критерии успеха.

3. Опросник социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда.

В опроснике содержатся высказывания о человеке, его образе жизни: переживаниях, мыслях, привычках, стиле поведения.

Опросник одержит 101 вопрос.

В таблице-ключе переработанного им опросника приведены установленные границы определения адаптации или дезадаптации, приятия или неприятия себя, других, эмоционального комфорта или дискомфорта, внутреннего или внешнего контроля, доминирования или ведомости, ухода от решения проблем.

Авторами выделяются следующие 6 интегральных показателей:

1. «Адаптация»;
2. «Приятие других»;
3. «Интернальность»;
4. «Самовосприятие»;
5. «Эмоциональная комфортность»;
6. «Стремление к доминированию».

Каждый из них рассчитывается по индивидуальной формуле, найденной, по всей вероятности, эмпирическим путем. Интерпретация осуществляется в соответствии нормативными данными, рассчитанными отдельно для подростков и взрослой выборки.

## 2.2. Анализ результатов исследования адаптации молодых сотрудников на предприятии

Далее рассмотрим полученные результаты исследования адаптации молодых сотрудников РГУ «Национальный университет обороны».

По каждому из разделов анкеты проставлялась положительная либо отрицательная оценка (от 1 до 5 баллов). В случае отрицательной оценки – от - 1 до - 5 баллов.

Таким образом, оценивающий сотрудник демонстрировал отрицательную или положительную оценку качеств молодых сотрудников и затем выражал ее в числовом измерении.

Результаты анкетирования по разделу «Знания и навыки» представлены на рисунке 2.1.

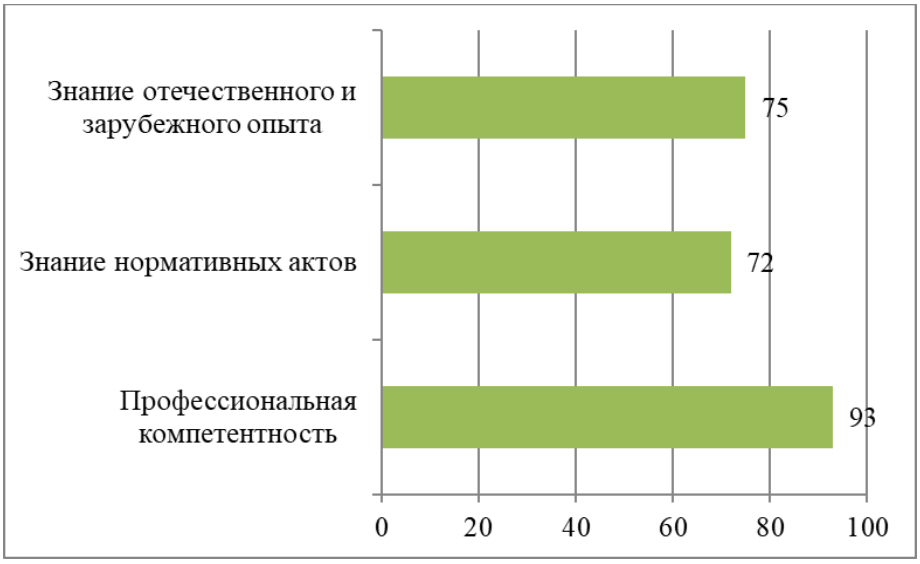


Рисунок 2.1 - Результаты анкетирования по разделу «Знания и навыки»

Как показывают данные рисунка 2.1, уровень знаний нормативных актов не является проблемной областью у вновь принятых сотрудников (72 балла из 100 максимально возможных).

Исходя из данных рисунка 2.2, следует вывод, что сотрудники РГУ «Национальный университет обороны» достаточно оперативны в принятии решений (90 баллов из 100 возможных).

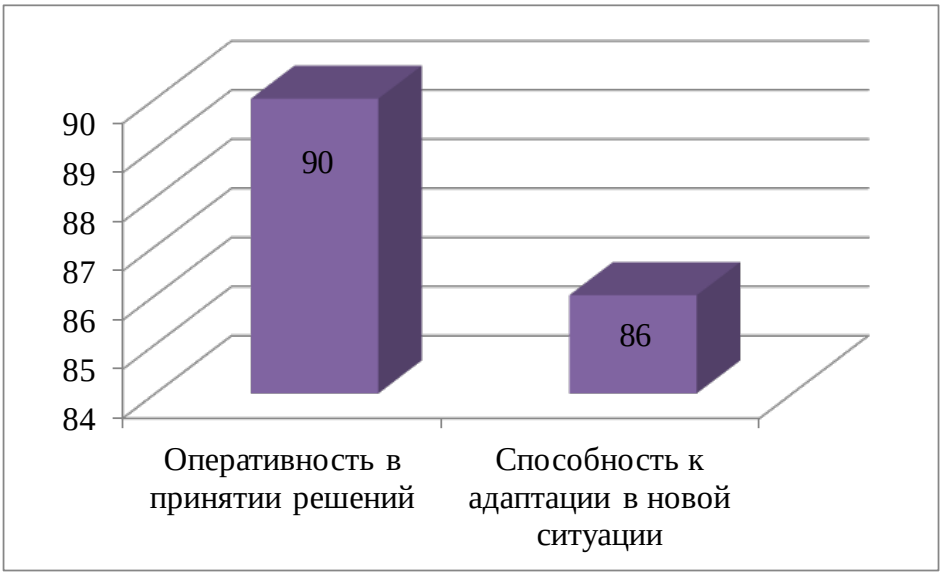


Рисунок 2.2 - Результаты анкетирования по разделу «Адаптация»

Уровень способности к адаптации в новой ситуации так же достаточно высок, что свидетельствует о быстром приспособлении новых сотрудников к рабочей обстановке, режиму и коллективу.

В рамках соблюдения производственной этики и стиля общения в коллективе результаты анкетирования показали, что знание этики и возможности ее применения реализовываются не в полной мере (68 баллов из 100).

Наиболее низкие показатели по результатам анкетирования отмечены в качестве труда и его интенсивности.

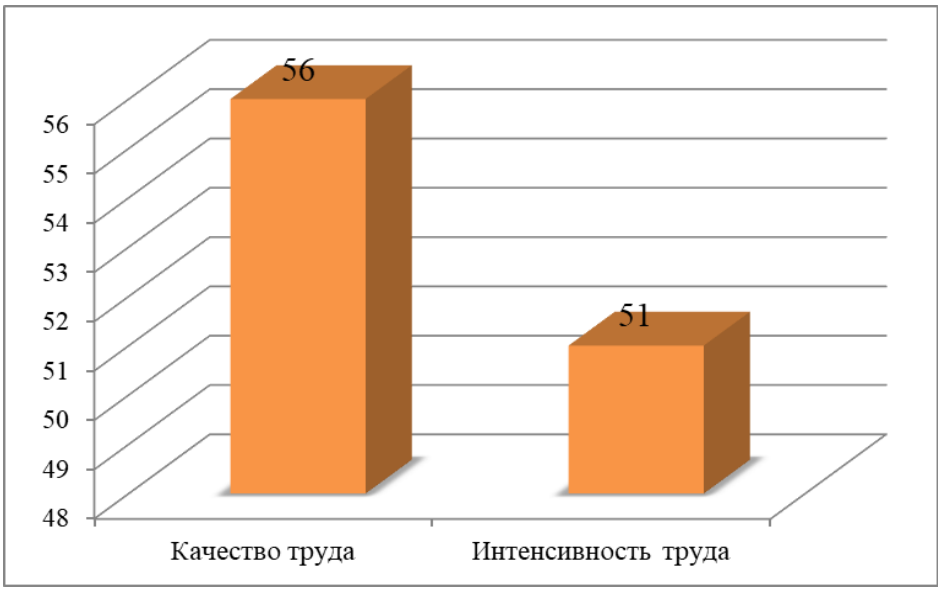


Рисунок 2.3 - Результаты анкетирования по разделу «Способности и возможности работы в коллективе»

Как показывают данные рисунка 2.3, опрошенные сотрудники недовольны качеством труда принятых работников (56 баллов из 100 максимально возможных), а также низким уровнем интенсивности их работы.

Для выявления оценки эффективности профессиональной адаптации персонала РГУ «Национальный университет обороны» будут использованы следующие методики:

- методика оценки корпоративной культуры OCAI;

- опросник социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда.

Для выявления состояния и проблем корпоративной культуры РГУ «Национальный университет обороны» был проведен опрос.

Далее рассмотрим результаты тестирования, представленные на рисунке 2.4.

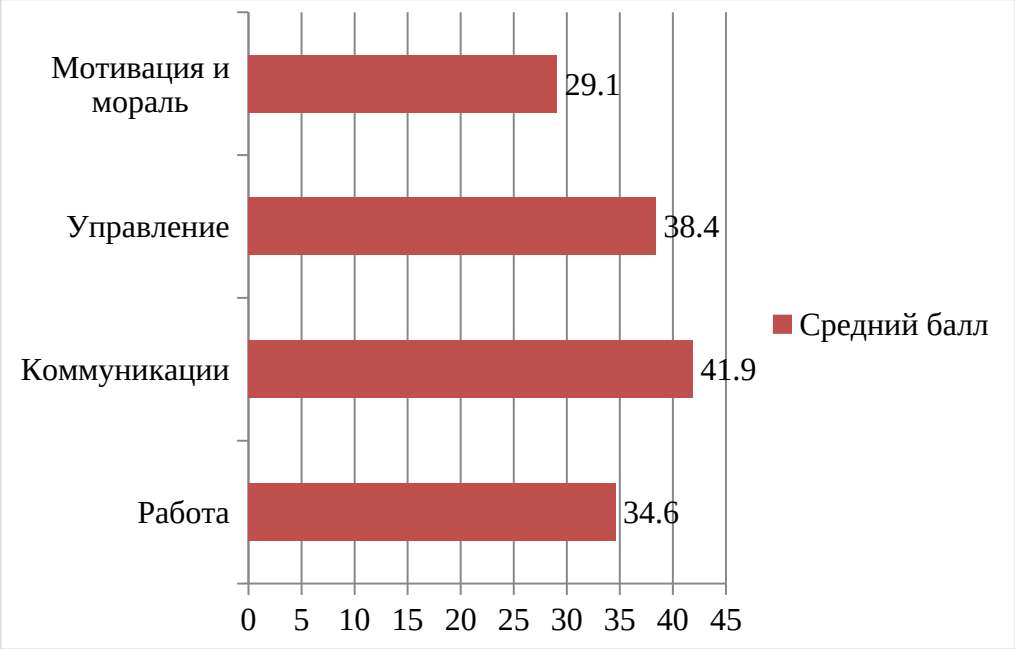


Рисунок 2.4 – Средний балл по секциям опроса

Как показывает рисунок 2.4, по всем секциям полученный средний балл меньше максимального значения более чем в 2 раза. Наименьшее внимание уделяется вопросам мотивации и морали в коллективе, отсутствуют какие-либо инструменты морального и материального стимулирования.

