**Содержание**

Введение

1. Адаптация персонала как важнейший компонент в системе управления персоналом

1.1 Сущность адаптации

1.2 Виды адаптации

1.3 Этапы адаптации

2. Управление адаптацией персонала

2.1 Цели и задачи системы управления персоналом

2.2 Программа адаптации

3. Анализ зарубежного и отечественного опыта в системе адаптации персонала

3.1 Зарубежный опыт

3.2 Система адаптации и развития персонала в компании «Эрнст Энд Янг»

Заключение

Список использованных источников

**Введение**

Актуальность исследования объясняется, прежде всего, тем, что процедура адаптации персонала призвана облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Профессиональная адаптация выступает важным составным элементом системы подготовки кадров и является регулятором связи между системой образования и производством. Они призваны способствовать покрытию потребностей организации в рабочей силе в необходимом качественном и количественном отношении для повышения их прибыльности и конкурентоспособности.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда. Выделяют два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

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

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

Цель данной работы - проанализировать особенности адаптации персонала в организациях.

Задачи исследования:

1. рассмотреть сущность адаптации;

2. выделить особенности управления адаптацией персонала в организации;

3. рассмотреть этапы проведения адаптации нового сотрудника.

Объект исследования - процесс адаптации персонала.

Предмет исследования - методы адаптации персонала в организациях.

В курсовой использовались учебники следующих авторов: В.В. Музыченко, А.Я. Кибанова, Б.Л. Еремина и Т.Ю. Базарова, В.Р. Веснина, Е.В. Маслова, Е.Ф. Коханова, а так же статьи из электронных источников: журнал «HR – менеджмент», электронный журнал по управлению персоналом и HR100 "Управление персоналом: 100% практика".

**1. Адаптация персонала как важнейший компонент в системе управления персоналом**

**1.1 Сущность адаптации**

Адаптация персонала чрезвычайно важна при наборе персонала в организацию. Дело в том, что у кандидатов нередко возникает проблема необоснованных ожиданий, когда вновь принятый на работу сотрудник питает нереалистичные надежды, выстраивает нереалистичные планы, касающиеся своего будущего в новой организации. При поступлении на работу кандидат лишь приблизительно представляет себе, что ценит организация в своих работниках и что она ожидает от них. Более того, необоснованные ожидания могут приводить к росту неудовлетворенности работой и, как крайний, экстремальный случай, к увольнению и, соответственно, росту текучести кадров со всеми вытекающими отсюда отрицательными последствиями для компании. Устранение этих необоснованных ожиданий и вызывает необходимость развития и совершенствования такого направления кадровой работы, как адаптация персонала.

Адаптация – процесс активного приспособления человека к изменившейся среде с помощью различных социальных средств. Основным способом адаптации является принятие норм и ценностей новой социальной среды (группы, коллектива, организации, региона, в которые входит индивид), сложившихся здесь форм социального взаимодействия (формальных и неформальных связей, стиля руководства, семейных и соседских отношений), а также форм и способов предметной деятельности (например, способов профессионального выполнения работ, либо семейных обязанностей).

Показателем успешной адаптации является высокий социальный статус индивида в данной среде, а также его удовлетворенность этой средой в целом (например, удовлетворенность работой и ее условиями, вознаграждением, организацией и т.д.). Показателем низкой адаптации – перемещение индивида в другую социальную среду (текучесть кадров, миграция и т.д.) либо отклоняющееся асоциальное поведение. [1 стр. 228-230]

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

Зачастую "новичок" приходит на предприятие, а его рабочее место не подготовлено, и никто особенно этим не озабочен, новичкам предоставляют право выплывать самим. Но поскольку первое впечатление обычно оставляет глубокий след, такая процедура может оказать длительное отрицательное воздействие на мотивацию и отношение сотрудника к работе. "Опыт" такого рода может зачастую объяснять высокую текучесть кадров в первые недели или месяцы работы и причины, по которым новый сотрудник может испытывать чувство отчуждения и занять негативную позицию по отношению к организации прямо с первого дня работы. Если новые сотрудники предоставляются самим себе, то организация не может влиять на то, что они случайно узнают, и потеряет возможность сформировать у них положительное отношение к работе и преданность традициям фирмы. [5] Цели адаптации:

* уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
* снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
* сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе, то они могут отреагировать на это увольнением;
* экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
* развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой. [1 стр. 230-231]

**1.2 Виды адаптации**

Существует несколько классификаций адаптации. Рассмотрим некоторые из них.

