МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ И ПЕДАГОГИКИ
Кафедра общей и социальной педагогики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ
ЗАИМСТВОВАНИЯ
заведующий кафедрой
д-р пед. наук, доцент
И.Н. Емельянова
22 июня 2018 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

44.04.01 Педагогическое образование
Магистерская программа «Методология и методика социального воспитания»

Выполнила работу
Студентка 2 курса
очной формы обучения
Гордиенко
Оксана
Юрьевна

Научный руководитель
д-р пед. наук, доцент
Емельянова
Ирина
Никитична

Рецензент
канд.пед.наук, доцент
Верховцев
Константин
Николаевич

г. Тюмень, 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛОССАРИЙ 3

ВВЕДЕНИЕ 4

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ 10

1.1. Понятие и сущность адаптации в трудовом коллективе 10

1.2. Особенности статуса молодого специалиста в современном российском обществе 15

1.3. Отечественный и зарубежный опыт адаптации молодых специалистов 18

1.4. Характеристика социально-психологических условий, влияющих на успешность адаптации 21

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1 27

Глава 2. МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДИКА АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ТС «МАГЕЛЛАН» Г. ТЮМЕНИ 28

2.1. Мониторинг адаптации молодых специалистов г. Тюмени (на примере ТС «Магеллан») 28

2.2. Результаты исследования адаптированности молодых специалистов г. Тюмени (на примере ТС «Магеллан») 35

2.3. Программа адаптации молодых специалистов ТС «Магеллан» 50

2.4. Результаты внедрения программы адаптации молодых специалистов ТС «Магеллан» 55

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2 61

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 62

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ 65

ПРИЛОЖЕНИЯ 70

ГЛОССАРИЙ

Адаптация – это процесс, который представляет собой систему взаимодействий человека и среды.

Социальная адаптация – это процесс приспособления личности к условиям новой социальной среды.

Социально-психологические условия адаптации – это набор субъективных и объективных факторов внутри среды адаптации, оказывающих непосредственное влияние на эффективность процесса адаптации личности.

Молодой специалист – «это гражданин Российской Федерации в возрасте до 30 лет (для участников жилищных программ поддержки молодых специалистов - до 35 лет), имеющий среднее профессиональное или высшее образование, принятый на работу по трудовому договору в соответствии с уровнем профессионального образования и квалификацией»[45, С. 70].

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Вопрос адаптации молодых специалистов в трудовом коллективе становится все более актуальным, поскольку данная категория населения является наименее защищенной на рынке труда. При приеме на работу молодого специалиста особо важно организовать все условия для эффективной адаптации, так как от этого зависит дальнейшая трудовая деятельность работника.

При этом анализ современного российского рынка труда показывает, что большинство сотрудников в организации не адаптированы. Как правило, в компаниях организация процесса адаптации отсутствует, либо сведена к минимальному набору формальных действий и не имеет системности. Администрациями компаний зачастую не учитываются особенности молодых специалистов, как отдельной категории работников, при приеме на работу. Между тем адаптация молодых специалистов в трудовом коллективе – это ключевой процесс, в ходе которого происходит становление и развитие сотрудников.

В современном российском обществе, где действуют правила новой экономической формации и происходит постоянное изменения социально-экономических условий труда, следует осознавать необходимость перемен в организации адаптации. Адаптация молодых специалистов в реалиях российского общества должна давать возможность свободного развития молодого специалиста, и при этом происходить в соответствии с динамикой всех социальных процессов общества.

Наибольшее количество увольнений и отказов от работы происходит также в период адаптации. Так как трудовые обязанности и задачи, беспрепятственно выполняемые опытными сотрудниками, зачастую оказываются невыполнимыми для молодых специалистов, которые не имеют соответствующих компетенций и навыков. Можно выделить ряд причин,

приведенных ниже, которые препятствуют успешной адаптации и вхождению молодых специалистов в должность.

1. Несоответствие получаемой информации и необходимой для исполнения обязанностей.

2. Избыточный объем новой информации, который, в конечном итоге, препятствует усвоению даже самых необходимых знаний.

3. Большой объем задач, которые необходимо решать одновременно, с одной стороны развивает необходимый навык многозадачности, но, с другой стороны, ставит молодого специалиста в стрессовую ситуацию, создает дискомфорт.

4. Приход в новый коллектив неизбежно связан с созданием позитивного образа о себе, установлением определенных отношений в коллективе. В совокупности с вышеперечисленными сложностями молодой специалист вынужден на начальном этапе постоянно обращаться за помощью к коллегам, в следствии чего, может встречать негативное отношение к себе.

Таким образом, создание социально-психологических условий адаптации позволит преодолеть данные сложности, а также достичь большей экономической эффективности предприятия, за счет избегания таких рисков, как производственные травмы, поломки оборудования, убытки от ненадлежащего исполнения обязанностей.

