

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

подпись инициалы, фамилия

« ____ » _____ 20 __ г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Особенности управления адаптацией персонала к работе в проекте
(на примере ООО «Командор-Холдинг»)

Научный руководитель	_____	канд.экон.наук., доцент	<u>Т.В. Вырупаева</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>Л.А. Беянина</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Рецензент	_____		<u>В.Э. Кефер</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы адаптации персонала	
1.1 Адаптация персонала: основные понятия, подходы, виды.....	8
1.2 Адаптация персонала в различных типах проектов	16
1.3 Оценка влияния управления адаптацией персонала в контексте функционирования организации	28
2 Анализ особенностей проектной работы и процесса адаптации персонала в компании ООО «Командор-Холдинг»	
2.1 Характеристика ООО «Командор-Холдинг».....	39
2.2 Анализ процесса адаптации персонала в ООО «Командор-Холдинг».....	45
2.3 Анализ проектной деятельности в компании «Командор».....	54
3 Рекомендации по внедрению методики управления адаптацией персонала при проектной работе в ООО «Командор-Холдинг»	
3.1 Методика управления адаптацией персонала при проектной работе.....	66
3.2 Оценка эффективности результатов адаптации персонала к работе в проекте.....	86
Заключение.....	94
Список использованных источников	98
Приложение А-Г.....	104-113

ВВЕДЕНИЕ

Согласно изменениям внешней среды во времени изменяются и концепции менеджмента. Все большее значение приобретает управление персоналом и создание условий, максимально способствующих раскрытию потенциала человеческого ресурса. Исследователями в области менеджмента и действующими руководителями человеческий ресурс признается уникальным, способным обеспечить конкурентное преимущество организации. Современные компании все больше стремятся достичь высокого уровня лояльности персонала, наиболее полной идентификации с организацией для получения высоких показателей эффективности деятельности.

Целям организации в отношении персонала призваны способствовать мероприятия, относящиеся к разряду развивающих, как, например, элемент системы управления персоналом, адаптация персонала. Таким образом, развитие персонала рассматривается как весьма перспективное инвестирование средств. Адаптация персонала имеет большое значение при введении сотрудников в новые условия. Именно в период адаптации формируется отношение к организации в целом, к коллективу, к условиям труда, к профессиональной деятельности в рамках компании, закрепляются ценностные установки, что в дальнейшем во многом будет определять поведение сотрудника при работе.

При рассмотрении теоретических аспектов адаптации в главе 1 будут определены истоки адаптации, сферы применения понятия и их особенности. Менеджмент рассматривает адаптацию персонала, сочетая в себе черты различных академических дисциплин (биология, социология, психология). Рассмотрены наиболее популярные взгляды научных деятелей на процесс адаптации персонала, которые включают первичную и вторичную адаптации, адаптацию к определенным сферам деятельности.

Многими учеными «адаптация» рассматривается как элемент, в некоторой степени определяющий развитие персонала. Такого взгляда на адаптацию персонала придерживается В.Р.Веснин.

П.С. Кузнецов трактует адаптацию как одно из условий, которые определяют личностное развитие, называя ее одной, но не единственной, из составляющих функций. Вывод П.С. Кузнецова заключается в том, что цель адаптации на практике представляет собой рост и возвышение индивидуальных потребностей.

По мнению А.В. Петровского, развитие личности человека можно представить процессом ее вхождения в новую социальную среду и интеграции в ней, что близко по значению к пониманию определения адаптации.

Опираясь на анализ точек зрения ученых, можно сделать вывод, что адаптация персонала представляет собой первую стадию развития, эффективность осуществления которой впоследствии оказывает влияние на качество и быстроту развития сотрудника в дальнейшем. Таким образом, грамотное управление процессом адаптации является, своего рода, инвестициями в дальнейшее развитие потенциала сотрудников.

Стоит акцентировать внимание, что существующие в настоящее время взгляды на процесс подготовки и введения сотрудников в новые условия не учитывают специфику формы работы. Однако практика применения проектной формы работы указывает на необходимость совершенствования методики управления персоналом в рамках проекта. При хорошей профессиональной подготовке участников команды проектной деятельности организация процесса работы становится препятствием в достижении высоких результатов от актуальной формы работы, получения максимального эффекта. Сплочение коллектива, минимизация конфликтов в ходе работы, идентификация собственной роли и места в коллективе, усвоение правил и норм, относящихся к проектной деятельности, способен обеспечить процесс адаптации. Таким образом, существует реальная

необходимость в разработке методики управления адаптацией персонала к работе в проекте.

Теоретическая значимость заключается в научной новизне диссертационного исследования, которая выражается в уточнении понятия адаптации персонала в контексте проектной деятельности, с учетом ее специфики. Новым знанием являются разработанные рекомендации по адаптационным мероприятиям, выраженные в методике по адаптации персонала к работе в проекте. Предложение ряда инструментов и индикаторов для определения эффективности процесса адаптации персонала к проектной работе также является элементом научной новизны диссертационного исследования. Таким образом, итогом диссертационного исследования является разработанная методика управления адаптацией персонала к работе в проекте и оценка эффективности процесса адаптации.

Объектом исследования является ООО «Командор-Холдинг» - динамично развивающаяся региональная сетевая компания, оказывающая услуги населению в сфере розничной торговли.

Предмет исследования – адаптация персонала к работе в проекте.

Цель исследования – разработка методики управления процессом адаптации персонала к работе в проекте.

Для достижения цели будет решен ряд задач:

- Изучить подходы к адаптации персонала;
- Определить особенности адаптации персонала в зависимости от типа проекта;
- Изучить влияние управления адаптацией персонала на функционирования организации;
- Дать характеристику внешней и внутренней среде ООО «Командор-Холдинг»;
- Провести анализ процесса адаптации персонала в ООО «Командор-Холдинг»;
- Проанализировать проектную деятельность в компании «Командор»;

- Разработать методику управления адаптацией персонала в проектной работе;

- Определить способы оценки эффективности результатов адаптации персонала к работе в проекте.

Для реализации поставленных задач использовались в основном эмпирические методы исследования:

- наблюдение;
- анализ;
- синтез;
- измерение;
- формализация;
- классификация.

Также достижению целей проекта служило проведение опросов, построение гипотез и их подтверждение.

Структура работы: диссертационная работа состоит из введения, трех глав и заключения, библиографического списка и приложения.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты адаптации персонала, актуальность применения проектного подхода в современных условиях и их разновидности, возникающие в этой связи особенности управления адаптацией персонала, существующие подходы к оценке эффективности процесса адаптации персонала.

Вторая глава содержит анализ внутренней и внешней среды объекта исследования, изучение применения проектного подхода в рамках организации, оценку эффективности подготовки персонала к работе в проекте.

В третьей главе представлены рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом при применении проектного подхода, предложена методика адаптации персонала к проектной форме работы, обозначены мероприятия и индикаторы, позволяющие судить об успешности осуществленных мероприятий.

К публикации приняты тезисы автора диссертационной работы по теме исследования. Также тезисы исследовательской работы были успешно представлены на Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Молодежь и наука: проспект Свободный» с присвоением диплома III степени.

1 Теоретические основы адаптации персонала

1.1 Адаптация персонала: основные понятия, подходы, виды

В ответ на изменения внешней среды смещались акценты во взглядах на процесс управления. Впитывая особенности каждого времени в истории общества, глубоко понимая причины следствий, синхронизируя знания о поведении человека, процессах в обществе, экономике и культуре формировались теории управления.

По мере развития менеджмента как науки были пройдены определенные этапы: школа научного управления, административная или классическая школа, школа человеческих отношений. В настоящий момент фокус внимания обращен к ресурсу, признанному уникальным, персоналу. Потенциал, коим обладает ресурс, называемым человеческим, обеспечивает организации стратегический залог успеха. Как представителями научного сообщества, так и действующими руководителями признаётся, что персонал является богатством компании. Проводя аналогию, можно сказать, что как алмаз требует огранки, повышающей его стоимость, так и персонал нуждается в особом подходе, взвешенных решениях и кропотливых действиях, иначе говоря, «ювелирной» работе, для раскрытия потенциала и достижения высоких результатов. Особое значение эффективное управление приобретает в век глобализации, сопровождающейся высокой степенью интеграции, ускоряющимися темпами развития и обостряющейся конкуренцией.

Рассматривая трудовую деятельность работника как процесс, можно выделить в нем последовательные этапы, каждый из которых имеет свои задачи. Во многом успешность работы сотрудника определяют первые шаги на его пути знакомства с организацией и дальнейшего их сближения. Таким образом, архиважным является процесс адаптации работника, то есть ознакомление и приспособление к содержанию, условиям трудовой деятельности, к социальной среде организации. Актуальность изучения этого

вопроса и необходимость выработки определенных принципов объясняет широкое внимание со стороны исследователей в области менеджмента.