* По отношениям «субъект- объект»:

Активная - когда кандидат стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, правила, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

Пассивная - когда он стремится к такому воздействию и изменению.

* По воздействию на работника:

Прогрессивная - благоприятно воздействующая на работника;

Регрессивная - неблагоприятно воздействующая на работника.

* По уровню:

Первичная - когда кандидат первый раз поступает на работу в конкретную компанию;

Вторичная - при последующей смене работы внутри компании, причем она подразделяется на адаптацию работника в новой должности и адаптацию работника к понижению в должности.

* По направлениям:

Производственная;

непроизводственная. [1 стр. 231]

Наиболее наглядно ее можно представить в виде схемы, приведенной у А.Я. Кибанова на рис. 1.

Рис. 1 - Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

Попытаемся раскрыть значения некоторых из приведенных типов адаптации:

Профессиональная адаптация - заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника. Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

Психофизиологическая адаптация — адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.). Психофизиологическая адаптация особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

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

Экономическая - это адаптация к уровню и способам получения доходов.

Организационно - административная адаптация основана на понимании и принятии новым сотрудником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления. Необходимо, на наш взгляд, сделать новому сотруднику краткий экскурс в историю развития организации, рассказать о клиентах и партнерах, дать ознакомиться с положением об организационной структуре предприятия и положением об отделе, куда он выходит. Выдать на руки должностную инструкцию. Также необходимо познакомить его с непосредственным начальником (в случае, если это не было сделано в процессе отбора) и ознакомить его с процедурой эскалации проблем.

**1.3 Этапы адаптации**

Процесс адаптации можно разделить на 4 этапа:

Этап 1. Оценка - определение уровня подготовленности кандидата. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач.

Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведении и т. д.

Этап 2. Ориентация - практическое знакомство нового работника с обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. При этом обычно вводятся в практику обучающие программы типа «Реалистическое знакомство с будущей работой», «История организации», «Введение в профессию».

Этап 3. Действенная адаптация, состоящая в приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обусловливающая его включение в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

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

Смена этапов вызывает трудности, называемые “адаптационные кризисы”, поскольку воздействие социальной среды обычно резко возрастает. В результате у работника возникает состояние тревоги, сопротивляемости, стресса, поиска выхода, возникновение потребности в более активном освоении доселе неизвестного.

На каждом из перечисленных этапов необходима продуманная система управления адаптацией. [1, 2]

Анализируя выше изложенные параграфы, мы можем говорить о том, что адаптация и ее процесс является главным этапом для профессионального становления работников. Адаптация способствует установлению контактов на рабочем месте, что в дальнейшем ведет к более продуктивному взаимодействию, что непосредственно сказывается на результатах труда.

**2. Управление адаптацией персонала**

**2.1 Цели и задачи системы управления адаптацией персонала**

Управление процессом адаптации — это «активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т. п.». [2]

Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание как субъективных характеристик рабочего (пол, возраст, его психофизиологические характеристики, а также образование, стаж и др), так и факторов производственной среды, характера их влияния (прямое или косвенное) на показатели и результаты адаптации. Поэтому при оптимизации процесса адаптации следует исходить из имеющихся возможностей предприятия (в части условий труда, гибкого рабочего времени, организации труда и т. д.) и ограничений в изменении рабочего (в развитии тех или иных способностей, в освобождении от отрицательных привычек и т. п), необходимо также учитывать различия на новом и на прежнем месте работы, особенности новой и прежней профессий, ибо они могут быть существенными, что послужит серьезным барьером для профессиональной мобильности и проведения кадровой политики предприятия. [6]