Суммируя полученные средние баллы, получаем общий индекс:

$$ОИ = 29,1+38,4+41,9+34,6 = 144 \text{ балла}$$

Полученный расчет показывает, что в организации наблюдается средний уровень корпоративной культуры, что свидетельствует о наличии определенных проблем.

Далее рассмотрим проблемы адаптации сотрудников организации, выявленные с помощью опросника К. Роджерса и Р. Даймонда. В опроснике содержатся высказывания о человеке, его образе жизни: переживаниях, мыслях, привычках, стиле поведения (см. таблицу 2.1).

Таблица 2.1

Результаты анкетирования по методике К. Роджерса и Р. Даймонда

| Группа | Адаптация | Принятие других | Самоприятие | Эмоц. Комф. | Интернальность | Стремление к домин. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Возраст от 18 до 20 лет | 50% - низкое значение | 60% - среднее | 68% – среднее значение | 41% - низкое значение | 40% - низкое значение | 45% - низкое значение |
| Возраст от 20 до 22 лет | 62% – среднее значение | 74% – среднее значение | 74% – среднее значение | 58% – среднее значение | 47% – низкое значение | 42% – низкое значение |
| Возраст от 22 до 25 лет | 70% - среднее значение | 60% – среднее значение | 68% – среднее значение | 75% – среднее значение | 56% – среднее значение | 53% – среднее значение |

По результатам исследования в первой группе из 7 человек (в возрасте от 18 до 20 лет): у большинства отмечаются низкие значения интегрального показателя адаптации, а так же интернальности, эмоционального комфорта и стремления к доминированию.

У группы сотрудников в возрасте от 20 до 22 лет выше уровень адаптации, остальные значения так же на низком уровне. Сотрудники более старшего возраста – от 22 до 25 лет по всем изучаемым интегральным показателям имеют средние значения, что свидетельствует о завершении процесса адаптации, вливанию в коллектив и работу.

Таким образом, по результатам применения многочисленных методик обследования, в работе выделены следующие проблемы адаптации молодых сотрудников РГУ «Национальный университет обороны»:

- средний уровень корпоративной культуры, что свидетельствует об отсутствии сплоченности коллектива;

- наименьшее внимание уделяется вопросам мотивации и морали в коллективе;

- низкая адаптация принимаемых сотрудников.

## Выводы по главе 2

Базой исследования выступает Республиканское Государственное учреждение «Национальный университет обороны». Участие в исследовании приняли 20 сотрудников РГУ «Национальный университет обороны», опыт работы в данном учреждении которых составляет менее 1 года.

В качестве методик применяются следующие: экспертная оценка на основании анкетирования; методика оценки корпоративной культуры OCAI; опросник социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда.

По результатам применения многочисленных методик обследования, в работе выделены следующие проблемы адаптации молодых сотрудников РГУ «Национальный университет обороны»: средний уровень корпоративной культуры, что свидетельствует об отсутствии сплоченности коллектива; наименьшее внимание уделяется вопросам мотивации и морали в коллективе; низкая адаптация принимаемых сотрудников.

Полученные результаты показали, что уровень способности к адаптации в новой ситуации так же достаточно высок, что свидетельствует о быстром приспособлении новых сотрудников к рабочей обстановке, режиму и коллективу. По результатам исследования в первой группе из 7 человек (в возрасте от 18 до 20 лет): у большинства отмечаются низкие значения

интегрального показателя адаптации, а так же интернальности, эмоционального комфорта и стремления к доминированию.  У группы сотрудников в возрасте от 20 до 22 лет выше уровень адаптации, остальные значения так же на низком уровне. Сотрудники более старшего возраста – от 22 до 25 лет по всем изучаемым интегральным показателям имеют средние значения, что свидетельствует о завершении процесса адаптации, вливанию в коллектив и работу.

# ГЛАВА 3. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 3.1. Обзор теоретических подходов к психологическому обеспечению адаптации молодых сотрудников на предприятии

Среди основных задач при прохождении периода адаптации со стороны сотрудника можно выделить следующие:

- формирование основы понимания корпоративной культуры, миссии и ценностей компании;

- усвоение принятых на предприятии процедур и регламентов;

- преодоление чувства тревожности и неуверенности в себе;

- приобретение теоретических и практических знаний по конкретным аспектам работы;

- налаживание контактов, установление доброжелательных отношений с коллективом;

- формирование чувства удовлетворенности от работы в организации.

Существует и другой подход, где адаптация рассматривается, как взаимный процесс приспособления к новым условиям как со стороны сотрудника, так и со стороны компании [41, с.28].

С организационной точки зрения, хорошо налаженный процесс адаптации позволяет ускорить вовлечение нового сотрудника в производственный процесс, а также удержать квалифицированных сотрудников, представляющих определенную ценность для организации.

Таким образом, компания также решает ряд важных задач в процессе адаптации сотрудников, в том числе:

- ускорение процесса достижения работником необходимого уровня производительности и качества труда;

- поддержание благоприятной психологической обстановки в коллективе;

- снижение текучести кадров в период испытательного срока;

- вовлечение новых сотрудников в реализацию проектов предприятия.

Таким образом, подготовка работника к выполнению профессиональных обязанностей должна быть целенаправленно спланирована и реализована на основе применения различных методов и подходов [33, с.28].

В отечественной практике адаптации персонала наиболее распространены непроизводственные методы, такие как наставничество, метод неформализованного сопровождения, использование командных тренингов, инструктажей и аналогичные.

Однако за рубежом можно встретить еще ряд методов адаптации, которые только начинают применяться отечественными компаниями.

Метод Buddying (от англ. buddy – дружок, приятель, товарищ) призван помочь компании в формировании сплоченной команды, каждый член которой придет на помощь своему коллеге. Он включает в себя взаимную поддержку работниками друг друга, не предполагает использование директивного стиля управления, участники данного процесса равноправны, обратная связь дается в двустороннем порядке, отсутствуют понятия наставник – подопечный. Этот метод имеет относительно низкие затраты, при этом позволяет осуществить активную адаптацию и быстро выстроить коммуникации между сотрудниками, создать открытый диалог «на равных» [17, с.36].

Благодаря работе в паре, сотрудники могут взглянуть на вещи под другим углом, раздвинуть границы мышления и приобрести новые навыки или усовершенствовать имеющиеся. Он помогает укрепить командный дух внутри коллектива, создать условия для личностного роста сотрудников за счет передачи друг другу необходимой информации и накопленного опыта.

Однако, при применении данного метода могут возникнуть сложности при построении системы объективной обратной связи и, в связи с этим, необходимость постоянного контроля со стороны HR-отдела. Кроме того, могут

быть проблемы коммуникаций в несовместимых парах (интроверт-интроверт).

Метод Job Shadowing (от англ. shadow — тень) заключается в том, что новичок становится «тенью» более опытного сотрудника и сопровождает его в течение рабочего дня. В начале выбирается роль сотрудника в конкретной рабочей ситуации, где новичок будет наблюдать за поведением и деятельностью более опытного сотрудника. А по итогам обсуждаются и оцениваются результаты деятельности новых сотрудников.

Метод обычно используется для введения в должность нового работника, а также для подготовки сотрудников, претендующих на новую должность или желающих сменить отдел / специализацию. Он позволяет установить долгосрочные профессиональные отношения, позволяет улучшить интеграцию внутри компании и повысить согласованность между сотрудниками разных подразделений, а также дает возможность погружения в рабочую обстановку [25, с.24].

Однако, метод не применим к организациям, деятельность которых подразумевает коммерческую тайну или использование эксклюзивных технологий. При реализации метода необходимо, чтобы сотрудник обладал высоким уровнем мотивации и не отвлекался на посторонние факторы. При этом, работа под наблюдением может приводить к сбоям, ошибкам, так как будет доставлять психологический дискомфорт наставнику.

Методика Secondment (от англ. secondment — командирование) подразумевает временный перевод сотрудника на работу в другой департамент или другую организацию с целью освоения новых областей деятельности, получения новых умений и навыков. Она позволяет совершенствовать навыки межличностного общения, способствует личностному развитию сотрудника, повышению у сотрудника адаптивности к изменениям, работая в разных организационных средах, а также повышает вероятность возникновения новых решений и подходов к работе.

Однако, данный метод может быть реализован лишь на крупных производственных и торговых предприятиях, использующих интегрированные системы адаптации персонала, он требует наличия эффективного механизма замещения сотрудников, но может привести к разглашению коммерческой тайны и уходу ценного сотрудника к конкуренту [28, с.25].

Метод e-learning (дистанционное обучение) или blendedlearning (смешанное обучение) подразумевает самостоятельное дистанционное изучение материалов и повышение профессиональных знаний за счет использования информационных и электронных технологий, что предполагает как систему обучения, так и систему проверки знаний. Он выступает в качестве источника статистических данных по адаптационному процессу и имеет высокую скорость изучения материала. Этот подход позволяет использовать элементы геймификации, имеет широкий охват и позволяет привлечь большое количество сотрудников, которые в свою очередь могут самостоятельно планировать время.

Большинство подобных программ разрабатывается под конкретную должность, что требует больших затрат на создание электронного обучения, требует высокой самодисциплины сотрудников с учетом их неравномерной IT-грамотности, и больше направлен на повышение теоретических знаний, нежели практических.

По мнению специалистов, такие методы, как, shadowing и buddying являются в российской практике разновидностями наставничества и обучения на рабочем месте. В свою очередь широко распространенный на Западе метод secondment это разновидность ротации сотрудников. Его отличие лишь в том, что обмен сотрудниками может быть не только внутренним (работник переходит в другой отдел /департамент), но и внешним (в другую организацию) [35, с.52].