Разностороннее рассмотрение вопроса адаптации персонала посредством имеющихся взглядов исследователей поможет сделать вывод о степени проработанности темы, систематичности исследований в этой области и достаточности теоретических знаний по данной тематике.

Психологами адаптация рассматривалась в первую очередь как процесс, импульс которому придает конфликт индивида и среды, вызывающий определенные психологические состояния (тревога, фрустрация, ощущения угрозы или дискомфорта). Защитная или приспособительная реакция помогают индивиду выйти из этого состояния. Таким образом, для индивида становится возможным постепенно перейти от приспособления к общей адаптации.

В теорию управления персоналом термин «адаптация» пришел во второй половине XX века, благодаря западным исследователям. Наибольшую популярность у отечественных ученых вопрос адаптации работников в организации обрела в начале 2000х гг., хотя упоминания о ней появились в русскоязычной научной литературе гораздо раньше.

Единого взгляда ученых на понимание адаптации персонала не существует. Большинство из них понимают под этим термином приспособление нового работника к организации. Некоторые ученые отождествляют адаптацию с введением «новичка» в организацию, должность, коллектив. В научной литературе встречаются и другие трактовки данного термина. Однако практически все авторы придерживаются мнения, что адаптация – это процесс.

Многими учеными «адаптация» рассматривается как элемент, в некоторой степени определяющий развитие персонала. Взгляда на адаптацию персонала как составляющую развития придерживается В.Р.Веснин.

П.С. Кузнецов трактует адаптацию как одно из условий, которые определяют личностное развитие, называя ее одной, но не единственной, из

составляющих функцией. Вывод П.С. Кузнецова заключается в том, что цель адаптации на практике представляет собой рост и возвышение индивидуальных потребностей.

По мнению А.В. Петровского, «в самом общем виде развитие личности человека можно представить, как процесс ее вхождения в новую социальную среду и интеграции в ней», что близко по значению к пониманию определения адаптации. Адаптация представляется им первой фазой личностного становления индивида, вступающего в относительно стабильную общность.

Опираясь на анализ точек зрения ученых, можно сделать вывод, что адаптация персонала представляет собой первую стадию развития, эффективность осуществления которой впоследствии оказывает влияние на качество и быстроту развития сотрудника в дальнейшем. Таким образом, грамотное управление процессом адаптации является, своего рода, инвестициями в дальнейшее развитие потенциала сотрудников.

Поскольку развитие, являясь процессом необратимым, направленным и закономерным, то адаптация персонала, воздействуя на поведение работника, его сознание, мысли и чувства посредством управления процессом его введения в организацию, оказывает на него существенное влияние. Таким образом, при осуществлении относительно сотрудника определенных мероприятий, которые способствуют приспособлению к новым для него условиям труда и овладению новыми профессиональными обязанностями, создается своего рода стартовая площадка для дальнейшего профессионального развития.

Анализ литературы и результаты обобщения позволяют определить два подхода в понимании адаптации персонала.

1. Под процессом приспособления работника к различным условиям понимаются:

- изменившиеся условия среды[7],
- изменения в условиях внешней и внутренней среды [3],

- новые условия труда для работников [9],
- трудовой коллектив и рабочее место.

Эта трактовка имеет наиболее частое употребление среди авторов.

2. Встречное приспособление работника и организации [11]. В этом случае учеными под адаптацией персонала подразумевается процесс:

- вхождения в среду и закрепления в ней человека [12],
- ориентации работника: профессиональной и социальной [8, с. 164],
- ознакомления сотрудника с деятельностью организации [26],
- освоения профессиональных и функциональных функций [4, с.26],
- или вхождения сотрудника в новую организационно-производственную среду.

Представленные подходы свидетельствуют о многогранности данного процесса, а также о сложности выведения единого определения адаптации персонала.

Авторами проводится сравнение с терминами со схожими значениями, которые используются для определения понятия адаптация, среди которых встречаются «приспособление», «привыкание» и выявляются отличия между ними.

Некоторыми учеными адаптация рассматривается как процесс, который направлен на обеспечение равновесия и стабильности. Начинаясь в момент изменения стабильности субъекта в одной среде, процесс заканчивается при достижении аналогичного состояния в иной. Проводится различие процесса изменения внутри среды, изменения самой среды или изменения субъекта, что определяется как приспособление [10]. Таким образом, становится ясно, что понятие «приспособление» является более широким, чем термин «адаптация», поэтому, для корректного использования терминов и их значений, отождествлять понятия не справедливо.

По своему значению понятие адаптации схоже с «привыканием», отчего может возникнуть мысль об их синонимичности. Под привыканием принято понимать обучение, после чего достигается эффект отсутствия

реакции на определенные стимулы. Различие между понятиями заключается в наличии реакции организма на стимул в случае адаптации. Стимул побуждает организм к приспособлению тем или иным образом к новым условиям действительности. Стадия завершения адаптации к данным условиям наступает в момент, когда влияние факторов на организм снижается и он начинает к ним привыкать.

На основании выше изложенных рассуждений становится возможным предположить, что одним из результатов адаптации является привыкание, которое происходит во время реализации ее процесса. Совпадение этих процессов говорит об их однонаправленности.

На базе изученной научной литературы, рассматривающей разные аспекты адаптации, становится возможным выделить наиболее важные характеристики:

1. Адаптация является процессом. Имеет продолжительность от нескольких месяцев до нескольких лет, занимает определенную часть жизни работника.
2. Адаптация возникает как следствие противоречий, суть которых заключается в изменении роли, статуса человека, его обязанностей, отношений с другими людьми, норм и ценностей коллектива. Для гарантии своего существования индивиду требуется произвести изменения своего состояния, чтобы достичь достаточного для новых условий равновесия [5].
3. Адаптация – процесс вынужденный. Адаптация к окружающим условиям происходит в силу необходимости, порой против воли самого субъекта. Необходимость в адаптации индивида возникает при изменении среды и связанным с этим нарушением стабильности субъекта. Изменения окружающей среды могут быть как желательными, так и нежелательными. В целях обеспечения дальнейшей успешности существования в новых условиях окружающей среды для индивида является обязательным

приспособление к ним, не смотря на то, какие усилия необходимо к этому приложить.

4. Адаптация – процесс двусторонний, предполагающий взаимное изменение человека себя в новой среде и условий самой среды, основываясь на потребностях индивида. При этом следует принимать во внимание вероятность возникновения сопротивления среды на воздействия субъекта.
5. Адаптация представляет собой субъективный процесс. Согласно с теорией отражения, каждый субъект имеет свою картину мира, соответственно которой он действует в различных ситуациях. Таким образом, на одни и те же условия два разных человека могут реагировать полярно. Можно предположить, что результатом воздействия различных элементов системы адаптации в организации, разного рода стимулы и мотиваторы, может стать как положительный эффект, так и отрицательный.
6. Адаптация характеризуется непрерывностью. Данный процесс не может быть окончательно завершенным в силу динамичности условий окружающей среды. Согласно мнению Т.Н. Вершининой, адаптация может достигнуть предельной стадии завершения только при полном отождествлении работника со своим рабочим местом.

На основании анализа сути термина «адаптация» и схожих с ним по значению понятиям, анализа литературы и результатов обобщения в отношении определения смысла адаптации персонала и имеющих ключевое значение характерных черт, представляется возможным конкретизировать определение данного термина.

Адаптация персонала представляет непрерывный; динамичный, двусторонний процесс:

- подразумевает встречное взаимное выстраивание отношений организации и нового работника, синхронизации целей обеих сторон;

- заключается во вхождении и принятии индивидами условий новой для них производственной среды и социальной общности;
- имеет направленность на сохранение стабильности и удовлетворения потребностей персонала и возможностей к их реализации,
- предполагает успешность преодоления возникающих сложностей и нежелательных моментов.

Среда, приспособленности к которой стремится достичь объект в процессе адаптации, формируется несколькими группами факторов:

- социальные факторы (система социальных взаимодействий и связей, ролей и статусов);
- культурные факторы (характерные для данной среды системы представлений, особенности этики и этикета);
- личностные факторы (личностные качества участников коллектива);
- естественные и материально-вещественные факторы (природная и вещественная среда).

Поскольку в контексте адаптации персонала к организации ведется речь о приспособлении индивида к коллективу, определить значимость адаптации личности внутри коллектива помогут функции, которые выполняет приспособление индивида в социуме:

1. Стабилизирующая функция: адаптация личности в коллективе обуславливает его устойчивость, повышает сплоченность, что способствует улучшению морально-психологического климата, нормальному функционированию и развитию коллектива. Адаптируясь, человек приобретает осознание единства интересов, целеустремленность, активность в поддержании коллективных целей, большую продуктивность деятельности.