Вопросами адаптации занимаются отдельные работники из разных подразделений. Это инспектор отдела кадров, линейные руководители или коллеги по работе. Их главная цель - сделать процесс адаптации, приспособления молодых работников к предприятию как можно более коротким и безболезненным. Отметим, что проведение процессов как первичной, так и вторичной адаптации не отличается большими особенностями, т.е. все мероприятия похожи друг на друга и выглядят следующим образом. Процесс адаптации непосредственно начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу. Инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с предприятием, отделом или цехом, где предстоит работать новичку. Затем он провожает нового работника на его рабочее место и представляет непосредственному руководителю. А тот, в свою очередь, проводит знакомство с коллективом, с коллегами по работе, с рабочим местом. По своему усмотрению руководитель может прикрепить к новичку наставника из числа более опытных и старших работников. Как правило, еще в течение месяца руководитель проводит периодические беседы с новым работником, интересуясь трудностями, которые у того возникают, его успехами, и дает систематическую оценку работы. Контроль за ходом процесса адаптации со стороны отдела кадров не проводится. В некоторых организациях выдаются специальные брошюры с описанием того или иного вида производства, рабочего места, профессии или должности.

Цели и задачи системы управления адаптацией хорошо сформулированы у А.Я. Кибанова и могут быть представлены в виде схемы на рис. 2.

Рис. 2 - Цели и задачи системы управления адаптацией персонала в организации

Для достижения этих целей в организациях целесообразно иметь в действующих подразделениях по управлению персоналом специалистов или самостоятельное подразделение по управлению профориентацией и адаптацией кадров. Штат такого подразделения должен состоять как минимум из двух человек: профконсультанта (профессиональная ориентация) и менеджера по персоналу (отбор, подготовка и адаптация работников). В осуществлении процесса адаптации непосредственное участие принимают линейные руководители.

Функции этого подразделения должны быть ориентированы на работников, которым нужна помощь в профессиональной ориентации и переориентации, а также выпускников подшефных школ, которые стоят перед выбором своей дальнейшей профессии, и на новых работников, пришедших в организацию или поменявших место работы внутри нее.

Подразделение по управлению адаптацией должно выполнять следующие функции:

* изучать и прогнозировать конъюнктуру рынка труда, проводить мероприятия по адаптации к нему, осуществлять соответствующую переструктуризацию кадрового потенциала;
* участвовать в найме и отборе персонала с использованием профессиограмм и описаний работ, организовывать тестирование и интервьюирование работников в целях их лучшей профориентации;
* участвовать в расстановке кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам, проведении ротации и внутрипроизводственных перемещений кадров, формировании стабильного трудового коллектива;
* участвовать в отборе лидеров из числа молодых работников, обладающих талантом организатора;
* организовывать взаимодействие с региональной системой управления адаптацией на взаимовыгодных условиях.

Важнейшие направления деятельности подразделения по управлению адаптацией персонала в организации приведены на рис.3.

Рис. 3 - Направление деятельности подразделения по управлению адаптацией персонала в организации

В обязанности менеджера по персоналу входят:

1. Организация ознакомления с организацией: характеристика; условия найма; оплата труда;
2. Представление работника руководителю, непосредственному начальнику, инструктору по обучению;
3. Организация экскурсии по рабочим местам;
4. Разъяснение условий работы, ознакомление с функциями (совместно с руководителем);
5. Организация обучения (совместно с отделом обучения);
6. Введение в коллектив, представление сотрудников (совместно с руководителем).

Для новых работников организуется специальный курс обучения и воспитания, призванный наиболее быстро и рационально адаптировать их к стилю и методам работы в организации или в подразделении. Формами адаптации могут быть лекционные и семинарские занятия непосредственно в организации: выездные занятия на специальной учебной базе с приглашением специалистов и экспертов; выездной групповой тренинг.

**2.2 Программа адаптации**

В работе по проведению адаптации новых работников менеджер по персоналу должен использовать специально разработанную программу. Программа адаптации делится на общую и специализированную. Общая программа адаптации касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы.

1. Общее представление об организации приветственная речь, тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия, традиции, нормы, продукция и ее потребители, виды деятельности, организация, структура, связи, информация о высшем руководстве, внутренние отношения.