В России данная практика является довольно проблематичной из-за отсутствия необходимой законодательной базы и документации для

оформления процесса secondment и существует скорее в виде стажировок («стажировка на рабочем месте» закреплена в Трудовом кодексе в разделе норм охраны труда).

При всех имеющихся достоинствах и недостатках применения, с учетом совершенствования современных технологий e-learning является востребованным, активно применяемым и перспективным методом адаптации, как в зарубежных, так и в российских организациях.

Все перечисленные методы позволяют быстро и эффективно осуществлять процесс адаптации персонала. Однако, при выборе тех или иных методов адаптации персонала необходимо учитывать целесообразность их применения, а также различные внутренние и внешние факторы (такие как должность сотрудника и уровень его квалификации, размер организации и сферу ее деятельности, особенности правовой системы страны и т.д.) [16, с.39].

Процесс «привыкания» компании и нового сотрудника начинается сразу после приёма на работу.

Схематично весь процесс адаптации можно выразить следующим образом. Новый сотрудник со своим характером, знаниями, профессиональным опытом, ценностями, моделью поведения, которую он приобрел на прежнем месте работы, образует своеобразную матрицу. С другой стороны, компания со своей миссией, видением организационной структурой, корпоративной культурой, ценностями, субкультурами, принципами и нормами общения и поведения, образуют другую матрицу. По приходу сотрудника на работу, две матрицы сопоставляются на предмет конгруэнтности (наличия соответствия по типу «ключ к замку»). Происходит сравнение, насколько близки эти матрицы. Если степень конгруэнтности высока, обе матрицы трансформируются навстречу друг другу, причём матрица сотрудника практически всегда трансформируется гораздо больше, происходит «притирание» человека к организации — адаптация. Если степень конгруэнтности совсем низкая, то

сотруднику быстро становится ясно, что он не сможет работать в данной компании и увольняется [13, с.37].

Адаптация персонала представляет собой многосторонний процесс, который можно классифицировать по различным признакам (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Классификация адаптации персонала

| Признаки классификации | Виды адаптации | Характеристика |
|---|---|---|
| Субъект адаптации | Адаптация работника | Процесс приспособления работника к организации |
| | Адаптация организации | Процесс приспособления организации к работнику |
| Отношения между субъектом и объектом | Активная | Участник адаптации оказывает воздействие на среду с целью ее изменения |
| | Пассивная | Пассивное приспособление к окружающей среде без попыток воздействия |
| Результат воздействия между персоналом и руководством | Прогрессивная | На участника адаптации было оказано благоприятное (положительное) воздействие |
| | Регрессивная | Адаптация к среде с отрицательным содержанием |
| Уровень адаптации | Первичная | Адаптация работников, не имеющих трудового опыта |
| | Вторичная | Адаптация работников, имеющих опыт работы |
| Степень завершенности процесса | Полная | Характеризуется высокими показателями адаптации во всех аспектах. |
| | Частичная | Работник приспособился лишь к отдельным аспектам трудовой среды. |
| | Дезадаптация | Работник не смог приспособиться ни к одному из аспектов работы в организации |

После оценки условий, в которых растут и развиваются современные компании и определения понятия адаптации персонала, рассмотрим, насколько серьёзно относятся к построению эффективных систем адаптации персонала и их развитию ведущие современные отечественные и зарубежные компании. Для этого проведём сравнительный анализ данных систем нескольких участников рынка.

Система – это совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях между собой и образующих определенную целостность, единство [21, с.27].

В данном разделе подробно рассмотрены преимущества формирования системы адаптации персонала в организации, как для работника, так и для организации. Также раздел содержит характеристику групп методов адаптации персонала. С целью повышения эффективности процесса приспосабливания и преодоления возникающих трудностей в организациях создается система адаптации персонала.

Наличие системы адаптации имеет ряд преимуществ, как для предприятия, так и для сотрудника (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Преимущества наличия в организации системы адаптации

| Для сотрудника | Для организации |
|---|---|
| Снижение уровня тревожности сотрудника, боязни быть уволенным в течение испытательного срока | Повышение эффективности работы сотрудника, ускорение процесса выхода работника на требуемый уровень производительности |
| Налаживание отношений в коллективе | Поддержание положительных отношений в коллективе |
| Приобретение новых навыков и быстрое вливание в трудовую деятельность | Минимизация текучести кадров |
| Сопоставление реальных условий работы сотрудника с ожидаемыми, а также с условиями, указанными в трудовом договоре | Сокращение числа серьезных ошибок, которые могли бы совершить сотрудники |
| Снижение неуверенности перед нареканиями со стороны руководства, связанной с неумением выполнять трудовые функции также быстро, как и другие работники | Сокращение временных затрат опытных работников на оказание помощи новому сотруднику |

Система адаптации должна иметь четкую регламентацию, организацию и, как правило, включает в себя:

— систему наставничества, предполагающую привлечение опытного работника в помощь новому сотруднику;

— welcome—тренинг, то есть первоначальное знакомство сотрудника с историей компании, продуктами, услугами, организационной структурой;

— систему адаптации по итогам адаптационных мероприятий — порядок оценки нового работника, понятный и руководству, и самому сотруднику;

— программу адаптации, регламентирующую основные мероприятия сроки обучения нового сотрудника.

Формирование системы адаптации персонала основывается на специфики деятельности определенного предприятия, что в дальнейшем позволяет эффективно внедрить ее с целью снижения текучести кадров, повышения благополучия социально-психологического климата организации, экономии затрат на подбор персонала, сокращения процесса вхождения в должность новых сотрудников и включения их в рабочие процессы.

Результатом грамотного построения процессов адаптации работников является желание персонала качественно выполнять свои трудовые обязанности в данной организации, улучшая и совершенствуя их для эффективного функционирования предприятия [38, с.44].

Для удовлетворения конкретных потребностей организаций используются различные виды адаптации, среди которых выделяют:

- профессиональная адаптация – это процесс формирования необходимых навыков и знаний, которые будут применены на данном месте работы;

- социально-психологическая адаптация – это процесс привыкания к трудовому коллективу и организационной культуре, сложившейся на предприятии;

- психофизиологическая адаптация – это процесс, в течении которого сотрудник приспосабливается к различным особенностям условий труда на рабочем месте;

- организационно-экономическая адаптация – это процесс привыкания к механизму и устройству функционирования предприятия.

Основными факторами, оказывающими непосредственное влияние на качество, сроки и эффективность адаптации специалистов в организации, выступают следующие условия:

- соблюдение правил проведения адаптации сотрудников на конкретном предприятии, с которыми был ознакомлен специалист при приеме на работу;

- существование возможностей для инноваций и качественных изменений на рабочем месте;

- соответствие трудовой деятельности и специальности, полученной в процессе обучения и получения профессионального опыта;

- обеспечение необходимыми для осуществления трудовой деятельности принадлежностями и оборудованием;

- доступность получения информации из корпоративных источников, от коллег и руководства об организации и непосредственной работе;

- наличие возможностей карьерного роста на предприятии и развития сотрудников в целом;

- особенности социально-психологической атмосферы на предприятии [43, с.52].

От соблюдения указанных условий зависит успешная и эффективная адаптированность работника, обеспечивающая начало карьерного пути, и дальнейшего развития сотрудника путем улучшения его профессиональных навыков и увеличения накопленных знаний.

Тип адаптационной политики «адаптация-наблюдение» не предполагает обучения на рабочем месте, новый сотрудник сразу приступает к выполнению своих трудовых функций.

Работодатели наблюдают за этим процессом, после чего предпочитают обсуждать заработную плату и обязанности сотрудника, посмотрев на него в деле. В случае если работник недостаточно хорошо справляется со своими трудовыми функциями, нанимают другого.

Данный подход не учитывает социально-психологическую сторону адаптации, а значит, может оставить негативное впечатление и разочарование у уволенного сотрудника.

Тип адаптационной политики «стресс-адаптация» представляет собой четко спланированный план испытательного срока нового специалиста. Испытательный срок в таком подходе сопровождается сложными и изматывающими заданиями, которые касаются непосредственной трудовой деятельности. Работник, который проходит испытательный срок остается в организации.

Однако, часто при таком подходе к адаптации персонала, сотрудники, прошедшие испытательный срок и зачисленные в штат, начитают расслабляться и не так качественно выполнять трудовые обязанности [24, с.28].

Коллектив же старается не замечать новых сотрудников, поскольку неизвестно как долго продержится новичок в организации. В результате чего, прием на работу лучших специалистов может закончится появлением конфликтов в коллективе.

В свою очередь, тип адаптационной политики «адаптация-партнерство» является наиболее эффективным для современных организаций, поскольку согласно ему, работодатель понимает, что кандидатов, идеально подходящих на должность, не бывает, а соответственно, поиск сотрудника осуществляется до тех пор, пока не найдется подходящий работник. Данного сотрудника обучают, знакомят с историей, ценностями и нормами организации, а также прикрепляют наставника для быстрого и безболезненного вхождения в трудовой процесс и коллектив предприятия.

Сроки проведения процесса адаптации персонала устанавливаются каждой организацией индивидуально. Характерной особенностью данного процесса является то, что адаптация не имеет временных ограничений и может длиться до тех пор, пока сотрудник получит все необходимые знания и навыки для качественного выполнения своих трудовых функций и

социализации в коллективе. Тем не менее, быстрая и профессионально осуществляемая адаптация снижает материальные затраты организации и нервное напряжение сотрудника, позволяя ему быстрее стать частью коллектива и начать выполнять свою работу полноценно [12, с.52].

Таким образом, персонифицированный подход к анализу факторов адаптации имеет важное значение в процессе управления, потому что специфика влияния факторов во многом зависит от конкретных условий производственной среды, от сферы трудовой деятельности, а также от индивидуальных особенностей личности.

## 3.2. Программа психологического обеспечения адаптации молодых сотрудников на предприятии

Структура и этапы программы психологического обеспечения адаптации молодых сотрудников РГУ «Национальный университет обороны» представлены в таблице 3.3.

В ней кратко представлены цель каждого этапа программы, ее содержание и длительность. Отдельного внимания заслуживают этапы 5 и 7 — они имеют особую цель и необычное содержание, и именно они являются основными в программе психологического обеспечения адаптации сотрудников.