2. Развивающая функция: в процессе адаптации развиваются творческие возможности и способности личности, так как длительный труд по избранной специальности и в избранном коллективе способствует достижению профессионального мастерства, социальному продвижению.

3. Функция социализации: в процессе адаптации человек не только усваивает социальные нормы данного коллектива, но также осваивает его социальный опыт и систему ценностей.

Е.В. Маслоу определяет управление процессом адаптации как «активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п.» [84, с. 174-177].

Целью адаптации персонала определяется более быстрое приспособление к рабочей среде и скорейшее применение профессиональных знаний и навыков, приспособление к режиму работы и особенностям рабочего места, помощь в раскрытии и реализации способностей, включении в коллектив и систему взаимоотношений в рамках профессиональной деятельности внутри организации. Среди задач, как правило, выделяются:

- формирование представлений работника об организационной структуре предприятия, организационных взаимоотношениях между подразделениями, включение в них работника;
- ознакомление работника с общими экономическими условиями деятельности предприятия;
- информирование работника о нормах поведения, правилах внутреннего трудового распорядка, помощь в овладении ими;
- включение работника в социально-психологические отношения в структурном подразделении и на предприятии в целом;
- выявление значимых профессиональных, деловых, психологических и мотивационных особенностей работника.

Основываясь на проведенном анализе, можно заключить, что адаптация работника в организации подразумевает, в первую очередь, приспособление к измененным условиям в среде его окружающей, вне зависимости от того, его знакомство с компанией только начинается или же он уже долгое время работает в ней.

1.2 Адаптация персонала в различных типах проектов

Данные статистики внутреннего валового продукта и трудовых ресурсов позволяют сделать вывод, что при сокращении численности работающих в некоторых отраслях экономики, уровень производства в них при этом продолжает демонстрировать рост. Данный факт свидетельствует о высоких требованиях к производительности.

В связи с объектом исследования особое внимание хотелось бы обратить на коммерческую среду, сферу торговли. Динамика числа организаций, занятых в сфере торговли указывает на возрастающий уровень конкуренции с течением времени. В то же время, по имеющимся статистическим данным видно, что после стабильного роста численности торговых предприятий до 2012 года до уровня 279,7 в 2013 году произошло снижение на 7%. Данный факт может свидетельствовать о том, что в период изменений внешней среды не каждая компания способна адекватно отреагировать на меняющиеся условия. В свою очередь, отсутствие способности к проактивному поведению и адаптации к измененным условиям ведет к утрате организацией жизнеспособности и вынужденному уходу с рынка.

Современный уровень технологий обуславливает высокие темпы изменений среды, что формирует определенные требования к участникам рынка. Сегодня неотъемлемой характеристикой организации, желающей успешно закрепиться на рынке, является гибкость, что подразумевает вариативность действий, высокую скорость реагирования в ответ на требования среды, что становится возможным как за счет перспективного видения и правильной оценки возможных событий, так и посредством эффективных форм организации труда.

Удовлетворению требованиям современных условий, в том числе конъюнктуре рынка, для организаций частного сектора могут служить эффективные методы управления и формы организации труда. Стоит также отметить роль интеллектуализации труда в современных условиях, которая

является фактором повышения эффективности, что, в свою очередь, неразрывно связано с формами организации трудовой деятельности. Переход к экономике знаний резко увеличил потребности и возможности образования и творческой деятельности в подходах к труду. Освоенные и зарекомендовавшие себя приемы, обеспечивающие преимущество, требуют дальнейшего развития, более тесной связи с процессами управления.

Так, все большее распространение получает применение проектного подхода. Объединяя воедино многие факторы производства (труд, капитал, предпринимательская способность, информация...), и, используя командную работу, проектная деятельность отвечает вызову времени. Благодаря способности обеспечить синергетический эффект и возможности достижения высоких результатов, проекты получают всё большее распространение в бизнес-среде.

В различных источниках можно найти разнообразные определения понятия «проект», в целом, они не противоречат, а дополняют друг друга. Приведем одно из определений, «уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания и предпринятый, чтобы достичь цели соответствии конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам».

К числу макроэкономических предпосылок применения методологии управления проектами следует отнести:

- изменение структуры собственности, связанное с разрушением монополии государственной собственности в сфере производства и услуг, а также продолжающимся формированием эффективных собственников и заинтересованного менеджмента;
- изменение отраслевой структуры производства в результате ее адаптации к новой структуре спроса;
- продолжающееся изменение геополитической ситуации, имеющее целью включение экономики России в мирохозяйственные связи.

В содержательном плане к числу основных предпосылок следует отнести:

- потребность в структурах, ориентированных на достижение определенной цели/результата;
- наличие задач с определенными параметрами: проектным циклом, затратами, временем и результатами;
- динамичное окружение с элементами неопределенности;
- сложные и функционально интегрированные задачи с инновационными элементами и необходимостью полной завершенности работ;
- потребность в высшей квалификации исполнителей в определенных вопросах маркетинга, проектирования, изготовления, сооружения, испытания;
- необходимость быстрой реакции на изменения рынка с соответствующей продолжительностью проработки и решения задачи;
- наличие в действующих организациях проектов, не достигающих поставленных целей;
- необходимость координации действий двух или более подразделений в процессе реализации проекта.

Ключевыми особенностями проекта являются:

- строгие и обоснованные цели, которые должны быть достигнуты с одновременным выполнением ряда технических, экономических и других требований;
- наличие внутренних и внешних взаимосвязей операций, задач и ресурсов, которые требуют четкой координации при выполнении проекта, что создает возможность представления в виде комплекса взаимоувязанных работ;
- определенные сроки начала и конца проекта;
- ограниченные ресурсы;

- определенная степень уникальности целей проекта и условий его осуществления.

В настоящее время за стимулами к внедрению проектного подхода в деятельность организаций скрывается стремление к более полному использованию потенциала компании. За счет использования технологий управления проектами становится возможным структурировать менеджмент и использовать имеющиеся ресурсы более эффективно.

Управление проектами предусматривает следующие направления:

- Управление предметной областью (разработка концепции; определение предметной области; распределение работ; установление отчетности; введение системы контроля; завершение проекта).
- Управление качеством (обеспечение качества; контроль качества).
- Управление временем (планирование времени в проекте; оценка продолжительности; календарное планирование; контроль времени в проекте).
- Управление стоимостью (оценка и прогнозирование стоимости; сметы и бюджет; контроль стоимости; использование стоимостных показателей).
- Управление рисками (прогнозирование и определение риска; применение различных методов анализа рисков, снижения рисков).
- Управление персоналом (отбор участников; мотивация; кооперация, привлечение ведущих специалистов).
- Управление контрактами и обеспечением ресурсами (детальное планирование и оптимизация расхода ресурсов; тщательный подбор поставщиков; входной контроль качества ресурсов).

Критериями, свидетельствующими об успешности проекта, являются: завершение проекта в установленные сроки; соблюдение бюджета проекта; соответствие требованиям к качеству результатов; минимальный (согласованный) объем изменений в предметной области проекта;

сохранение бесперебойности текущей работы организации, ее производственной культуры и ценностей.

Экспертами выделяются следующие ключевые факторы успеха в проектной деятельности:

1. Ясно поставленные цели проекта. Проект без четкой цели обречен на неудачу. Чем более четко обозначена цель, тем легче участникам выбрать правильное направление и тем выше вероятность успеха всего проекта в целом.
2. Четкое планирование и контроль. В плане должны быть отражены этапы реализации всего проекта, четкие обязанности всех участников проекта и критерии оценки их деятельности. Также план проекта используется для оценки хода его выполнения.
3. Высокая квалификация менеджера проекта. Благодаря сочетанию видения и правильной оценки возможных альтернатив, организационных способностей и мотивационной составляющей, а также всестороннего развития менеджера становится возможным решение нетривиальных задач, возникающих в связи с поставленными целями и, что немаловажно, снижение рисков проекта.
4. Хорошие коммуникации между участниками проекта. Именно люди являются движущей силой любого начинания, они должны четко понимать цели проекта, знать свой сектор ответственности, достигать оптимального решения поставленных задач. Эффективное принятие решений невозможно без эффективного обмена информацией.
5. Достаточное количество времени и ресурсов. Правильная оценка возможностей в начале запуска проекта является принципиальным вопросом качества результатов.
6. Выполнение своих обязательств всеми участниками проекта. Участниками должно быть достигнуто согласие относительно содержания проекта, как в начальной стадии, так и при внесении любых изменений его содержания для обеспечения достижения целей.

7. Поддержка со стороны высшего руководства. Наделение исполнителей соответствующими полномочиями, взаимодействие с высшим руководством, непосредственно не вовлеченным в проект.