2. Оплата труда в организации.

3. Дополнительные льготы, виды страхования, выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе.

4. Охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи.

5. Отношения работников с профсоюзами; сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; выполнение постановлений профсоюзов; дисциплина и взыскания.

6. Служба быта: питание; комнаты отдыха; другие службы быта.

После реализации общей программы адаптации проводится специализированная программа адаптации. Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. Обычно эту программу проводят линейные руководители или наставники. Эта программа включает в себя следующие вопросы:

1. Функции подразделения: цели и приоритеты; организация, структура и функции; взаимоотношения с другими подразделениями.

2. Обязанности и ответственность; детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими видами работ в подразделении и на предприятии в целом; длительность рабочего дня и расписание; требования к качеству выполняемой работы.

3. Правила-предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время.

4. Осмотр подразделения: местоположение кнопки пожарной тревоги, входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи.

5. Представление сотрудникам подразделения.

Данную программу можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, в программу адаптации обязательно должно входить обучение. Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении и их потребности в чем-то схожи с потребностями молодых работников, но им зачастую труднее вписаться в коллектив. Свои особенности имеет адаптация женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми, инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов. Все это нельзя оставлять без внимания и необходимо учитывать при составлении программ по адаптации.

Исходя из данной главы, мы делаем вывод, что процесс управления адаптацией является важным элементом для успешной деятельности персонала и всей организации в целом. Большим плюсом для предприятия является наличие специалистов по проведению адаптационных мероприятий, с использованием соответствующих программ, с учетом личностных особенностей новых работников.

**3. Анализ зарубежного и отечественного опыта в системе адаптации персонала**

**3.1 Зарубежный опыт**

Интересен в отношении адаптации опыт Японии. Система подготовки кадров здесь отличается большой спецификой. Учащиеся японской школы до перехода на вторую ступень среднего образования (10—12 классы) практически не могут получить какой-либо профессиональной подготовки, т. е. большая часть японской молодежи, имея среднее образование, выходит на рынок труда если не вовсе профессионально не подготовленной, то во всяком случае без какого-либо свидетельства о присвоении квалификации. Это, однако, мало смущает руководство японских компаний. Профессиональная подготовка в фирмах — неотъемлемая часть японской системы управления кадрами. Руководство компаний стремится привлечь молодых людей непосредственно со школьной скамьи, потому что отсутствие каких-либо навыков в работе свидетельствует о неиспорченности, отсутствии стороннего влияния, готовности воспринять правила поведения, принятие в данной корпорации. Поступившая молодежь проходит обязательный курс начальной подготовки — адаптации. Это происходит в течение относительно короткого периода — двух месяцев. Особое внимание в социальной и профессиональной адаптации в японских фирмах отводится программам воспитания корпоративной культуры организации, ее имиджу, воспитанию гордости за свою компанию, корпорацию. Это так называемый “корпоративный дух” фирмы или компании. Он воспитывается через систему приобщения работника к делам фирмы, к ее атмосфере, задачам и миссии. Каждая компания имеет свою форму рабочей одежды, девиз, нередко гимн. Постоянно внедряются целенаправленные ритуалы, всевозможные собрания, конференции. Заметную роль в этом играют ветераны компаний, умельцы, воспитатели. В Японии во время адаптации большинство новых рабочих и служащих несколько месяцев проходят подготовку по специально разработанной фирмой программе. Обучение построено таким образом, чтобы развивать мощный корпоративный дух уже на этапе специального обучения и участвовать в обсуждении проблем и задач подразделения. Более того, многие молодые рабочие и служащие в течение нескольких лет после поступления на работу живут в общежитиях фирмы.

Углубленные программы адаптации работников применяются на средних и крупных фирмах США. В процессе их проведения участвуют как менеджеры по управлению персоналом, так и линейные менеджеры. На малых предприятиях программа адаптации проводится менеджером-практиком, иногда с включением работника профсоюза, используются самые различные программы — от программ, предусматривающих, в основном, устную информацию, до формализованных процедур, связывающих устные представления с письменными и графическими установками. В формальных программах адаптации часто используют аппаратуру, слайды, фотографии.