Таблица 3.3

Структура и этапы тренинга

| Этап | Цель | Содержание | Время |
|---|---|---|---|
| 1. Вступление | Знакомство участников группы, создание атмосферы доверия и самораскрытия, формулирование целей | Беседы, дискуссии, игры, решение проблемных задач | 1 занятие (6 часов) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 2. Рефлексия | Выявление систем конструктов и ценностей участников программы | Модифицированная кауэометрия, репертуарные решетки, создание «очерка самохарактеристики | 1 занятие {6 часов) |
| 3. Целеобра-зование | Создание очерка фиксированной роли с преобладанием, а поведении внутренней мотивации | Разработка для участников индивидуальных систем внутренне-мотивационных конструктов, написание очерков фиксированных ролей, ролевое проигрывание | 2 занятия (2 дня по 6 часов) |
| 4. Формирование | Переосмысление личностью своей системы конструктов; принятие конструктов внутренней мотивации | Проигрывание в жизни очерка фиксированной роли | 1 неделя |
| 5. Обратная связь | Контроль и коррекция процесса переосмысления | Обсуждение, проигрывание ситуаций, дискуссия | 1 занятие (6 часов) |

Далее рассмотрим каждый этап более детально.

Первый этап — вступительное занятие. Его цель — знакомство участников группы, создание атмосферы доверия и самораскрытия, формулирование целей. Основные методы — ролевые игры, психо-гимнастические упражнения, беседы, дискуссии.

На вступительном занятии участники прораммы знакомятся с правилами поведения в группе (конфиденциальность, принцип «здесь и теперь», правило добровольности и прочие), высказывают ожидания по поводу участия в программе. Потом происходит переход к основной части вступительного занятия — анализу собственной жизни, выявлению силы мотивации профессиональной деятельности, а также скрытых желаний и ожиданий. Завершается работа релаксационным упражнением.

Второй этап имеет своей целью анализ личностных конструктов и ценностей участников программы в контексте внутренней мотивации. Для этого используется процедура, предложенная О. Л. Музыкой (интеграция каузометрии с репертуарными и ранговыми решетками) и написание очерков самохарактеристик.

В начале занятия руководитель делает акцент на роли ценностей в развитии внутренней мотивации, после чего участники переходят к изучению собственной ценностной сферы. Когда исследование завершено, участники на основе его результатов пишут очерк самохарактеристики.

Третий этап — целеобразование. Цель данного этапа — создание участниками программы очерков фиксированных ролей (описаний себя как лиц, которые наделены системой ценностей и конструктов внутренней мотивации). Для достижения этой цели разрабатываются откорректированные системы конструктов, на основе которых пишутся очерки фиксированных ролей, происходит ролевое проигрывание в группе. На этом этапе участники программы обмениваются результатами исследований своих конструктов и очерками самохарактеристик. Далее они объединяются в подгруппы и анализируют полученный материал с точки зрения наличия в нем конструктов и ценностей адаптации (самодетерминации, компетентности и значимых межличностных отношений).

Четвертый этап — формирующий. Его цель — обретение опыта внутренне мотивированного поведения. Для этого участникам группы предлагается проигрывать в жизни роль личности, созданной в очерке фиксированной роли. Этот этап является самым необычным во всей программе, и именно благодаря ему достигается эффект возрастания адаптации.

Пятый тап — контролирующий. Группа встречается для контроля проигрывания роли и анализа проблем, которые возникали. Для этого проводятся обсуждения ситуаций, ролевые игры, дискуссии.

Далее рассмотрим методы и техники, используемые в программе обеспечения адаптации молодых сотрудников.

- Каузометрия (модифицированный вариант) - разработана известными учеными-психологами А. А. Кроникоми Е. И. Головахой (Головаха Е. И., Кроник А.А., 1984) и несколько модифицирована для удобства использования в программе и работы с группой. Первоначальная цель методики — исследование жизненного пути личности.

Участникам группы последовательно предлагается несколько инструкций. Первый шаг — создание списка событий. «Теперь мы перейдем к изучению вашего жизненного пути. В своих альбомах вы видите 15 строчек. В каждой строчке напишите по одному событию из вашей жизни, которое связано с профессиональной деятельностью». Второй шаг — датирование. «Напротив каждого события проставьте его приблизительную дату. При этом не должно быть двух одинаковых дат. Третий шаг — причинно-следственный анализ. «Мы переходим к важному этапу нашего исследования. Попробуем выяснить, почему случились те или иные события, что было их причиной? Для этого используем каузоматрицу (см. рисунок 3.1.).

| | | СЛЕДСТВИЯ | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | | |
| ЦЕЛИ | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | ПРИЧИНЫ |
| | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | |
| | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | 3 | |
| | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | 4 | |
| | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | 5 | |
| | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | 6 | |
| | 7 | | | | | | | | | | | | | | | | 7 | |
| | 8 | | | | | | | | | | | | | | | | 8 | |
| | 9 | | | | | | | | | | | | | | | | 9 | |
| | 10 | | | | | | | | | | | | | | | | 10 | |
| | 11 | | | | | | | | | | | | | | | | 11 | |
| | 12 | | | | | | | | | | | | | | | | 12 | |
| | 13 | | | | | | | | | | | | | | | | 13 | |
| | 14 | | | | | | | | | | | | | | | | 14 | |
| | 15 | | | | | | | | | | | | | | | | 15 | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | | |
| | | СРЕДСТВА | | | | | | | | | | | | | | | | |

Рисунок 3.1. Каузоматрица

Четвертый шаг— целевой анализ. «После заполнения части матрицы над диагональю можно переходить к целевому анализу. Работаем дальше в поле "Средства—Цели".

Пятый шаг — подсчет значимости событий. «Вычислите значимость каждого отдельного события. Например, для вычисления значимости события №12 следует просуммировать показатели в строке № 12 и прибавить к ним сумму показателей столбика № 12.

Шестой шаг — поиск среди членов группы близких людей (Фопель К., 2000). Этот шаг не является частью каузометрии, но необходим для запуска группового процесса и перехода к наиболее интересующему нас седьмому шагу.

«События нашей жизни часто обусловлены людьми, с которыми мы сталкиваемся: нашими друзьями и врагами, родственниками, случайными встречными... Упражнение, которое мы сейчас выполним, поможет нам установить более реалистичный и доверительный контакт друг с другом, а также глубже проанализировать влияние наших близких людей.

Подумайте на протяжении 3 минут, есть ли среди членов группы кто-то, кто напоминает вам значимых для вас людей: родителей, братьев, сестер, друзей. Проверьте каждого члена группы, в том числе и меня (ведущего).

Теперь запишите в таблице, кто кого напоминает, а также отметьте причину такой похожести».

| Группа | Значимые люди | Причина похожести |
|---|---|---|
| 1 | | |
| | | |
| 10 | | |

Рисунок 3.2. - Таблица причин похожести

«Теперь поделитесь своими выводами. Что вы ощущали, когда вас сравнивали с кем-то близким? Как вы реагировали, когда на вас переносились положительные чувства? А отрицательные?»

Седьмой шаг — поиск значимых людей. «Как видите, мы окружены значимыми для нас людьми всегда, и даже здесь. Наверное, именно потому они и являются для нас значимыми, что через призму их образов мы воспринимаем мир, а также узнаем их самих сквозь призму наших ценностей.

Таким образом, мероприятие позволит решить проблему с адаптацией молодых сотрудников, повысить квалификацию персонала, что в свою очередь принесет прибыль компании и увеличит личный доход самих сотрудников, что скажется на их удовлетворенности трудом и системой мотивации.

### 3.3. Рекомендации по адаптации молодых сотрудников на предприятии

В качестве мероприятий по совершенствованию системы адаптации молодых сотрудников РГУ «Национальный университет обороны» предлагается внедрение системы наставничества в работу учреждения. Это означает, что каждому вновь поступившему сотруднику будет назначен наставник, его куратор и главный помощник. Так, процесс не только набор и отбор персонала станет эффективным, но и адаптация сотрудника будет проходить более легко, что будет способствовать его закреплению.

Роль наставника состоит не только в постоянном контроле, но и представлении знаний новому сотруднику, основных сведений об учреждении. Окончательное решение о приеме сотрудника в РГУ так же принимает наставник.

В научной литературе по управлению персоналом общим в определении наставничества является то, что авторы говорят о способах передачи профессиональных компетенций опытными работниками и специалистами.

Можно привести ряд определений понятия наставничества. «Наставничество является кадровой технологией, обеспечивающей передачу посредством планомерной работы знаний, навыков и установок от более опытного сотрудника менее опытному». И еще одно: «Наставничество – форма

обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество».

По мнению ученых, наставничество - это творческое сотрудничество, в основе которого лежит общение. Наставничество в любой сфере трудовой деятельности реализуется при наличии единых подходов, идей и мотивации совместного творческого поиска в решении производственных задач в условиях неопределенности. Являясь инструментом закрепления и развития в профессии, наставничество выступает также одним из механизмов формирования комфортной производственной среды, восстановления оптимального психического здоровья персонала.

Идеологические ценности и установки и социально-экономические аспекты развития государств на разных исторических этапах оказывали немалое влияние на ученых, исследователей в их трактовках понятия наставничество. В разные времена, всегда наставничество понималось как условие адаптации наставляемых, поддержка, помощь со стороны наставников.

В наставничестве заложен, на наш взгляд, до конца не реализуемый и не осознанный всеми участниками трудовых отношений, громадный потенциал социально- психологической, личностной, профессиональной адаптации.

Благодаря эффективной организации наставнической деятельности персонала, как саморазвивающейся системы, возможна реализация управленческого процесса, связанного с активным планированием профессионально-трудовой карьеры, развитием личностно-профессиональных качеств всех субъектов наставничества: руководителя, наставника и самого работника организации, наставляемого.

Наставник имеет педагогический талант и желание передавать свой профессиональный опыт, приобщать к ценностям корпоративной культуры организации. Подчеркнем, что в отечественной практике наставничество

всегда занимало важное место в управленческом процессе организации, способствуя накоплению, развитию управленческих, лидерских компетенций наставника. Главным результатом качественной работы наставника в организации было закрепление новичка на рабочем месте, его мотивация к трудовой деятельности.