В силу того, что развитие человеческого потенциала становится важнейшим фактором экономического роста, следует обратить внимание на развитие персонала и, как один из элементов, его подготовку к формам организации труда, отвечающим современным требованиям. Как показывает практика, использование продолжающего набирать популярность проектного подхода и командной работы, как залога обеспечения положительного синергетического эффекта, не всегда является успешным. Анализ специальной литературы позволяет заключить, что среди причин низкой эффективности немаловажным является несоблюдение принципов командной работы и адаптации персонала в случае первичного формирования команды проекта. Принимая во внимание частую практику назначения на руководящий пост специалистов, хорошо справляющихся со своими обязанностями на местах, при отсутствии у них опыта руководства людьми и управления процессами, особое значение приобретает адаптация руководителя проекта. Отсутствие четких рекомендаций по подготовке членов команды проекта, учитывающих специфику проектной формы организации труда, к совместному достижению целей, а также трудности, возникающие у менеджеров при использовании проектного подхода, свидетельствуют о практическом значении и назревшей необходимости разработки конкретных механизмов, регулирующих процесс адаптации персонала к работе в проекте.

Адаптация, являясь этапом, предшествующим началу активной самостоятельной работе, способна предусмотреть мероприятия, призванные повлиять на многие из факторов, выделенными экспертами, как факторы успеха. Таким образом, в отношении адаптации сотрудников, как элемента системы развития персонала, выдвигается гипотеза, что, будучи приобщенной к проектной деятельности, она способна повысить

эффективность сотрудников при работе в проекте и оказать положительное действие на результаты проекта.

Научная новизна рассматриваемого вопроса обусловлена необходимостью регулирования процесса адаптации участников команды к совместной работе по достижению целей с учетом специфики проектной деятельности посредством конкретных инструментов управления, что позволит улучшить показатели проектной работы. Понятие «адаптация персонала» требует конкретизации в контексте проектной работы, что также является элементом научной новизны. Кроме того, необходимо определить, существуют ли особенности управления адаптацией в зависимости от типа проекта, что в настоящий момент является вопросом неизученным, представляющим теоретическую и практическую значимость.

В настоящий момент проектная деятельность используется во многих сферах, чрезвычайно велико существует многообразие проектов, с которыми приходится сталкиваться. Проекты различаются сферой приложения, содержанием, масштабами, длительностью, составами участников и пр. Проекты могут быть классифицированы по разным основаниям. Выделим следующие признаки для дальнейшего использования классификации в проекте (вероятно, предлагаемая классификация не является единственной и исчерпывающей, но она приемлема для целей данной работы).

Для классификации проектов используют следующие признаки: масштаб проекта; длительность проекта; состав и структура проекта и его предметной области; сфера деятельности, в которой осуществляется проект; направленность проекта; характер предметной области проекта; сложность проекта.

В общем смысле под адаптацией к работе в проекте следует понимать приспособление сотрудника к культуре и порядку проектной работы, к членам команды и их ролям, к собственной роли в команде, а также другим элементам адаптации, включенных в социальную адаптацию, социально-

психологическую, психофизиологическую, организационную, производственную.

Прежде всего, стоит отметить, что свои профессиональные обязанности в проектах осуществляют сотрудники, уже работающие в организации и владеющие информацией о ней, знакомые со структурой компании и присущей ей культуре, соответственно, необходимость в мероприятиях первичной адаптации отсутствует.

Одной из важнейших особенностей адаптации персонала к проектной деятельности является одновременное приспособление нескольких участников проектной команды к коллективу, который им самим и предстоит сформировать, то есть, особенности которого фактически неизвестны, а могут быть только вероятностно прогнозируемы. Таким образом, методика управления адаптацией персонала в контексте проектной деятельности должна предусматривать определенную гибкость, которая соответствует характеристике работы в проекте. Кроме того, среди особенностей следует выделить присущее проектам ограничение во времени, что означает приспособление персонала, подобранного для выполнения работы в ходе проекта, к временной структуре, которая с большой вероятностью прекратит свое существование по достижению желаемого результата. Мероприятия, относящиеся к этому аспекту проектной работы, должны содействовать сближению участников команды проекта и преодолевать сопротивление сотрудников по привыканию к плотному взаимодействию, которое имеет временный характер. Возникновение сопротивления и замкнутости в данном случае будет являться естественной психологической защитной реакцией человека, свойственной для поведения в новых условиях, сначала на этапе необходимости знакомства и сближении с незнакомым человеком, а впоследствии при допущении об утрате чего-то ценного, в данном случае, профессионального регулярного контакта. Также следует предусмотреть подбор участников команды в соответствии с необходимым набором ролей,

потенциально не входящих в конфликт друг с другом, а также создать условия для принятия и закрепления групповых ролей друг друга.

Обратимся к характеристиками проектной деятельности, чтобы по наличию тех или иных черт определить возможные особенности процесса адаптации к работе в проекте, выделить аспекты, требующие особого внимания.

Класс проекта - по составу и структуре проекта и его предметной области:

- монопроект – отдельный проект различного типа, вида и масштаба. Состав участников, как правило, определен, структура проекта четко ясна.

- мультипроект – комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения мультипроектного управления. Руководителю мультипроекта, во избежание негативных эффектов конкуренции между проектами, стоит позаботиться о налаживании коммуникаций между участниками мультипроекта и выстраивании отношений сотрудничества друг с другом. Этой цели могут служить непосредственное, по возможности, или опосредованное знакомство, информирование коллег по смежным проектам о собственных задачах в рамках проектной деятельности для обнаружения общих профессиональных интересов, удовлетворение которых может быть осуществлено совместно при меньших издержках для достижения индивидуальных должностных целей. Кроме того, наличие четкой схемы по использованию ресурсов будет способствовать минимизации вероятности возникновения конфликтных ситуаций из-за столкновения интересов и связанных с этим нежелательных эффектов.

- мегапроект – целевые программы развития регионов, отраслей и других образований, включающие в свой состав ряд моно- и мультипроектов. Такие проекты реализуются на уровне государства и имеют, как правило, большой масштаб. Имея в своем составе моно- и мультипроекты, мегапроекты включают также и принципы управления, присущие его составным элементам.

Тип проекта - по основным сферам деятельности, в которых осуществляется проект: социальные проекты; экономические проекты; организационные проекты; технические проекты; смешанные проекты.

Сфера деятельности, в которой осуществляется проект, также как и виды проектов в зависимости от характера предметной области, имеют свою специфику, в этом контексте особое внимание следует уделить характерным особенностям индивидов, склонным по своему темпераменту к тому или иному виду работ.

Вид проекта – по характеру предметной области проекта: учебно-образовательные проекты; проекты исследования и развития; инновационные проекты, главная цель которых – разработка и применение инноваций, новых технологий, ноу-хау и др. нововведений, обеспечивающих развитие различных систем; инвестиционные проекты, главная цель таких проектов заключается в создании и реновации основных фондов, требующих вложения инвестиций; комбинированные проекты – сочетающие в себе комбинацию различных видов проектов.

Длительность проекта – продолжительность периода осуществления проекта: краткосрочные (до 3 лет); среднесрочные (от 3 до 5 лет); долгосрочные (свыше 5 лет).

В зависимости от сроков и масштабов проектов определяются количество и состав участников, их последовательность участия в работе. Как правило, чем более продолжительный срок реализации проекта, тем более вероятно по мере прохождения этапов работы, подключение к нему других участников. Как известно, необходимость в адаптации возникает в момент изменения окружающих условий, таким образом, при увеличении или же сокращении состава команды должны иметь место мероприятия, способствующие благоприятному налаживанию атмосферы в коллективе и рабочих процессов. В целях сокращения сроков работы по достижению целей, минимизации конфликтных ситуаций, скрытых и явных издержек, процесс вхождения в команду проекта должен быть контролируемым и

управляемым. Для введения новых участников команды в коллектив, освоения действующих правил и норм, принятие и разделение актуальной культуры, могут быть использованы элементы наставничества. Будет иметь пользу, если роль наставников будут выполнять члены команды, что поможет не только ввести нового сотрудника в коллектив и подключить к работе, но позволит наладить контакт и лучше узнать друг друга с профессиональной точки зрения. Для использования этого метода преемственности следует обучить членов команды, способным по оценкам экспертов к передаче знаний другим людям, приёмам, необходимым при проведении обучающих-развивающих мероприятий такого рода.

Сложность проекта – по уровням сложности: простые; сложные; очень сложные. Критериями сложности проекта могут быть такие показатели, как трудоемкость, многообразие внутренних взаимосвязей и т.п. Сложность проекта обуславливает отбор участников определенной квалификации для его реализации. В случае необходимости использования сложных технологий, связывающих участников проекта, целесообразным будет отнести их освоение на адаптационный период, который среди прочих мероприятий предусматривает развивающие. Необходимо отметить, что особое значение обучающие мероприятия имеют для работников, кто только впервые готовится приступить к работе в проекте. Ранее уже велась речь об обучающих мероприятиях, поэтому стоит лишь обозначить, что их реализация возможна с применением различных форм и методов обучения, что предусматривает вариативность действий и возможность индивидуализации подходов в зависимости от имеющегося опыта участников проектной команды.