В Германии имеется “Закон о правовом режиме предприятия”, который требует от работодателя ознакомления нового сотрудника с условиями работы и с будущей сферой его деятельности, а также представление его будущим коллегам по работе. Работник должен знать режим и условия труда и свои обязанности. Для этого используются собеседования. Новичок знакомиться с правилами, процедурами. Он получает наставления со стороны старших по должности и др.

**3.2 Система адаптации и развития персонала в компании "Эрнст энд Янг"**

Компания «Эрнст энд Янг» входит в «большую пятерку» компаний по оказанию профессиональных услуг в области аудита, налогов, управленческого и финансового менеджмента наряду с фирмами «Артур Андерсен», «Делойт энд Туш», «Прайс Уотерхаус энд Куперс», KPMG.

На территории СНГ расположено несколько отделений «Эрнст энд Янг»: в Москве (центральный офис), Санкт-Петербурге, Киеве, Алма-Ате, Тбилиси, Ташкенте и Баку, где работают как иностранные, так и местные специалисты.

Структура компании.

Все отделы «Эрнст энд Янг» можно разделить на две категории: отделы, работающие непосредственно с клиентами и отдел поддержки. К первой категории относятся отдел аудита, налоговый отдел, отдел корпоративных финансов. Ко второй группе относятся финансовый и маркетинговый отделы, отдел информационных технологий, отдел кадров и профессиональной подготовки, а также отдел по управлению интеллектуальными ресурсами.

Для группы отделов, работающих непосредственно с клиентами существует жесткая иерархическая структура. Выглядит она следующим образом:

Партнер (partner),

Менеджер(manager),

Старший специалист (senior),

Консультант или эксперт (advanced staff),

Младший консультант или эксперт (staff).

Эта структура характерна для всех офисов «Эрнст энд Янг», в какой бы стране мира он не находился.

Политика компании в области подбора персонала.

Поскольку программа адаптации очень тесно взаимосвязана с процессом поиска и набора сотрудников в компанию, прежде всего необходимо охарактеризовать политику компании в этой области.

Компания ориентируется на развитие и выращивание собственных кадров. Набор новых сотрудников производится только на начальные позиции (staff). Для этого привлекаются выпускники финансовых вузов, таких как МГУ, ГAУ, Финансовая Академия с определенным объемом специальных знаний и высоким уровнем английского языка. Мы не рассчитываем на людей с опытом, а стремимся привить им необходимые для работы в «Эрнст энд Янг» навыки в процессе работы и обучения.

Набор выпускников вузов осуществляется дважды в год: первый набор происходит в декабре-январе, когда принять участие в конкурсе приглашаются студенты 4-5 курсов. До этого в течение осеннего семестра в ведущих московских экономических вузах сотрудники «Эрнст энд Янг» читают курс лекций по западному бухгалтерскому учету, параллельно с этим компания принимает участие во всевозможных днях карьеры, открытых дверей, работает «горячая линия» в Internet. Мы стараемся сотрудничать с различными студенческими организациями, у нас давно налажено взаимодействие с руководителями студенческой ассоциации AISEC. Таковы источники поиска кандидатов на работу в компании.

Все резюме просматриваются, лучшим кандидатам и выпускникам тех курсов, которые читаются нашими сотрудниками в вузах, предлагают в офисе компании сдать письменный экзамен по российскому и западному бухгалтерскому учету и английскому языку. Для сдачи экзамена и собеседования с сотрудниками кадровой службы приглашаются около 30 студентов. В течение интервью оцениваются навыки работы в команде, соответствие корпоративной культуре компании. Основной метод оценки - предложение кандидату рабочих или жизненных ситуаций, на которые он так или иначе должен отреагировать, объяснить свое возможное поведение. Психологическое тестирование в Эрнст энд Янг не используется. По итогам экзамена и собеседования выбираются лучшие и приглашаются на встречу с менеджерами, наиболее успешные по результатам этих интервью кандидаты проходят интервью с партнерами.