Сегодня наставничество в большинстве случаев по-прежнему считается общественной почетной обязанностью опытных сотрудников, как в коммерческих, так и некоммерческих организациях Организация адаптации персонала входит в полномочия специалистов по управлению персоналом, а штатная должность наставника почти не встречается. Наставничество, как социальный институт, будет и в перспективе инструментом личностного и профессионального развития персонала.

Задачей наставника является введение вновь пришедшего работника в должность и он должен обладать определенными качествами (рисунок 3.3).

Наставник должен представить новичку основную информацию об учреждении: описать кратко организационную структуру, корпоративную культуру, четко обозначить миссию и цель. В результате новый сотрудник должен не только точно знать исключительно свои функциональные задачи, но и понимать задачи всего учреждения и его роль в их решении.

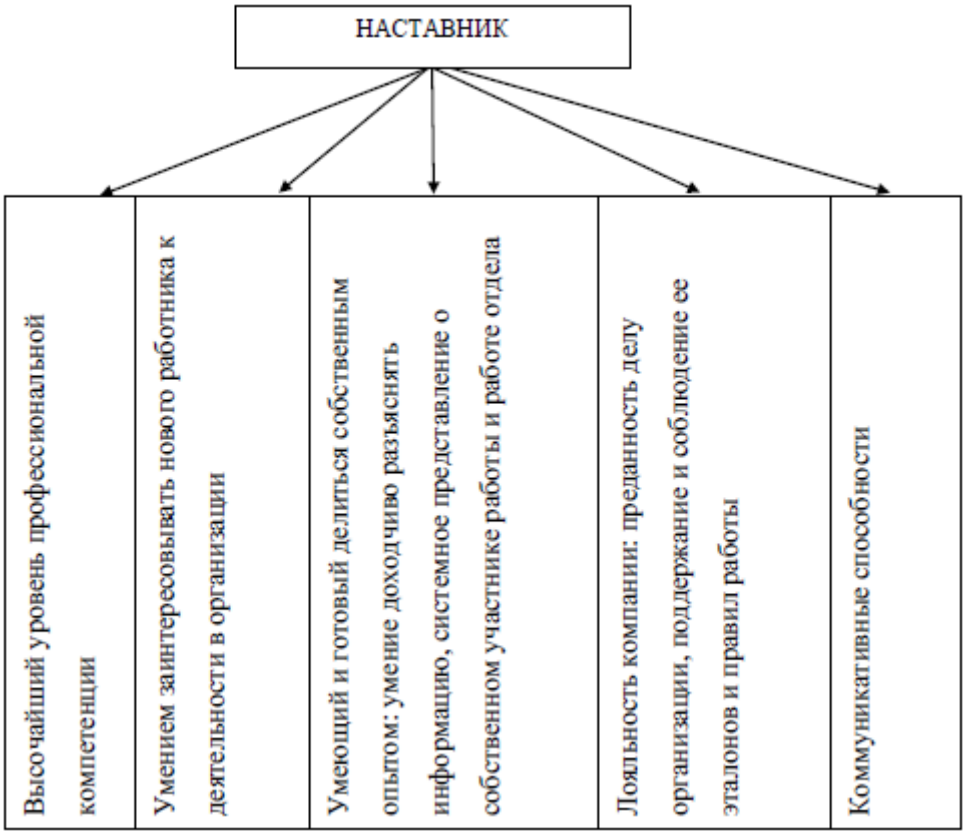


Рисунок 3.3 — Требования к наставнику

Ну и помимо основной информации об РГУ «Национальный университет обороны», новый сотрудник должен быть осведомлен о требованиях к его должности и поставленных ему задачах:

- детально изучить должностную инструкцию и продемонстрировать свои знания наставнику;

- отлично знать действующую нормативно-правовую базу в сфере деятельности РГУ «Национальный университет обороны», постоянно отслеживать последние изменения в законодательстве;

- знать требования субординации и четко соблюдать их;

- уметь выстраивать отношения с коллективом, способствовать благоприятному психологическому климату в коллективе.

Задачи наставника перечислены на рисунке 3.4.

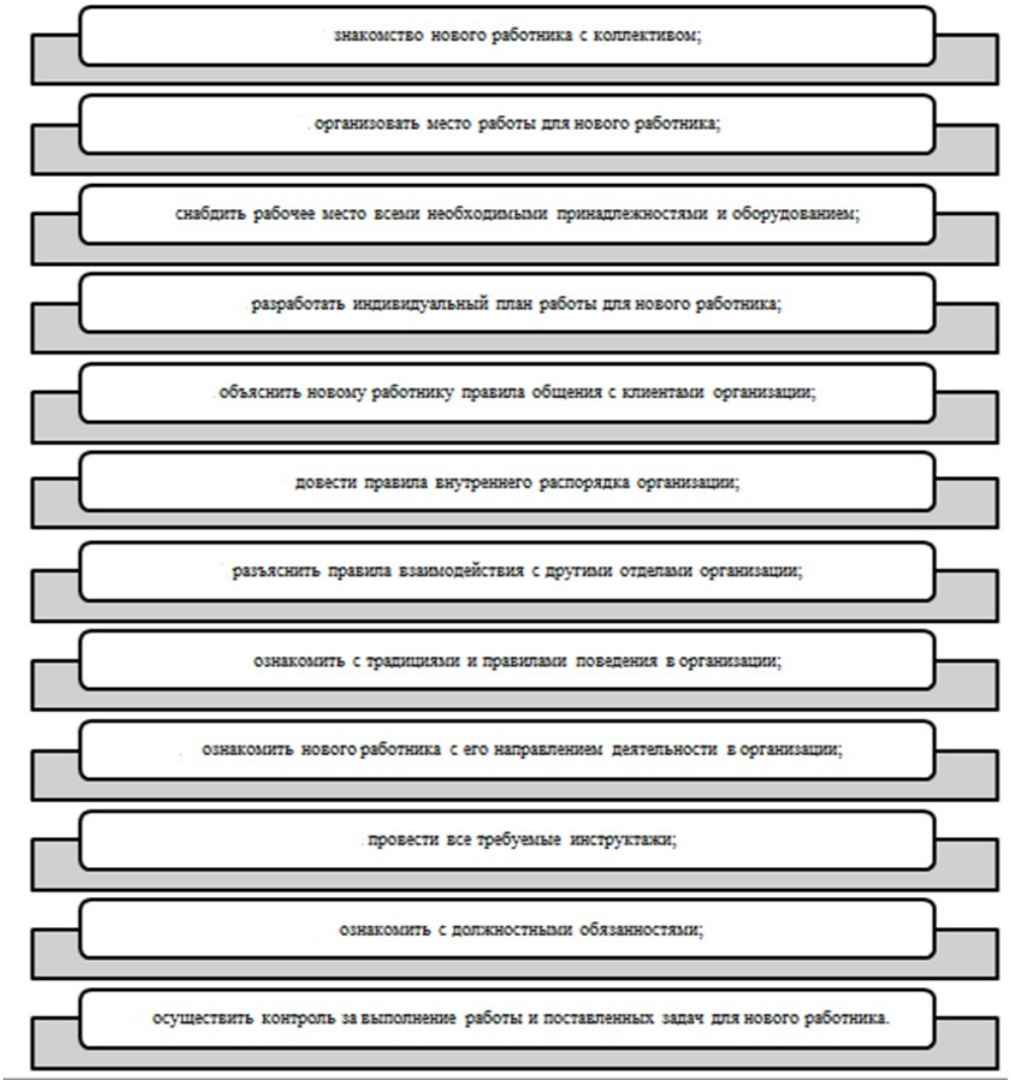


Рисунок 3.4 – Задачи наставник

Работа наставника с вновь пришедшим работником должна включать в себя не только предоставление исходной информации и знаний новичку, но и другие формы работы, а именно:

- установление ежедневного плана работы, четкое определение функций, которые должны быть закреплены;

- контроль выполненного ежедневного задания с оформление заключения в письменной форме;

- совместный разбор допущенных ошибок и вопросов нового сотрудника;

- доведение собранных сведений по каждому новому сотруднику до прямого руководства (начальника подразделения) или же высшего руководства.

Исходя из выявленных проблем обеспечения адаптации сотрудников РГУ «Национальный университет обороны», обусловленных недостатками корпоративной культуры, отсутствием адаптации, в рамках данной работы предлагается мероприятие по разработке блок-схемы по карьерному росту.

Разработка блок-схемы по карьерному росту состоит в реализации следующих этапов:

- оценка карьерного потенциала сотрудника;

- формирование стратегии карьерного роста отдельного сотрудника;

- утверждение и реализация стратегии карьерного роста сотрудника.

Оценка карьерного потенциала сотрудника осуществляется в ходе проведения конкурса на должность. Планирование стратегии карьерного роста предлагается осуществлять в течение трех месяцев.

Рассмотрим предлагаемую блок-схему планирования стратегии карьерного роста сотрудников РГУ «Национальный университет обороны» (см. рис. 3.5).

При разработке стратегии карьерного роста сотрудника должны быть самостоятельно определены профессиональные интересы и цели, а также методы их реализации, то есть должность, которую он хотел бы занять (либо иные цели).

Стратегия карьерного роста сотрудников должен представлять собой документ, который включает:

- общие сведения о сотруднике;

- возможную схему продвижения сотрудника в данном самостоятельном структурном подразделении;

- мероприятия по профессиональному развитию сотрудника, необходимые для достижения целевой (планируемой) должности.