По причине отсутствия системы адаптации молодых специалистов в большинстве российских организаций, возникают **противоречия** между уровнем ожиданий у молодых специалистов и их фактическими возможностями.

Проблема исследования состоит в том, что молодые специалисты, как правило, оказываются не готовы к полноценному исполнению трудовых обязанностей, вследствие недостаточной адаптированности.

Степень научной разработанности проблемы. Исследования адаптации в трудовой сфере являются традиционными для отечественной

науки и практики. Проблема адаптации работника к трудовой деятельности является объектом многочисленных социологических исследований как отечественных, так и зарубежных ученых и практиков. Основы теории социальной адаптации как универсального социального процесса были заложены в трудах выдающихся зарубежных социологов Л.Бристола, М.Вебера, Э.Дюркгейма, Ф.Знанецкого, Ф.Кохена, У.Томаса, М.Торпа, Г.Честертон-Хила. Теория социальной адаптации для стабильного общества была создана Т.Парсонсом, адаптация же в условиях социальной дезорганизации исследовалась Р.Мертоном.

М.И. Скубием дана такая характеристика сущности адаптации, которая «состоит в диалектическом взаимодействии противоположных сторон: приспособления индивида к среде и активного изменения им данной среды». Именно поэтому степень проявления активности используется в качестве основания для классификации типов адаптации или одного из критериев адаптации. М.И. Скубий характеризует адаптацию как процесс, в ходе которого у человека происходят качественные изменения в установках, интересах, ориентациях, взглядах, убеждениях, проявляющиеся в изменении поведения человека. Отсюда активность «внутренняя» является предпосылкой активности «внешней» - предпосылкой успешного выполнения человеком тех или иных социальных функций.[38,с.87] В статьях Ивановой Е.Н. [27,с.128-136] приводятся результаты эмпирического исследования социально-психологических факторов адаптации молодых специалистов на ОАО «ВПК «НПО машиностроения». На основе анкетирования и других методов обнаружен ряд компонентов профессиональной адаптации студентов МГТУ им. Н.Э. Баумана и молодых специалистов. Отражена доля влияния факторов на решение продолжить карьеру. Обозначена задача психологической помощи сотрудникам в решении вопросов, связанных с профессиональной адаптацией и личностным ростом.

В учебном пособии Е.А. Климова раскрывается проблематика профессионального самоопределения учащейся молодежи и педагогического руководства выбором профессии с акцентом на её психологической стороне. Даются представления о разнотипных профессиях, проекты профессиональных жизненных путей, рассматриваются вопросы соответствия человека определённым видам деятельности. Особое внимание уделяется психическому развитию человека в процессе профессиональной деятельности.[14,с.137]

В учебном пособии Н. С. Пряжникова даются традиционные представления о теории и практике психологии труда, а также современные разработки наиболее актуальных проблем, связанных с поиском смысла трудовой деятельности. Несколько парадоксальные рассуждения авторов о сущности и ценности труда в современной России помогут студенту сформировать свое отношение к обсуждаемым темам, понять значимость честного квалифицированного труда для повышения чувства собственного достоинства.[30, С. 45]

Также процесс адаптации в трудовом коллективе рассматривается в трудах Н.С. Пряжникова, В.А. Сластенина, Л.Л. Шпак, которые будут подробно рассмотрены в параграфе 1.1.

Объект исследования. Процесс адаптации молодых специалистов в трудовом коллективе.

Предмет исследования. Социально-психологические условия адаптации молодых специалистов в трудовом коллективе

Цель исследования. Состоит в теоретическом и практическом изучении адаптации молодых специалистов, разработке методов совершенствования социально-психологических условий данного процесса, на примере крупного предприятия г. Тюмени.

Гипотеза исследования. При влиянии на такие социально-психологические условия адаптации, как развитие лояльности к компании, поддержание коммуникаций внутри коллектива, развитие качеств

адаптивности, ответственности, повышение компетенций посредством передачи опыта, повышается эффективность адаптации молодых специалистов в трудовом коллективе.

- **Задачи** исследования:
- Изучить степень разработанности темы социальной адаптации в трудовом коллективе в отечественной и зарубежной мысли;
- Разработать инструментарий исследования адаптированности молодых специалистов в трудовом коллективе
- Создать программу адаптации для молодых специалистов и апробировать ее в рамках крупного предприятия г. Тюмени

Методы исследования. Основными методами при написании теоретической чатси магистерской диссертации стали такие общенаучные методы, как анализ, обобщение, сравнение и дедукция. Основными методами исследования в практической части были выбраны специальные методики опроса “360 градусов” и “СПА”

База исследования. Группа магазинов “ТД “Магеллан”, в состав которой входит 15 розничных магазинов. Численность персонала компании превышает 350 человек, что позволяет говорить о данном предприятии, как о градообразующем.