Таковы этапы отбора на практику в Эрнст энд Янг. На практику в московский офис ежегодно приглашаются 5-6 человек, и по 1-2 человека в офисы по СНГ. Их работа нужна компании, поскольку практика происходит в самый разгар бизнес - сезона и компании необходима рабочая сила. Студентам, в свою очередь, нужно пройти практику для завершения обучения в институте. Продолжительность работы в качестве практиканта - три месяца, после чего они уходят на защиту диплома. Тем студентам, кого компания хочет видеть в дальнейшем в качестве своих сотрудников, делается предложение выйти на постоянную работу с начала нового бизнес- сезона, пройдя до этого времени обучение по адаптационной программе "Эрнст энд Янг".

В июне проводится дополнительный набор. Сотрудники кадровой службы снова просматривают резюме студентов из тех же источников. Отличие этих кандидатов в том, что они не проходят практику.

Причина такого двухэтапного набора в том, что оба метода оценки потенциала кандидатов (прохождение практики в компании и анализ результатов защищенных дипломов) позволяют выбрать лучших.

Ни один сотрудник компании не может перепрыгнуть через ступеньку иерархической лестницы и стать из младшего консультанта сразу менеджером. Для продвижения на следующий уровень необходимо соблюдение ряда условий:

Время работы на предыдущей позиции. Необходимо проработать не менее 1 года для перехода с первой на вторую ступень, еще 1 год требуется для того, чтобы стать старшим специалистом. Для того, чтобы набрать необходимый опыт и знания для руководства проектами потребуется 3-4 года, по истечении этого периода старший специалист, продемонстрировавший хорошие результаты работы, переходит на менеджерскую позицию. Проработав 6 лет, менеджер становится партнером. Пребывание на этой позиции во времени не ограничено.

Пройденное обязательное для этой позиции обучение.

Результаты годовой оценки.

Система адаптации.

Система адаптации новых сотрудников, действующая в "Эрнст энд Янг", обладает рядом отличительных особенностей, обусловленных политикой работы с персоналом в компании.

Основная особенность заключается в том, что в компании существует несколько типов таких программ в зависимости от категории сотрудников, на которую программа ориентирована.

1. Первый тип программы адаптации предназначен для выпускников вузов. Это наиболее значимая и ресурсоемкая программа, поскольку именно эта категория сотрудников является основной движущей силой.

2. Второй тип ориентирован на сотрудников, которые приходят, имея опыт работы в других компаниях. Они изначально приходят либо в отделы поддержки, либо в основные отделы, но не на начальные позиции.

3. Третий тип программы адаптации был разработан для иностранных сотрудников, которые приезжают в офисы Москвы или СНГ, как правило, либо в рамках программ обмена сотрудниками между подразделениями и офисами “Эрнст энд Янг”.

Программа адаптации для выпускников вузов в свою очередь также обладает рядом характерных особенностей.

Адаптация сотрудников традиционно начинается очень рано, когда фактически они еще не являются сотрудниками «Эрнст энд Янг». Через 3-4 дня после начала практики проводится первый этап адаптационной программы для практикантов, который длится 3-4 дня. Его также можно разделить на два этапа: обучение техническим знаниям западного бухгалтерского учета и обучение основным сведениям об Эрнст энд Янг.

После окончания летнего набора, происходит объединение сотрудников, прошедших практику, и новых сотрудников, принятых летом, для прохождения второго этапа адаптационной программы. Все новые сотрудники выезжают в дом отдыха в Подмосковье. С точки зрения технических знаний, сотрудники обучаются тем аспектам, которые на письменном экзамене зимой были наиболее сложными темами для кандидатов. С точки зрения культурной и развлекательной стороны основной акцент делается на мероприятия, направленные на развития навыков командной работы, а также коммуникационных навыков.

По истечении двух месяцев, в течении которых у сотрудников имеется возможность принять решение о продолжении его сотрудничества с Эрнст энд Янг, в сентябре они снова выезжают в Подмосковье. Одна неделя полностью посвящена ориентации, когда сотрудникам объясняется, что компания понимает под термином «конфиденциальность информации», как правильно работать в компьютерной системе, каковы особенности телефонной связи, показываются учебные фильмы, проводятся деловые игры. Вторая неделя полностью посвящена особенностям работы в том или ином отделе. На этом этапе программа по адаптации переходит в программу по развитию и постоянной оценке работы сотрудников.