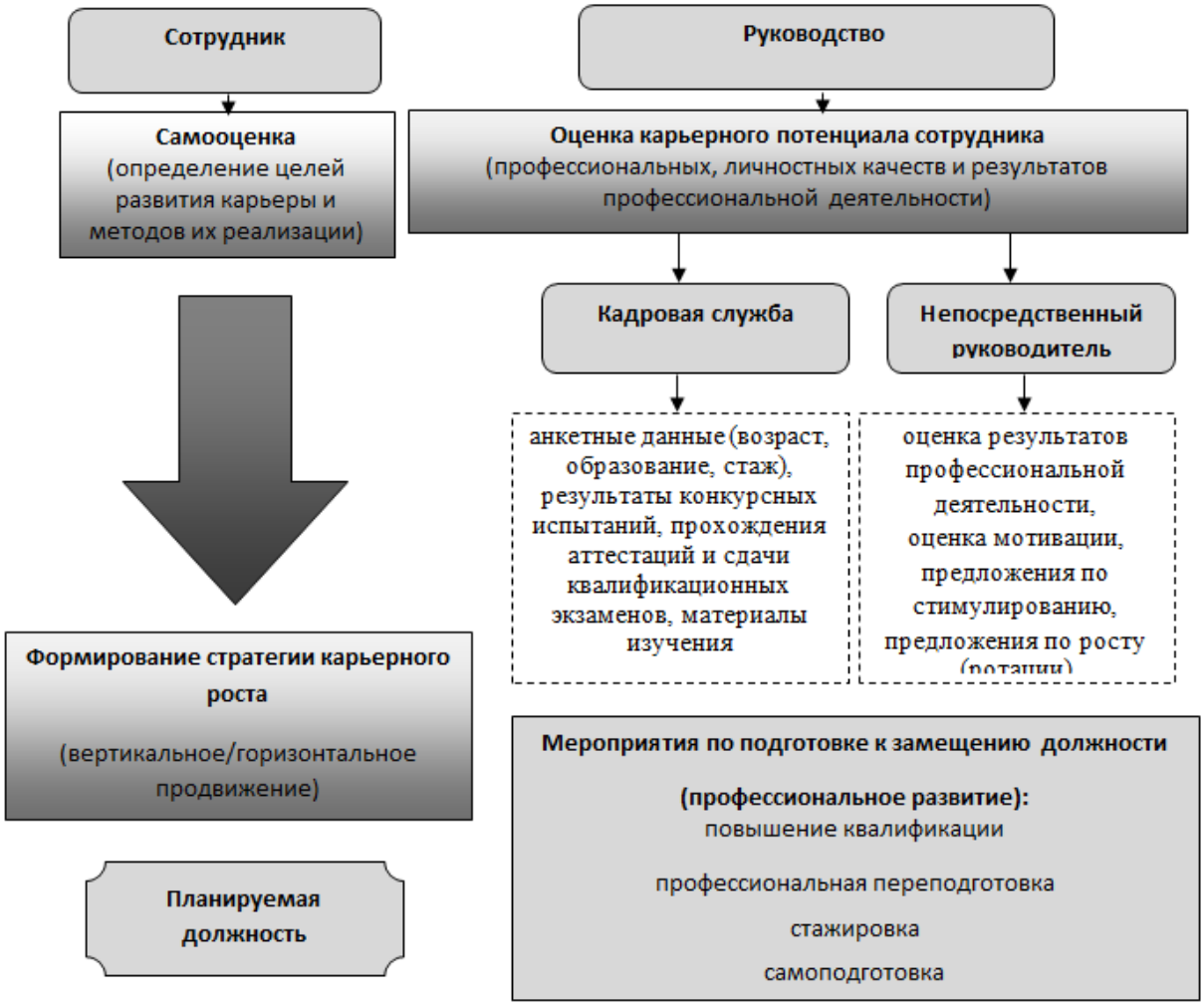


Рисунок 3.5 - Блок-схема планирования стратегии карьеры в РГУ «Национальный университет обороны»

При прохождении всех промежуточных этапов карьерного роста, определенных схемой продвижения сотрудника компании, он в установленном порядке участвует в конкурсе на должность.

Выбор схемы продвижения сотрудников включения в стратегию карьерного роста осуществляется непосредственным руководителем по согласованию с начальником подразделения (отдела).

В целях совершенствования (приобретения) профессиональных знаний и навыков, необходимых для замещения определенной должности, определенной на соответствующем этапе схемой продвижения сотрудника в

стратегии карьерного роста предусматриваются мероприятия по его профессиональному развитию.

### 3.4. Анализ результатов формирующего воздействия

Оценка эффективности формирующего воздействия, а именно разработанной программы психологического обеспечения адаптации молодых сотрудников РГУ «Национальный университет обороны», проводилась с помощью тех же методик, которые были выбраны на констатирующем этапе.

Рассмотрим результаты повторного анкетирования.

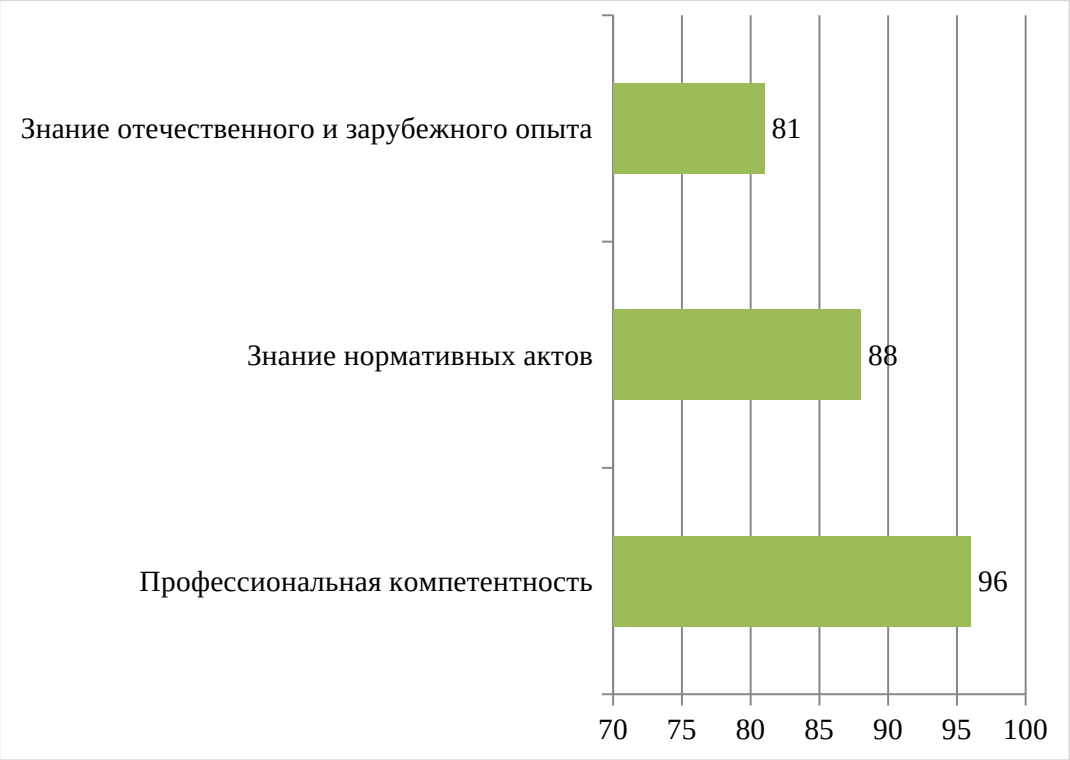


Рисунок 3.6 - Результаты анкетирования по разделу «Знания и навыки»

Повторный анализ по разделу «Знания и навыки» показал увеличение количества баллов по всем показателям. В рамках анализируемого раздела следует говорить больше об эффективности рекомендаций в виде внедрения системы наставничества. Именно наставник способствовал увеличению уровня знаний и профессиональной компетентности.

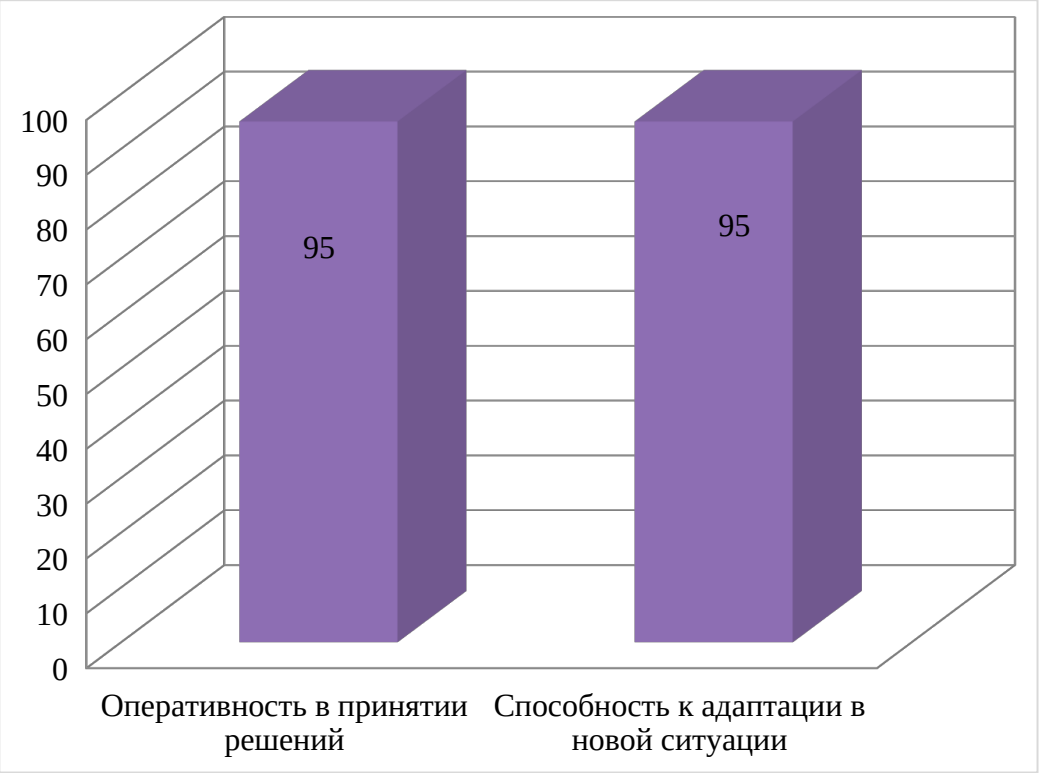


Рисунок 3.7 - Результаты анкетирования по разделу «Адаптация»

Повышение рассматриваемых показателей свидетельствует об увеличении уровня адаптации у молодых сотрудников, что указывает на эффективность разработанной программы обеспечения адаптации молодых сотрудников РГУ «Национальный университет обороны».

Повышение интенсивность и качества труда указывает на общую эффективность разработанных рекомендаций по повышению адаптации молодых сотрудников, так как именно в условиях успешно пройденной адаптации сотруднику становится комфортно осуществлять свои обязанности, что повышает производительность его труда.