Масштаб проекта – размеры самого проекта, по количеству участников и степени влияния проекта на окружающий мир: мелкие; средние; крупные; очень крупные.

Масштабы проектов можно рассматривать в более конкретной форме - межгосударственные, международные, национальные, межрегиональные и

региональные, межотраслевые и отраслевые, корпоративные, ведомственные, проекты одного предприятия. Как было отмечено ранее, для масштабов проекта справедливы те же утверждения, что и для проектов, различающихся по продолжительности, в силу того, что зачастую проекты, попадающие под одну из типологий, также принадлежат по своим признакам и к другой типологии.

Рассмотрев классификацию проектов, можно прийти к заключению, что особенности, характерные для проектов различных по своей продолжительности, масштабу, типу и характеру предметной области, могут быть учтены в ходе адаптации. Адаптационные мероприятия призваны как воздействовать на уровень информированности сотрудников, влиять на расширение или повышение уровня компетенций членов команды, так и способствовать сплочению участников проекта между собой, образованию команды.

Длительный срок реализации проекта может потребовать присоединения ряда участников команды по мере выполнения задач и прохождения определенных этапов. Ответом на это требование может служить обучение наставничеству на этапе адаптации к работе в проекте, а также последующее закрепление ролей наставников за конкретными лицами и учет мероприятий по включению присоединяющихся по мере реализации проекта сотрудников в плане проекта.

В случае различия проектов по сфере деятельности и характеру предметной области оперативный уровень управления также будет отвечать возникающим из этого требованиям и особенностям. Главным образом от проекта к проекту будет меняться команда специалистов, сфера применения результатов проекта может обуславливать тип темперамента сотрудников, находящихся в работе над ним. В этом случае адаптация на этапе проведения развивающих мероприятий должна рассматривать особенности взаимодействия с каждым из типов темперамента, в том числе и возникающую из этого специфику управления. Если речь заходит о

необходимости применения специальных знаний в ходе решения задач проекта, то, в случае их недостатка у участников команды, решение этого вопроса может быть осуществлено во время подготовки специалистов к работе над проектом путем обучения.

Изучив различные точки зрения на адаптацию, уделив внимание классификации проектов, рассмотрению характерных для каждого из видов особенностей и сопоставлению вытекающих из этого требований с возможностями процесса адаптации, становится возможным уточнить понятие «адаптация к работе в проекте».

Адаптация персонала к работе в проекте – двусторонний процесс приспособления, импульс которому создает конфликт между стабильным состоянием индивида в привычной для него среде и меняющимися условиями его окружения, вызывающие необходимость произвести изменения для обеспечения равновесия и стабильности; особенность адаптации к работе в проекте заключается в необходимости одновременного как формирования условий (социального характера, социально-психологического, организационного характера, экономического характера), так и приспособления к ним. что обусловлено уникальностью каждого проекта.

1.3 Оценка влияния управления адаптацией персонала в контексте функционирования организации

Система адаптации персонала на различных уровнях приносит много преимуществ организации и сотруднику. Управление процессом адаптации имеет существенное значение в развитии человека. В первую очередь оно способствует движению работника по пути его совершенствования, так как управляемый процесс помогает ему продвигаться в необходимом направлении. Связанный со стратегией организации, спланированный процесс адаптации и управление ею помогают сотруднику справиться с возникающими препятствиями, на преодоление которых ему не приходится расходовать собственные время и силы.

Организация получает следующие преимущества от наличия системы адаптации: во-первых, благодаря ей сотрудник становится более лояльным, поскольку ощущает внимание и заботу по отношению к себе, в том числе, от своего непосредственного руководства. Во-вторых, понимая, что его ожидает в будущем, в каком направлении он будет развиваться, работник меньше испытывает чувство неизвестности, он более уверен в будущем, не стремится покинуть организацию, чтобы продолжить карьерный путь за ее пределами. В-третьих, выгоден организации, несмотря на то, что данный процесс требует дополнительных финансовых вложений, отвлечения специалистов, затрат времени. Это происходит благодаря:

- снижению прямых и косвенных издержек, связанных с наймом;
- снижению времени привыкания сотрудника к новым условиям деятельности, увеличения его способности к быстрой и эффективной адаптации;
- упрощению управления обучением и карьерой, поскольку разработанный механизм управления адаптацией позволяет увидеть, чему обучать работника и в каком направлении его можно продвигать;
- наличию управления данным процессом повышается мотивация;
- тому, что процесс адаптации является индивидуальным для каждого работника и для конкретной организации, соответственно, то, к чему осуществляется приспособление, является ценным только для данной компании;
- управлению адаптацией становится возможным влиять на формирование и упрочнение корпоративной культуры организации и существенно улучшать психологический климат в коллективе и отношения между коллегами и отдельными подразделениями.

Помимо этого, проработанный механизм адаптации способен существенно укрепить репутацию организации как среди клиентов и партнеров по бизнесу, так и на рынке труда.

Согласно мнению авторов, изученных трудов, взгляд на цели адаптации возможен с двух позиций: во-первых, для работодателя – достижение конкурентных преимуществ организации за счет быстрого приспособления сотрудников к изменяющимся условиям, которая раскрывается в задачах адаптации:

- 1) получение максимально лояльного и ответственного сотрудника, заинтересованного в процветании организации, в которой он работает;
- 2) наиболее быстрое и эффективное приспособление сотрудника к выполняемым обязанностям;
- 3) снижение затрат на отбор и найм сотрудников, введение и обучение персонала;
- 4) получение гибкого сотрудника, способного быстро адаптироваться к любым условиям;
- 5) повышение эффективности организации, рост ее прибыли;
- 6) повышение эффективности трудовой деятельности сотрудника, производительности;
- 7) получение сотрудника, максимально соответствующего требованиям рабочего места;
- 8) снижение возможности его увольнения;
- 9) формирование у сотрудника лояльности к организации;
- 10) снижение у него уровня стресса, тревожности;
- 11) формирование у сотрудника чувства удовлетворенности работой;
- 12) обеспечение работника теоретическими и практическими знаниями об организации и выполняемой работе;
- 13) установление у работника оптимальных для деятельности организации, партнерских отношений в коллективе;
- 14) создание атмосферы в коллективе, благоприятствующей для внедрения нововведений.

Во-вторых, целью адаптации работника является максимально быстрое, полное и «безболезненное» приспособление к организации, коллективу,

выполняемым им должностными обязанностями. Задачи, соответственно, включают:

- 1) вложение «инвестиций» в будущее, которое включают как создание собственного имиджа профессионала в глазах коллег, так и залог того, что работник на долгое время останется сотрудником компании;
- 2) получение информации об организации, ее миссии, цели, производимом продукте (оказываемых услугах);
- 3) получение теоретических и практических знаний о специфике работы;
- 4) знакомство со стилем управления;
- 5) приобретение сведений об организационной культуре, информационных потоках, формальных и неформальных связях, нормах и ценностях, исповедуемых коллегами, манере отношений в коллективе;
- 6) снижение уровня стресса, тревожности;
- 7) максимально быстрое и легкое вхождение в профессиональную деятельность;
- 8) продолжение трудовых отношений с организацией;
- 9) установление партнерских отношений с коллегами;
- 10) формирование и рост чувства удовлетворенности от работы в организации.

Получение максимального положительного эффекта от адаптационных мероприятий внутри организации возможно при соблюдении определенных условий. Экспертами выделяется ряд принципов, согласно которым должна осуществляться адаптация:

1. Непрерывность. Следование организации данному принципу означает, что управление этим процессом проводится своевременно, не только при вступлении работника в организацию. Сотрудник должен постоянно адаптироваться к условиям динамичной среды функционирования организации, с целью удовлетворения новым усложняющимся требованиям.

2. Направленность. В соответствии с данным принципом, лица, ответственные за реализацию процесса адаптации, должны тщательно планировать мероприятия по управлению им.

3. Прогрессивность. Данный принцип означает, что используемые методы и способы адаптации должны соответствовать требованиям времени и ситуации, то есть совершенствоваться в зависимости от условий реальности.

4. Комплексность. Должна существовать и отслеживаться взаимосвязь элементов системы адаптации персонала, которые должны дополнять друг друга и вместе представлять единое целое

5. Движение от низшего к высшему. По мере приспособления к условиям, адаптация должна быть направлена на освоение и вживание во все более сложные ситуации.

6. Связь с общей стратегией компании. Управление адаптацией персонала должно соответствовать концепции компании в управлении, учитывать ее стратегию, перспективные планы.

7. Оперативность. Для системы адаптации должно быть характерным своевременное принятие решений относительно возникающих задач и проведения мероприятий, устраняющих появляющиеся препятствия.