Несколько отличается адаптация сотрудников, которые принимаются с опытом работы в других компаниях. Безусловно, они проходят не такое многоэтапное и длительное обучение. Основная его часть - это однодневный тренинг, в течение которого максимальный акцент делается на корпоративную культуру, миссию фирмы, стратегию развития, на функциональные подразделения и тех людей, которые их возглавляют, вопросы конфиденциальности. Обязательно приходят представители каждого отдела познакомить новых сотрудников с деятельностью подразделений.

Основная цель третьего вида программы адаптации - адаптация для иностранных сотрудников - адаптация в нашей стране, поскольку основную ориентацию они проходят у себя в стране. Первое, с чем мы их знакомим - это Москва, правила поведения в России и т.д. [7]

Наставничество.

С момента, когда приступающие к работе новые сотрудники в качестве младших консультантов или экспертов направляются на работу на конкретный проект, каждый из них прикрепляется к наставнику - опытному сотруднику, который будет его консультировать и оценивать.

Наставничество - это процесс, в котором вышестоящий сотрудник ответственен за должностное продвижение и развитие наставляемого вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного. Менеджером-консультантом становятся сотрудники, достигшие уровня старшего специалиста. У одного наставника может быть до пяти подопечных.

Эта деятельность достаточно структурирована и образует часть политики организации по развитию человеческих ресурсов.

Наставничество касается следующих вопросов:

• личное и профессиональное развитие;

• вопросы и проблемы, связанные с работой;

• вопросы, связанные с менеджментом;

• вопросы, связанные с компанией.

Хорошо продуманная и соответствующим образом подготовленная программа наставничества усиливает результативность программ развития человеческих ресурсов и позволяет объективно и всесторонне оценить всех сотрудников компании. Для того, чтобы избежать необъективности оценки, консультирующие менеджеры могут меняться. Для этой цели обязательным является второй уровень оценки, когда ее результат визирует руководитель, стоящий на позицию или несколько выше, чем менеджер-наставник.

Дважды в год проходит обязательная встреча наставника и подопечного, в течение которой они обсуждают достигнутый результат, возникающие трудности, способы их решения. Безусловно, при возникновении каких-либо вопросов они могут встречаться вне рамок этого графика.

Поскольку наставничество - процесс, развивающий и мотивирующий не только начинающих сотрудников компании, но и самих наставников, то каждый сотрудник, достигший уровня старшего специалиста, обязательно становится наставником. Все наставники заинтересованы, чтобы их подопечные демонстрировали хорошие результаты, поскольку это один из критериев, влияющих на бонусную систему. Ежегодно проходит тренинг для наставников, как правильно проводить встречи с подопечными, как задавать вопросы, как донести до подопечного не самую приятую новость, поскольку все решения о том, будет ли продвинут подопечный или он останется на прежнем уровне, также как и обо всех остальных аспектах его дальнейшей работы в компании, до сотрудника доводит его наставник.

Со временем наставник может поменяться, основное условие при этом, необходимо, чтобы наставник был на более высокой иерархической ступени.[9]

*Опрос на тему наличия в российских компаниях системы адаптации*

Компания АВЕНИР провела среди посетителей своего сайта опрос на тему наличия в российских компаниях системы адаптации. Вопрос был сформулирован как «Существует ли в вашей компании система профессиональной адаптации для всех новых сотрудников?» Из 243 человек, принявших участие в голосовании, подавляющее большинство – 85,2% - ответили отрицательно и только 14,8% респондентов сказали, что да, такая система существует.

Каждая компания сталкивается с проблемой адаптации новых сотрудников. Интерес к внедрению систем адаптации растёт, так как руководители компаний на собственном опыте начинают понимать, что плохо продуманная и организованная, либо вообще отсутствующая система адаптации может являться основной причиной ухода новых сотрудников в первые месяцы работы. Таким образом, компания, которая не заботится о новичках, теряет сотрудников и сталкивается с падением производительности труда, что подтверждают западные исследования. Согласно содержащимся в них данным, работодатели, ведущие с новичками целенаправленную работу, получают от новых сотрудников больше отдачи и проявления инициативы.