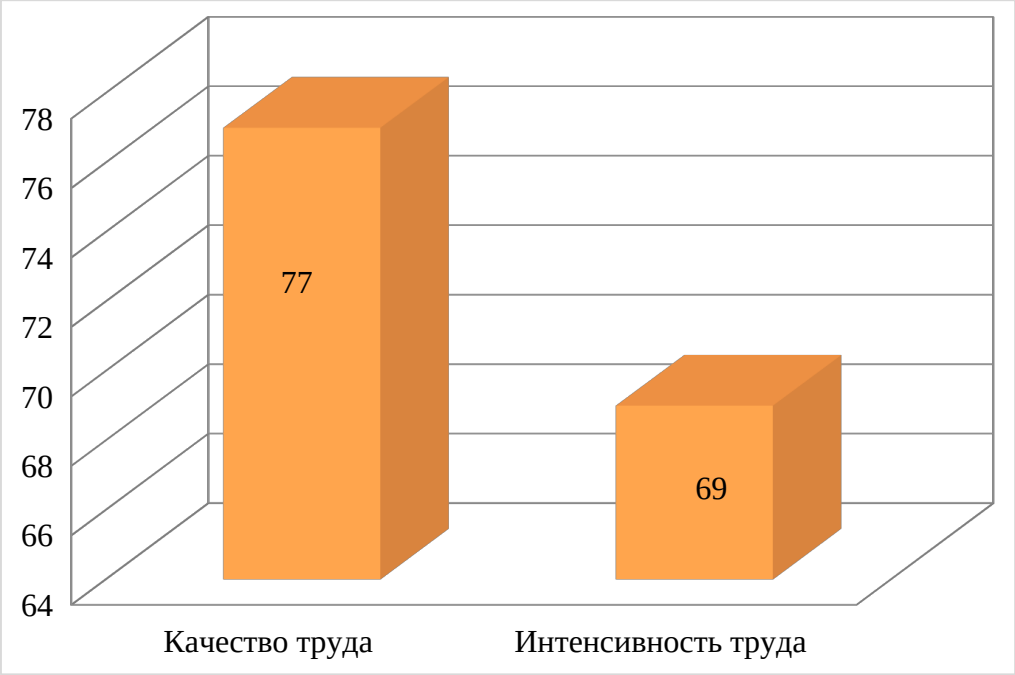


Рисунок 3.8 - Результаты анкетирования по разделу «Способности и возможности работы в коллективе»

Далее рассмотрим результаты анкетирования по опроснику социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда (см. таблицу 3.4).

Таблица 3.4

Результаты анкетирования по методике К. Роджерса и Р. Даймонда

| Группа | Адаптация | Принятие других | Самоприятие | Эмоц. Комф. | Интернальность | Стремление к домин. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Возраст от 18 до 20 лет | 59% - среднее значение | 60% - среднее | 68% – среднее значение | 52% - среднее-значение | 40% - низкое значение | 45% - низкое значение |
| Возраст от 20 до 22 лет | 62% – среднее значение | 74% – среднее значение | 74% – среднее значение | 58% – среднее значение | 63% – средне-значение | 42% – низкое значение |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Возраст от 22 до 25 лет | 73% - среднее значение | 66% – среднее значение | 72% – среднее значение | 75% – среднее значение | 74% – среднее значение | 61% – среднее значение |

Таким образом, в результате повторного исследования было выявлено, что количество сотрудников, неадаптированных к условиям труда и своим функциональным обязанностям значительно снизилось. Как показывают данные таблицы 3.4., у сотрудников в возрасте от 18 до 20 лет низкие значения сохранились только по интегральному показателю – стремление к доминированию, по всем другим показателям отмечается рост среднего значения, что свидетельствует об ускорении процессов адаптации в ходе прохождения программы обеспечения адаптации сотрудников.

## Выводы по главе 3

Среди основных задач при прохождении периода адаптации со стороны сотрудника можно выделить следующие: формирование основы понимания корпоративной культуры, миссии и ценностей компании; усвоение принятых на предприятии процедур и регламентов; преодоление чувства тревожности и неуверенности в себе; приобретение теоретических и практических знаний по конкретным аспектам работы; налаживание контактов, установление доброжелательных отношений с коллективом; формирование чувства удовлетворенности от работы в организации.

Обзор теоретических подходов к психологическому обеспечению адаптации молодых сотрудников на предприятии позволил выделить соедующие современные методы адаптации специалистов: метод Buddying, метод Job Shadowing, методика Secondment, метод e-learning и др.

В раках данного исследования разработана программа психологического обеспечения адаптации молодых сотрудников РГУ «Национальный университет обороны». Разработанная программа направлена на решение проблем с адаптацией молодых сотрудников, повысить квалификацию персонала, что в свою очередь принесет прибыль компании и увеличит личный доход самих сотрудников, что скажется на их удовлетворенности трудом и системой мотивации.

В качестве мероприятий по совершенствованию системы адаптации молодых сотрудников РГУ «Национальный университет обороны» предлагается внедрение системы наставничества в работу учреждения. Это означает, что каждому вновь поступившему сотруднику будет назначен наставник, его куратор и главный помощник. Так, процесс не только набор и отбор персонала станет эффективным, но и адаптация сотрудника будет проходить более легко, что будет способствовать его закреплению.

Оценка эффективности формирующего воздействия, а именно разработанной программы психологического обеспечения адаптации молодых сотрудников РГУ «Национальный университет обороны», проводилась с помощью тех же методик, которые были выбраны на констатирующем этапе.

Повторное проведение экспертного анкетирования показало повышение рассматриваемых показателей блока «Адаптация», что свидетельствует об увеличении уровня адаптации у молодых сотрудников, что указывает на эффективность разработанной программы обеспечения адаптации молодых сотрудников РГУ «Национальный университет обороны». Повторное исследование методике К. Роджерса и Р. Даймонда показало, что количество сотрудников, неадаптированных к условиям труда и своим функциональным обязанностям значительно снизилось.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективный процесс адаптации влияет не только на положительную репутацию работодателя, на снижение текучести кадров, но и оказывает самое непосредственное влияние на бюджетно-финансовую составляющую организации. Вложенные финансовые средства в обучение и развитие персонала, в человеческий капитал, в адаптационный процесс должны способствовать получению прибыли и не приводить компанию к убыткам.

Адаптация представляет собой структурно сложное интегральное понятие, включающее в себя несколько компонентов. Характерной особенностью процесса адаптации является ее непрерывность, обусловленная постоянными изменениями окружающей среды. Процесс адаптации индивидуален по своему содержанию и длительности, так как зависит от личностных особенностей адаптируемого. Адаптация происходит в ходе взаимодействия личности и социума и приводит к изменениям как личности, так и социальной среды.

Анализ представлений зарубежных исследователей о феномене адаптации позволяет сделать следующие выводы: в рамках разных научных школ представлены отличные друг от друга взгляды на проблему адаптации, еѐ структуру и компоненты, но существующие определения описывают адаптацию как многоаспектный феномен, имеющий свою структуру и факторы, влияющие на результат адаптации личности.

Молодые специалисты, нуждающиеся в профессиональной адаптации, — люди в возрасте от 20 до 25 лет, только окончившие обучение по специальности, получившие среднее специальное или высшее профессиональное образование и приступившие к выполнению профессиональных обязанностей.

Изменения в процессе адаптации происходят не только на психологическом, но и на физиологическом уровне, для наиболее полного понимания содержания данного процесса необходимо системное рассмотрение изменений. И, наконец, целью адаптации является не само приспособление, а самореализация личности в социуме. Три вида адаптации, как правило, предполагает адаптационная стратегия персонала (организационная, социально-психологическая, профессиональная). Если организация заинтересована в привлечении высококвалифицированных, ответственных и трудолюбивых кадров, в их развитии, то обязательно с учетом особенностей рабочего места и индивидуальных качеств работника составляются планы адаптации для каждой должности.

Изучая различные источники литературы об управлении адаптацией персонала, можно выделить следующие ее блоки: адаптация к социально-психологическому климату в коллективе; привыкание личности к трудовой деятельности; развитие личностного ресурса и, как следствие, самоорганизация и самореализация.

Базой исследования выступает Республиканское Государственное учреждение «Национальный университет обороны». Участие в исследовании приняли 20 сотрудников РГУ «Национальный университет обороны», опыт работы в данном учреждении которых составляет менее 1 года.

В качестве методик применяются следующие: экспертная оценка на основании анкетирования; методика оценки корпоративной культуры OCAI; опросник социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда.

По результатам применения многочисленных методик обследования, в работе выделены следующие проблемы адаптации молодых сотрудников РГУ «Национальный университет обороны»: средний уровень корпоративной культуры, что свидетельствует об отсутствии сплоченности коллектива; наименьшее внимание уделяется вопросам мотивации и морали в коллективе; низкая адаптация принимаемых сотрудников.

Полученные результаты показали, что уровень способности к адаптации в новой ситуации так же достаточно высок, что свидетельствует о быстром приспособлении новых сотрудников к рабочей обстановке, режиму и коллективу. По результатам исследования в первой группе из 7 человек (в возрасте от 18 до 20 лет): у большинства отмечаются низкие значения интегрального показателя адаптации, а так же интернальности, эмоционального комфорта и стремления к доминированию. У группы сотрудников в возрасте от 20 до 22 лет выше уровень адаптации, остальные значения так же на низком уровне. Сотрудники более старшего возраста – от 22 до 25 лет по всем изучаемым интегральным показателям имеют средние значения, что свидетельствует о завершении процесса адаптации, вливанию в коллектив и работу.

Среди основных задач при прохождении периода адаптации со стороны сотрудника можно выделить следующие: формирование основы понимания корпоративной культуры, миссии и ценностей компании; усвоение принятых на предприятии процедур и регламентов; преодоление чувства тревожности и неуверенности в себе; приобретение теоретических и практических знаний по конкретным аспектам работы; налаживание контактов, установление доброжелательных отношений с коллективом; формирование чувства удовлетворенности от работы в организации.

Обзор теоретических подходов к психологическому обеспечению адаптации молодых сотрудников на предприятии позволил выделить соедующие современные методы адаптации специалистов: метод Buddying, метод Job Shadowing, методика Secondment, метод e-learning и др.