8. Оптимальность. Должны быть выбраны те пути и средства принятия решений по управлению адаптацией, которые максимально отвечают требованиям организации, а также целям и возможностям самого сотрудника.

9. Согласованность. Принцип предполагает необходимость взаимодействия различных структурных подразделений и уровней иерархии, координации их деятельности, а также соответствие целям и стратегии организации.

10. Устойчивость. Важность этого принципа проявляется в том, что в случае изменения внешней среды рассматриваемая система должна оставаться устойчивой к различным отклонениям и функционировать с

прежней эффективностью, а также иметь способность сохранять свою целостность в условиях внешних и внутренних возмущений, а в случае отклонения от цели восстанавливаться за минимальные сроки.

11. Гибкость. Принцип гибкости гласит, что система должна вносить в себя изменения и корректировку в случае необходимости: в зависимости от условий деятельности организации, от адаптируемых работников. Ее гибкости способствует создание в определенных пределах свободы маневры.

12. Экономичность. Затраты на управление многоуровневой адаптацией персонала не должны быть больше, чем приносимый эффект от них.

13. Прозрачность. Данный принцип предполагает, что система должна обладать определенным единством, содержать доступную терминологию, а также строиться по единым для всех правилам.

При содействии сотруднику во время его вхождения в измененную среду позволяет повысить конкурентоспособность организации за счет сокращения сроков его приспособления к окружающим условиям, снижения стрессового состояния работника, позволяет миновать снижение качества выполняемых обязанностей и увеличения допускаемых ошибок.

Рассмотрим вопрос эффективности управления персоналом в целом и одного из элементов системы управления персоналом, адаптацию.

Работая с кадрами, руководство ориентируется в первую очередь на эффективность материальных и финансовых затрат, организационных усилий. В современных экономических условиях такая политика вполне оправданна. Поэтому в теории и методологии управления персоналом особого внимания заслуживает проблема оценки эффективности управления персоналом, имеющая важное теоретическое и практическое значение.

Эффективность определяется рядом факторов, включающих способность к труду, отношение к труду и усилия. Влияние указанных трех факторов на работу и результативность опосредуются системой целей, задач, операций, обучения и стандартов, а также общим управленческим процессом

планирования, руководства, организации, контроля и адаптации. Эффективность большинства работ измеряется и оценивается в зависимости от уровня внутренней организации. Тем не менее, главные цели одинаковы: измерить, оценить и вознаградить результативность работника.

Экономическая эффективность – это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата. Следовательно, обращаясь к проблеме эффективности управления персоналом, необходимо уточнить – что представляют собой затраты и что следует понимать под экономическим эффектом.

Адаптацию персонала можно рассматривать как процесс и как результат. Анализ в первом аспекте предполагает, что организация как система имеет некоторые намерения, инструменты и предпринимает ряд действий для создания определенных условий вхождения человека в должность, в социальный климат, организационную культуру. С точки зрения результата можно говорить, что после разработки модели адаптации как инструмента управления, ее внедрения в организации и грамотного управления возможно получение значимых результатов, как субъективных, так и объективных. К объективным результатам, как правило, относят:

- снижение издержек по поиску нового персонала;
- уменьшение числа увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации, так и по желанию самого сотрудника;
- сокращение времени, необходимого на то, чтобы деятельность отдельного работника начала влиять на конкурентоспособность организации;
- уменьшение временных затрат других сотрудников на адаптацию новичков, что позволит им сконцентрироваться на непосредственных обязанностях.

К субъективным результатам адаптации относятся:

- улучшение организационного климата;

- формирование лояльности у сотрудника с первых дней работы и тем самым стимулов и желания работать в организации длительное время;
- удовлетворенность работой и организацией в целом.

Если в результате процесса адаптации организация в короткие сроки получает мотивированных сотрудников, работающих не только в соответствии со своими личными целями, но и с организационными задачами, то можно говорить, что механизм адаптации в данной организации правильно разработан, внедрен, управляем и, следовательно, эффективен. Таким образом, новый сотрудник становится ресурсом уже на начальном этапе работы и его деятельность начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации [41].

Одной из основных задач кадровой службы является разработка системы оценки адаптации персонала. М. О. Пахута предлагает следующие подходы к оценке эффективности адаптации, характерные для российских организаций.

Первый подход. Оценка через удовлетворенность.

В качестве критериев адаптации здесь используются два показателя:

- удовлетворенность сотрудника работой в организации;
- удовлетворенность организации работой сотрудника.

С помощью специальной анкеты можно получить информацию относительно специфических трудностей, возникающих в ходе работы, характера профессиональных интересов работника и темпов их формирования. По результатам ответов на вопросы вычисляются «индекс удовлетворенности работой», «индекс интереса к работе» и «индекс удовлетворенности профессией». Интегральный показатель адаптированности является средним значением всех этих индексов.

Основную сложность здесь представляет анализ этого показателя, т. к. удовлетворенность – субъективный показатель, который трудно оценить в силу того, что человек может по тем или иным причинам давать предсказуемые ответы, не совпадающие с действительностью. Однако во

многих организациях «удовлетворенность работой» как показатель эффективности процесса адаптации всё ещё является весомым фактором при анализе эффективности работы сотрудника. Традиционно рассматривается уровень удовлетворённости работника как мера его адаптированности к организации, при этом считается, что, чем выше степень насыщения потребностей и притязаний сотрудника, тем выше его уровень адаптации к внутренней среде организации.

Для достижения своих целей организация может влиять на процесс адаптации. Регулирование адаптации предполагает проведение системы мероприятий, направленных на ускорение адаптации новых работников. Существует ряд факторов, на которые организация не может влиять. Это такие личностные факторы, как пол, возраст, семейное положение, планы на будущее, нормы и ценности молодого работника. Действие производственных факторов во многом управляемо.

Второй подход. Оценка через разработку показателей эффективности.

Полагая, что любой организационный процесс целесообразен, если он эффективен, специалисты ввели в практику оценки эффективности адаптационных процессов две группы показателей: объективные и субъективные. К первым относятся те, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в её различных сферах. Объективные показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из её аспектов: профессиональному (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места), социально-психологическому (степень соответствия поведения человека нормам и правилам организации), психофизиологическому (степень утомляемости, уровень перегрузок, стресс).

Субъективные показатели разделяются аналогично объективным по принадлежности к одному из аспектов адаптации, а также определяют собственную оценку работником своего отношения к профессии и квалификации, к взаимоотношениям с коллективом и руководством

(взаимодействия «по вертикали» и «по горизонтали»), принятию условий труда, индивидуальных задач в решении общих задач организации.

Группа субъективных показателей имеет сходство с оценкой эффективности адаптации персонала через удовлетворённость. Однако в рамках второго подхода оценка носит двойной характер (рассматриваются вместе две группы показателей – субъективные и объективные). Наличие объективных показателей в системе оценки позволяет сделать вывод, что результат процесса адаптации может быть количественно измерен и интерпретирован, а субъективизм в процессе оценки удовлетворенности несколько «снижен».

Третий подход. Интегральная система оценки эффективности.

При данной системе оценки эффективности адаптации не только делается акцент на разработку различных критериев эффективности (субъективных и объективных), но и анализируется их влияние на внутриорганизационные процессы. Интегральная система позволяет понять взаимозависимость результатов адаптации персонала и деятельности организации в целом через формирование лояльности, понимание стратегических целей.

Этот подход свидетельствует о «прозрачном» для руководителя механизме взаимодействия инструментов управления персоналом (в данном случае адаптации персонала) и общеорганизационной эффективности и конкурентоспособности. Показателем эффективности управления адаптацией персонала является комплексная реализация системы её оценки.

Недостаточное внимание к необходимости оценки адаптационных программ в целом, а также доминирование первого подхода, в основе которого лежит оценка через удовлетворённость, может привести к снижению результативности труда персонала.

По итогам теоретического обзора на тему адаптации персонала следует отметить, что данный вопрос является актуальным и находится в сфере интересов специалистов в области управления и управления персоналом, в

частности. Как научными деятелями, так и представителями бизнеса подчеркивается значимость адаптации персонала в случае возникновения необходимости вхождения в новые условия при осуществлении профессиональной деятельности. Таким образом, это свидетельствует о том, что результаты исследований имеют не только теоретическое, но и прикладное значение. Как правило, внимание исследователей обращено к особенностям первичной адаптации персонала, так и в бизнес среде активно осваиваются инструменты управления первичной адаптацией в свете все большего распространения различных механизмов управления персоналом, как ресурса уникального, обладающего большим потенциалом. Реже авторами научных работ рассматривается вторичная адаптация персонала и механизм ее регулирования, так и на практике: в меньшей степени уделяется внимание необходимости проведения мероприятий по вторичной адаптации персонала. Польза от управления адаптацией персонала выражается как в объективных, так и в субъективных критериях.