При фактически отсутствующей системе адаптации процесс знакомства новичка с компанией и будущей работой укладывается в один день; в компаниях, устраивающих для новичков водные курсы и тренинги (а таких в последнее время становится все больше), адаптация занимает в среднем от недели до месяца, иногда, в зависимости от специфики компании и предлагаемой новому сотруднику работы, этот период может занимать до трех, или даже шести месяцев. Между тем, специалисты из канадской консалтинговой компании Drake International уверены, что адаптация занимает не меньше года.

Все это говорит о безусловной важности системы адаптации. Тем не менее, показателем чего служат и результаты опроса, словосочетание «адаптация новичков» для отечественных работодателей еще довольно непривычно. Это можно объяснить тем, что в классическом виде адаптация сотрудников относится к западным технологиям управления персоналом, и, несмотря на стремление все большего числа компаний перейти на западную модель ведения бизнеса и управления персоналом, в частности, далеко не всем удается быстро и эффективно перенять этот опыт. Многие по-прежнему перекладывают всю ответственность на кадровиков, считая, что текучесть кадров среди новичков вызвана, в основном, ошибками службы по подбору персонала. Однако для комплексного решения проблем, возникающих в области управления новым персоналом, необходимы не отдельные меры по введению в должность, а именно документировано оформленная и строго контролируемая система адаптации персонала как часть общей системы управления в компании.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что система программ по адаптации новых работников является основным условием зарубежных компаний. В настоящее время интерес к внедрению систем адаптации растёт и развивается не только за границей, но и на предприятиях нашей страны.

**Заключение**

Результаты исследования позволяют сделать вывод о недостаточности мер по полновесной адаптации новых сотрудников. До сих пор не существует четкого представления о том, какое именно подразделение организации (или менеджер) должно быть задействовано в процессе адаптации. К тому же, недостаточно разработаны критерии определения эффективности адаптации, ровно как и сами ее этапы (содержание программ адаптации). Но все эти выводы отнюдь не говорят о безвыходности положения. Они, наоборот, абсолютно четко способствуют прогрессу в области адаптации, определяя основные задачи и дальнейшие пути развития. Относительно полно эти задачи сформулированы А.Я. Кибановым. В своем учебном пособии он пишет, что главной задачей адаптации должно стать преодоление дисбаланса потребности в профессиональном труде между работником и организацией. Ведь организация заинтересована в повышении конкурентоспособности своей продукции, а это требует отбора как высокоэффективных технологии и техники, так и наиболее способных работников. Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умения, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется вещественный фактор производства.

Одной из задач адаптации является установление взаимодействия между общеобразовательными школами, учреждениями профессиональной подготовки и предприятиями, которые в свою очередь должны иметь возможность оперативно выявлять ресурсы рабочей силы необходимой квалификации и удовлетворять потребности в кадрах. В этой связи целесообразно развивать комплексы трех типов: комплексы региональной направленности, ориентированные на регион или группу организаций региона; комплексы отраслевой направленности, создаваемые при базовых организациях отраслей; местные комплексы в организациях, заключающие договоры о прямых связях со специальными учебными заведениями.

**Список использованных источников**

1. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студ. высш. учеб. заведений / В.В. Музыченко. – М.: Издательский центр «Академия», 2003.
2. «Управление персоналом» / Под редакцией Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. – М., 1998.
3. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. - М.: ТК Велби, издательство Проспект, 2008. Веснин В.Р.
4. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, А.Я. Кибанова. - М., 1999.
5. Коханов Е. Ф. Отбор персонала и введение в должность. - М., 1996.
6. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М., 1999.
7. www.hr100.ru/wmc/readme/article/article02/ - HR100 "Управление персоналом: 100% практика".
8. www.magazine.hrm.ru – Журнал HR – менеджмент.
9. www.hr-land.com – Электронный журнал по управлению персоналом.