В раках данного исследования разработана программа психологического обеспечения адаптации молодых сотрудников РГУ «Национальный университет обороны». Разработанная программа направлена на решение проблем с адаптацией молодых сотрудников, повысить квалификацию персонала, что в свою очередь принесет прибыль компании и увеличит личный

доход самих сотрудников, что скажется на их удовлетворенности трудом и системой мотивации. В результате разработанных мероприятий по реализации эффективной адаптации сотрудников, в том числе программы психологического обеспечения адаптации молодых сотрудников, грамотно составленной должностной инструкции для специалистов по развитию и адаптации персонала, организация может получить ряд социально-экономических эффектов. Таких как: улучшение финансово- хозяйственной составляющей организации, снижение текучести кадров, повышение кадровой стабильности, формирование кадрового резерва, улучшение социально-психологического климата, повышение лояльности персонала по отношению к организации.

В качестве мероприятий по совершенствованию системы адаптации молодых сотрудников РГУ «Национальный университет обороны» предлагается внедрение системы наставничества в работу учреждения. Это означает, что каждому вновь поступившему сотруднику будет назначен наставник, его куратор и главный помощник. Так, процесс не только набор и отбор персонала станет эффективным, но и адаптация сотрудника будет проходить более легко, что будет способствовать его закреплению.

Наставничество, как один из инструментов адаптации, будет работать эффективно, когда на практике будет демонстрироваться системная наставническая работа, исходящая с высшего уровня управления организации и транслируемая всему персоналу. Системная работа по наставничеству предполагает выстраивание заинтересованности всех субъектов: наставляемого, наставника, руководства организации.

Оценка эффективности формирующего воздействия, а именно разработанной программы психологического обеспечения адаптации молодых сотрудников РГУ «Национальный университет обороны», проводилась с помощью тех же методик, которые были выбраны на констатирующем этапе.

Повторное проведение экспертного анкетирования показало повышение рассматриваемых показателей блока «Адаптация», что свидетельствует

об увеличении уровня адаптации у молодых сотрудников, что указывает на эффективность разработанной программы обеспечения адаптации молодых сотрудников РГУ «Национальный университет обороны». Повторное исследование методике К. Роджерса и Р. Даймонда показало, что количество сотрудников, неадаптированных к условиям труда и своим функциональным обязанностям значительно снизилось.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ


1. Бачурина А.В., Авчинникова С.О. Профессиональные затруднения молодых специалистов в сфере социальной работы // Перспективы развития социальной работы и социальной педагогики в Смоленском регионе с позиции будущих специалистов. Киров, АНО ДПО МЦИТО. 2019. № 4. С. 19–23.

2. Большаков В.Ю. сорт Психотренинг / сорт В.Ю. Большаков. сорт – сорт СПб, сорт 1994. – 316 с.

3. Бондаренко ИН. Адаптация опросника «Диагностика рабочей мотивации» Р. Хакмана и Г. Олдхема на русскоязычной выборке // Психологический журнал. – 2019. — №31(3). – с. 109–124.

4. Бражко Е.И., клоп Управленческие решения / клоп Е.И. Бражко, Г.В. Серебряков, клоп Э.А. Смирнов. – клоп М.: Издательство РИОР, клоп 2006. – 126. клоп с.

5. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2019. — 237 с.

6. Васильева Т.Н., Романов В.В. Социально-психологическая адаптация молодых специалистов-инженеров в проектной организации: проблемы и стратегия их преодоления // Организационная психология. 2019. № 2. С. 93–105.

7. Вачков И.В. Основы сон технологии группового тренинга. сон Учеб. пособие. / сон И.В. Вачков. – М: сон -89, 1999. – 176 с.

8. Венгер, П. Е. Адаптация молодого специалиста в сфере профессиональной деятельности / П. Е. Венгер // Политехнический молодежный журнал. – 2023. – № 7(84).

9. Виханский О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник 3—е изд. М.: Гардарики, 2020. — 528 с.

10. Воротникова Е.С. Особенности подбора персонала в современном hrменеджменте // Via scientiarum - Дорога знаний. 2022. № 1. С. 23-26.

11. Гладченко, В. А. Цифровизация процесса найма персонала / В. А. Гладченко, А. С. Соболева // Актуальные вопросы управления персоналом. 2023. – С. 91-95.

12. Горбач Н. С. Мотивация в психологии: история и современное состояние проблемы // Молодой ученый. — 2021. — № 3 (345). — С. 42—44.

13. Диянова З.В., Щеголева Т.М. Общая психология. личность и мотивация: Учебное пособие. — Москва, 2020. – 477 с.

14. Дороговцева А.А. Особенности отбора персонала и качество коммуникаций в современных условиях // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. 2022. № 1 (59). С. 7-9.

15. Дружкова Т. С. Формирование системы профессиональной ориентации и закрепления молодых специалистов в организации / Т. С. Дружкова // Научное и образовательное пространство в условиях вызовов современности. 2022. – С. 132-135.

16. Дубневская А.Ю. Подбор персонала: актуальные проблемы и пути решения // Студенческий вестник. 2022. № 2-5 (194). С. 26-30.

17. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 393 с.

18. Душкин А.С., Мартынов М.А. Психология кадрового менеджмента: учебно—методическое пособие. — Санкт—Петербург, 2020. – 244 с.

19. Жаниева С.У., Капранова М.В. Разработка психодиагностической программы отбора менеджеров по массовому подбору персонала // Социальногуманитарные технологии. 2022. № 1 (21). С. 56-61.

20. Зайцева, Е. В. Отбор и найм персонала в организации / Е. В. Зайцева, В. Н. Чумаков // Современные подходы к трансформации концепций

государственного регулирования и управления в социально-экономических системах. 2023. – С. 227-230.

21. Каменская В.Г. Психология конфликта. Психологическая защита и мотивации в структуре конфликта: учебное пособие. — Москва, 2020. – 322 с.

22. Канаев, А. С. Менторинг как инструмент адаптации и развития персонала / А. С. Канаев // Экономика. Социология. Право. – 2023. – № 3(31). – С. 19-25.

23. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 440 с.

24. Комаров, В. В. Найм персонала: концепции, построение системы набора и оценки претендентов / В. В. Комаров // . – 2023. – № 1-1(89). – С. 40-41.

25. Круглова, Е. Н. Наставничество как технология профессионального становления молодого специалиста / Е. Н. Круглова // Современные наукоемкие технологии. – 2023. – № 9. – С. 142-148.

26. Лобанова Т.Н., Захарова Л.Н. Психология труда индустрии 4.0 // Организационная психология. — 2020. Т. 10. № 1. С. 194—207.

27. Локаткова, О. Н. Характеристики процесса адаптации личности в современной психолого-педагогической науке / О. Н. Локаткова // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. – 2023. – № 6(220). – С. 527-530.

28. Лукьянов В.Н., Лукьянова М.Т., Гусманов Р.У. Экономика и управление трудовыми ресурсами (2-е издание, переработанное и дополненное) / Москва, Издательство «Перо». – 2021. – 198 с

29. Магомаева Э.Р., Нухова Ф.С. Перспективы использования зарубежного опыта подбора, отбора и найма персонала организации // Экономика и предпринимательство. 2022. № 1 (138). С. 1140-1143.

30. Мальцев Н.В. Организационные мероприятия привлечения и отбора персонала // Экономика и социум. 2022. № 2-1 (93). С. 371-374.

31. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В.М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 431 с.

32. Мендель О.П. Формирование системы мотивации эффективной работы на предприятии в контексте экономической безопасности // Экономическая безопасность: правовые, экономические, экологические аспекты. — 2021. — №9. — С. 249—255.

33. Минина В.Н. HR-боты в управлении человеческими ресурсами организации // Вестник СПбГУ. Менеджмент. 2019. № 18 (3). С. 400–418.

34. Миннигулова Э.И., Мураткина В.В., Пирогова С.В. Методы подбора персонала: сравнительный анализ // Universum: экономика и юриспруденция. 2022. № 5 (92). С. 11-13.

35. Незоренко Т.К. Управление персоналом. М.: Лаборатория книги, 2019. — 92 с.

36. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом. М.: Изд—во «Юрайт», 2019. — 513 с.

37. Пичугин В.Г. Психология влияния в управлении персоналом: учебное пособие. — Москва, 2020. – 411 с.

38. Русакова Е.И., Синякова М.Г., Слободчикова П.С. Адаптация и дезадаптация персонала: теория и практика. - Екатеринбург, УГПУ, 2019. - 118 с.

39. Сизикова В.В., Аникеева О.А. Моделирование профессиональных стандартов специалистов социальной сферы как основа преобразования социальной практики // Сервис в Рос—сии и за рубежом. — 2019. — №8(69). — С. 105—117.

40. Современные проблемы адаптации молодых специалистов в профессиональной деятельности: монография / под ред. О.Я. Емельяновой. Воронеж: ВГПУ, 2019 - 336 с.

41. Суходаева Т.С. Развитие компетенций как фактор карьерного роста при прохождении государственной службы в Республике Корея // Среднерусский вестник общественных наук. 2018. № 1. С. 85.

42. Толстых Ю. И. Современные подходы к категории «адаптационный потенциал» / Ю.И. Толстых // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. – 2016. – № 1. – С. 493-496.

43. Тюрнина, О.О. Система найма персонала на предприятии: теория и практика / О.О. Тюрнина, В.В. Оглезнева // Вестник удмуртского университета. Экономика и право. – 2021. – Т. 31, № 6. – С. 1017-1023.

44. Хасанова А.Р. Профессиональная адаптация молодых специалистов социальной сферы. Актуальные проблемы современного образования: опыт и инновации. Науч.- практ. конф.: сб. тр. Ульяновск, Зебра. 2019. С. 458–462.

45. Христидис Т.В. Психологические аспекты профессиональной адаптации молодых специалистов // Север и молодежь: здоровье, образование, карьера. Всерос. 2020. С. 351–354.

46. Цитцер М.С. Форма наставничества «работодатель – обучающийся»: способы взаимодействия // Академический вестник. 2022. № 2 (56). С. 45–47.

47. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2019. – 400 с.

48. Шапоренко, А. В. Проблема адаптации специалистов без опыта работы в различных сферах профессиональной деятельности / А. В. Шапоренко, А. С. Ссорина // Гуманитарные проблемы современности. – Курск: Юго-Западный государственный университет. 2023. – С. 286-291.

49. Шобонов, Н. А. Совершенствование процесса адаптации персонала в организации / Н. А. Шобонов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 3, № 7(139). – С. 243-249.

50. Эдильбаев А.А. Социальная адаптация молодого специалиста в различных сферах профессиональной деятельности // Актуальные вопросы истории, философии и права. 2021. С. 64–69.