Несмотря на большой интерес представителей науки к вопросу адаптации и подтверждения значимости данного аспекта в управлении персоналом, особенности подготовки сотрудников к актуальным формам работы, имеющим временный характер, и связанными с этим изменяющиеся окружающие условия, остаются неизученным вопросом. Тем не менее, проектная деятельность, имеющая отличительные особенности, требует особого подхода, в том числе, и в разрезе управления человеческими ресурсами. Таким образом, существует реальная необходимость изучения вопроса подготовки персонала к проектной деятельности, разработки механизма регулирования процесса адаптации к работе в проекте с целью повышения эффективности использования данной формы работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность темы исследования обозначилась на пересечении нескольких тенденций и фактов современности: всё возрастающая в управлении роль персонала, как уникального ресурса; всё большее стремление применять проектный подход в бизнес-среде для решения задач, служащих ответом на требования времени; отсутствие систематизированных знаний о методах, средствах подготовки персонала к работе в проекте, имеющей свои особенности.

В ходе диссертационного исследования были решены задачи, сформулированные, исходя из поставленной цели. Обратимся к выводам по итогам проведенной работы.

Придя в менеджмент в XX веке и, получив наибольшее распространение в 2000е гг., термин «адаптация» до сих пор не имеет единого строгого понимания. Основываясь на опыте других исследователей, трактующих адаптацию как: процесс приспособления новичка к организации; один из элементов развития; одну из функций, предопределяющих личностное развитие; развитие, т.е. процесс вхождения личности в новую социальную среду и интеграцию в неё; процесс, направленный на поддержание равновесия и стабильности, были выделены наиболее важные характеристики адаптации.

Адаптация является процессом и может иметь различную продолжительность. Необходимость в адаптации возникает вследствие противоречий между стабильным состоянием индивида и изменившимися условиями его существования, в которых в прежнем виде он находится более не будет иметь возможности. Данный процесс является вынужденным, поскольку изменения окружающей среды могут быть как желательными, так и нежелательными. В процессе адаптации может происходить как влияние среды на человека, так и человека – на среду, поэтому процесс адаптации является двусторонним. Согласно теории отражения, каждый субъект, имея свою картину мира, воспринимает эту реальность по-своему, соответственно,

адаптация также будет являться процессом субъективным. Также этот процесс характеризуется непрерывностью, поскольку в силу динамичности условий окружающей среды не может быть окончательно завершен.

Согласно цели исследования была поставлена задача проанализировать особенности разных типов проекта с тем, чтобы определить, исходящие из этого возможные особенности адаптации персонала.

Рассмотрев классификацию проектов, можно прийти к заключению, что особенности, характерные для проектов различных по своей продолжительности, масштабу, типу и характеру предметной области, могут быть учтены в ходе адаптации.

Длительный срок реализации проекта может потребовать присоединения ряда участников команды по мере выполнения задач и прохождения определенных этапов. Ответом на это требование может служить обучение наставничеству на этапе адаптации к работе в проекте и внедрение культуры наставничества с закреплением ответственности.

В случае различия проектов по сфере деятельности и характеру предметной области оперативный уровень управления также будет отвечать возникающим из этого требованиям и особенностям. Сфера применения результатов проекта может обуславливать тип темперамента сотрудников, находящихся в работе над ним, главным образом от проекта к проекту будет меняться команда специалистов, в этом случае адаптация на этапе проведения развивающих мероприятий должна рассматривать особенности взаимодействия с каждым из типов темперамента, в том числе и возникающую из этого специфику управления.

На основании анализа литературы и результатов обобщения в отношении анализа сути термина «адаптация» и схожих с ним по значению понятиям, определения смысла адаптации персонала и имеющих ключевое значение характерных черт, уделив внимание рассмотрению характерных для каждого из видов проекта особенностей и сопоставлению вытекающих из

этого требований с возможностями процесса адаптации, стало возможным уточнить понятие «адаптация к работе в проекте».

Адаптация персонала к работе в проекте – двусторонний процесс приспособления, импульс которому создает конфликт между стабильным состоянием индивида в привычной для него среде и меняющимися условиями его окружения, вызывающие необходимость произвести изменения для обеспечения равновесия и стабильности; особенность адаптации к работе в проекте заключается в необходимости одновременного как формирования условий (социального характера, социально-психологического, организационного характера, экономического характера), так и приспособления к ним, что обусловлено уникальностью каждого проекта.

Вторая глава была посвящена объекту исследования, дана характеристика внутренней и внешней среды ООО «Командор-Холдинг». Был описан действующий процесс адаптации, проанализировано использование проектного подхода к решению актуальных задач организации. Путем проведения опроса было идентифицировано неудовлетворительное отношение к проектной деятельности в силу игнорирования факторов успеха, признанных для проектной деятельности ключевыми. Так была определена потребность в разработке инструмента по управлению адаптацией к работе в проекте.

В третьей главе сформулированы рекомендации по управлению адаптацией персонала при вступлении в работу над проектом. Разработана методика с выделением трех этапов и задач каждого из них, описанием мероприятий по решению имеющихся задач.

Рекомендованные методикой мероприятия строятся на теории групповой динамики. Так, каждая из стадий групповой динамики имеет свои характерные особенности, возникающие из потребностей индивидов, составляющих общность. По мере удовлетворения потребностей группа развивается. В случае игнорирования особенностей стадий групповой

динамики могут возникать риски, препятствующие достижению желаемого, с точки зрения эффективности, результата, т.е. перехода к стадии продуктивной работы. Результатом применения методики по адаптации персонала к работе в проекте будет повышенная управляемость групповой динамики, возможность влиять на скорость прохождения первых стадий до включения в продуктивную совместную работу. Это становится возможным за счет полного и своевременного информирования сотрудников, правильной организации групповой деятельности, постепенного модернизируемого включения в совместную работу членов группы, наделением их соответствующими знаниями и созданием условий для формирования навыков.

Для оценки эффективности предложены инструменты, предназначенные оценить степень информированности, уровень социально-психологического климата и степень сплоченности, а также уже упоминаемый ранее показатель удовлетворенности проектной деятельностью.

Предложенные рекомендации в настоящий момент рассматриваются руководством по управлению персоналом ООО «Командор-Холдинг» на предмет возможности внедрения в систему управления персоналом.

Также стоит отметить, что автор работы намерен продолжить исследование вопроса, довести рекомендации до практического воплощения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг; Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. – VIII, 328 с.
2. Армстронг-Смит, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг: пер. с англ. – 8-е изд. – Спб.: Питер, 2004. – 831 с.
3. Арчибальд, Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами / пер. с англ. Е. В. Мамонтова / под ред. А.Д. Баженова, А.О. Арефьева. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004. – 472 с.
4. Векшинский, А. Решение проблем адаптации на этапе подбора персонала/ А. Векшинский //ДП-Персонал – 2001. - №6 (6). - 18-20 с.
5. Вершинина, Т. Н. Взаимосвязь текучести и производственной адаптации рабочих. – Новосибирск, 1986. – 145 с.
6. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе/ В.Р. Веснин – М.: Юристъ, 2003. – 495 с.
7. Виханский, О.С. Менеджмент: Учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. направлениям и спец. / О.С. Виханский, А.И.Наумов. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2004. – 528 с.
8. Волина, В. Методы адаптации персонала/ В. Волина// Управление персоналом. 1998. - №12. - 32-38.
9. Гаврилова, Ж.А. Развитие персонала в период адаптации/ Ж.А. Гаврилова //Справочник по управлению персоналом – 2003. - №2.- 51-64 с.
10. Клигер, С.А. Шкалирование при сборе и анализе социологической информации/ Клигер С.А., Косолапов М.С., Толстова Ю.Н. – М.: Наука, 1978. – 112 с.
11. Копнова, Е. Что такое коучинг для бизнеса/ Е. Копнова, А.Огнев //Управление персоналом. 2003. - № 2.-16-17 с.
12. Крылов, А.А.. Адаптация к трудовой деятельности внутренние и внешние условия/ А.А. Крылов // Вестник Санкт-Петербургского Университета: Вып.4 – 2009. – Сер. 12. – С. 136-141.

13. Кочеткова, А.И. Психологические основы современного управления персоналом/ А.И. Кочеткова -М.:Зерцало, 1999. 384 с.
14. Кузнецов, П.С. Адаптация как функция развития личности / П.С. Кузнецов. -Саратов: Изд-во Саратовского университета, 1991. – 76 с.
15. Кэмпбел, Д. Стратегический менеджмент/Д. Кэмпбел.: Учебник. М.: Проспект, 2003.-334 с.
16. Латуха, М.О. Управление адаптацией персонала как фактор повышения конкурентоспособности организации: дис. канд. экономич. наук: 08.00.05 [Текст] / М.О. Латуха; СПбГУ. – СПб, 2003. – 196 с.
17. Леонова, А.Б. Психология труда и организационная психология: современное состояние и перспективы развития/А.Б. Леонова, О.Н. Чернышева.- М.: Радикс, 1995.- 448 с.
18. Лысиков, В.В. Социология управления и организации: современные подходы: Сборник научных статей. Саратов, 1999.
19. Магура, М.И. Современные персонал-технологии/ М.И.Магура, М.Б. Курбатова. -М.: ООО «Журнал «Управление персоналом».-2003.- 388 с.
20. Манаев, С.В. Адаптация новых сотрудников: роли, функции, назначение/С.В. Манаев, Ю.Л. Горковенко //Управление персоналом. 2001.-№12.-с.57-58.
21. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб.пособие/ Е.В. Маслов; Под ред. Н.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭ иУ, 1999. – 312 с.
22. Маслоу, А. Маслоу о менеджменте/А. Маслоу: Пер с англ. -СПб.: Питер, 2003.-416 с.
23. Маусов, Н.К. Адаптация персонала в организации / Н.К. Маусов, О.М. Ламскова // Управление персоналом, №13 – 2004. С. 26-30.
24. Медведев, В.И. Адаптация человека / В.И. Медведев. – СПб.: Институт мозга человека РАН, 2003. – 584 с.
25. Менеджмент качества. Руководство качеством при управлении проектами: пер. с англ. - М. : Трек, 1999. - 39 с.

26. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения/ Под общей ред. О.А. Страховой. -СПб.:Издательство «Питер», 2000.-144 с.
27. Механизмы адаптации / Н.Д. Озернюк. – М.: Наука, 1992. – 272 с.
28. Мильнер, Б.З. Теория организации/Б. З. Мильнер: Учебник.-3-е изд., перераб. и доп. -М.:ИНФРА-М, 2003.-558 с.
29. Минцберг, Г. Стратегический процесс/ Г. Минцберг, Дж.Куинн, С.Гошал.- СПб.: Питер, 2001.- 688 с.
30. Милославова, И.А. Понятие и структура социальной адаптации. Автореф. дис. . к.ф.н. Д., 1974.
31. Моргунов, Е. Психологизация организаций: адаптивность, обучаемость, креативность. что на очереди/Е. Моргунов //Управление персоналом. 2001. -№4.-с.50-55.
32. Мордovie, С.К. Управление персоналом: современная российская практика/С.К. Мордovie .-СПб.:Питер, 2003. 288 с.
33. Музыченко, В.М. Управление персоналом. Лекции: учебник для студ. высш. учеб.заведений/ В.М. Музыченко. – М.: Изд-ий центр Академия. – 2003. – 528 с.
34. Налчаджан, А.А Социально-психологическая адаптация личности/А.А. Налчаджан.-Ереван: изд-во АН Армбо, 1988.-262 с.
35. Немов, Р.С. Психология: В 3 кн. Кн. 3: Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математики учебник для студ.высш.пед.учеб.заведений, 4-е изд., ВУЗ Издательство: Владосу - 2008: 631с.
36. Новые технологии управления персоналом/Г. Н. Сартман, А.Ю. Смирнов, В.В. Гудилов, Н.В. Подхватилин- СПб.: Речь, 2003.-240 с.
37. Нордстрем, К. Бизнес в стиле фанк/ К. Нордстрем., Й. Риддерстрале. СПб.: Стокгольмская Школа Экономики в Санкт-Петербурге, 2000. - 271 с.
38. Определение индекса групповой сплоченности Сижора / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., 2002. С.179-180.

39. Организационное поведение: учебник для вузов / под ред. Латфуллина Г.Р., Громовой О.Н. – СПб: Питер, 2004 – 432 с.
40. Патрушева, Л.М. Адаптационная система: практика внедрения/Л.М. Патрушева //Справочник по управлению персоналом. 2003. - №1. - 30-41 с.
41. Пахута, М. О. Оценка эффективности процесса адаптации: российская практика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://rhr.ru/index/rule/employees_certification/13764,0.html?prn=1 (дата обращения: 17.03.2015]
42. Петров, М.И. Безопасность и персонал / М.И. Петров // Управление персоналом. – 2006. - №1 (131). – С.161-169.
43. Петровский, А.В. Психология неадаптивной активности / В.А. Петровский.— М.: Горбунок, 1992 .— 223 с.Бершова Л.В. Адаптация работников в новых условиях/ Л. В. Бершова //Справочник кадровика. 2001. - №6. - 105-110 с.
44. Платонов, К.К. Вопросы психологии труда/ К.К.Платонов.-2е издание-М.: Медицина, 1970. 263 с.
45. Посохова, С.Т. Психология адаптирующейся личности/С.Т. Посохова: Монография.- СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, -240 с.
46. Почебут, Л.Г. Социально-психологические аспекты наставничества на производстве/ Л.Г. Почебут: Диссертация/, ЛГУ. -Л., 1979. 17 с.
47. Почебут, Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. Учебное пособие.- СПб.: Изд-во Речь, 2002.-298 с.
48. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности/Под ред. Г.С. Никифорова . СПб.: Речь, 2001.-448 с.
49. Психология в управлении человеческими ресурсами: Учебное пособие / Т.С. Кабаченко. СПб.: Питер, 2003. - 400 с.
50. Психология менеджмента/Под ред.Г.С. Никифорова. СПб, Изд-во СПбГУ, 1997.-272 с.
51. Психология профессиональной подготовки/Под ред.Г.С. Никифорова. - СПб, Изд-во СПбГУ, 1993.-172 с.

52. Розанова, В.А. Психология управленческой деятельности/В. А. Розанова. - М.: Изд-во «Экзамен», 2003.-192 с.
53. Самоукина, Н. Психология профессиональной деятельности/ Н. Самоукина. -2-е изд. СПб.: Питер, 2003.-224 с.
54. Спивак, В.А. Современные бизнес-коммуникации /В.А. Спивак .- СПб.:Изд-во «Питер», 2002,- 447 с.
55. Свиридов, Н.А. Социальная адаптация личности в трудовом коллективе. Автореф. дис. . к.ф.н. Л., 1974.
56. Стреколова, Н.Д. Управление персоналом: Учебное пособие/ Н.Д. Стреколова, Г.К. Копейкин. – СПб, 2004. – 156 с.
57. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия/В.В. Травин, В.А. Дятлов :Учебно-практ. пособие. М.:Дело, 1998. - 271с.
58. Тюлькина, Ю.С. Многоуровневая адаптация персонала: механизм и методика формирования: дис. канд. экономич. наук: 08.00.05. [Текст] / Ю.С. Тюлькина; ВГУ. – Воронеж, 2010. – 231 с.
59. Уотермен, Р. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании/:Р. Уотермен.: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1988.-363 с.
60. Управление персоналом/ учеб. Под ред.Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина . - М.:Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998.-421 с.
61. Управление персоналом организации / Под ред. А .Я. Кибанова. М.,2001, с.210.
62. Управление персоналом: учеб.пособие / Журавлев П.В. [и др.]. – М.: Знание, 1999. – 385 с.
63. Управление персоналом на производстве: учебное пособие для вузов/ Под ред. проф. Н.И. Шаталовой, И.М. Бурногова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 381 с.
64. Филатова, О.Г. Социология/ Изд-во Михайлова СПб 2000.
65. Французова, Л.В. Испытательный срок/Л.В. Французова //Управление персоналом. 2002. - №12. - с.62-67

66. Холл, Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты/ Р.Х.Холл СПб: Питер, 2001.-512 с.
67. Шанина, А. Адаптация работника процесс двусторонний/А. Шанина //Служба кадров . - 2001. - №2.
68. Шаталова, Н.И. Деформация трудового поведения работника // Социс. 2000, № 7.
69. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации/С.В. - Шекшня: Учебно-практ. Пособие. Изд 5-е, перераб и доп. -М.:ЗАО «Интел-Синтез», 2002. - 355 с.
70. Шепель, В.М. Управленческая психология/В.М. Шепель-М.: Экономика, 1984.-248 с.
71. Шматко, Д. Постановка коучинга в организации/Д. Шматко// Управление персоналом.- 2003.-№2.-19-21 с.
72. Шутина, О.В. Трудовая адаптация работников в условиях перехода к рыночным отношениям/О. В. Шутина: Автореф. дис. . канд. психол. наук/Омский гос. ун-т. -Омск, 2000. 22 с.
73. Юрасов , И. Мониторинг адаптивности промышленных рабочих / Юрасов // Управление персоналом. – 2006. - №14. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?862>. Дата обращения: 07.11.2014.
74. Ядов, В. Труд в системе жизненных ценностей // Человек и труд. 2000, №1.
75. Яницкий, М.С. Адаптационный процесс: психологические механизмы и закономерности динамики. Учебное пособие, Кемерово, 1999.-84 с.