Этапы исследования. Исследование предполагает подготовительный, основной и заключительный этапы реализации. В рамках подготовительного этапа планируется изучение теоретической базы, проведение пилотажного исследования, а также диагностика адаптированности молодых специалистов, принятых в магазины ТС «Магеллан». Основной этап включает в себя ряд мероприятий, направленных на улучшение социально-психологических условий адаптации молодых специалистов. В рамках заключительного этапа исследования проведена повторная диагностика

адаптированности молодых специалистов и итоговое тестирование на определение усвоенных ЗУН, разработан перечень рекомендаций.

Научная новизна исследования заключена в разработке модели социально-психологических условий эффективности адаптации в трудовом коллективе, на основании которой составлена программа адаптации молодых специалистов.

Теоретическая значимость исследования. Состоит в расширении представлений о методиках адаптации в трудовом коллективе за счет изучения опыта зарубежных компаний. В рамках написания диссертации разработан механизм адаптации молодых специалистов на основании западной методики менторинга, адаптированной к современным российским реалиям.

Практическая значимость заключается в разработке инструментария и проведении исследования адаптированности молодых специалистов на примере торгового предприятия Торговая сеть «Магеллан» г. Тюмени. Включает в себя апробированную программу адаптации, пригодную к внедрению в розничные торговые предприятия. Также составлен ряд рекомендаций, позволяющих организациям улучшить условия адаптации молодых специалистов.

Апробация результатов.

- 68 –я ежегодная студенческая научная конференция ТюмГУ, в рамках доклада: «Рабоче-семейная политика и ее влияние на социальную адаптацию сотрудников»
- Межвузовская научно-практическая конференция «Новые идеи – новый мир», в рамках защиты проекта «Адаптация»
- Опубликована статья: Развитие инновационного потенциала молодежи города Тюмени. Материалы открытой городской конференции. Тюмень: «Вектор Бук», 2017 – С. 29 – 32

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

1.1. Понятие и сущность адаптации в трудовом коллективе

Изучая теоретический опыт, накопленный в сфере изучения процесса социальной адаптации, можно сделать вывод о множественности подходов к определению данного процесса. В зависимости от исследовательских задач и области знания, изменяется и понятие социальной адаптации.

В сфере гуманитарных наук изучение адаптации связано И.Г. Гердера, работы которого положили начало изучению данного процесса. В своих трудах немецкий философ и культуролог подчеркивал адаптивную «недостаточность» человека – отсутствие узкоспециализированных приспособительных программ и адаптивных стратегий, передаваемых по наследству. Для восполнения этой природной «недостаточности», по его мнению, человек создает культуру. Социокультурная среда, в свою очередь, будучи системой «норм поведения, общения, деятельности и взаимодействия людей» выступает эффективным приспособительным инструментом, который обеспечивает саморазвитие общества [7, С. 22–23].

Т. Шибутани, понимая под термином адаптация форму приспособления человека к требованиям агрессивной среды адаптацию, в процессе которой происходит снятие стрессовой ситуации, овладение новыми ролями, умениями и навыками, приходит к заключению о том, что адаптация – это сумма приспособительных реакций, в основе которых лежит активное освоение среды, ее изменение и создание необходимых условий для успешной деятельности.[48]

Изначально в отечественной мысли понятие «социальная адаптация» зародилось в понятийном поле такой науки, как социология. Широкое

распространение термин «социальная адаптация» в отечественной социологической мысли получил в 60-е гг. 20 века. В социологии адаптация понимается, как процесс взаимодействия человека и среды. В процессе адаптации происходит усвоение норм, обычаев и ценностей общества. В рамках социологического подхода социальная адаптация рассматривается в двух аспектах: с точки зрения влияния среды на адаптанта, а также в рамках субъектного подхода, где в центре внимания была личность.

Среди первых русских социологов, уделивших внимание проблеме социальной адаптации, был А.А. Богданов. Ученый разработал теорию социальной адаптации, основываясь на биологическом подходе. По мнению исследователя в ходе социальной адаптации, как и в природе, происходит естественный отбор, в процессе которого большинство проигрывает в борьбе за существование. А.А. Богданов выделяет два вида социальной адаптации, отраслевую (имеющую отношение к определенной отрасли) и идеологическую [4, С. 115]. Социальный прогресс, по мнению А.А. Богданова, это развитие обеих форм адаптивности.

При изучении адаптации русскими социологами использовались различные подходы. Проведенный нами анализ отечественных исследований позволяет выделить два главных направления изучения данного вопроса: первое из них отрицает адаптацию человека в обществе, второе - признает ее.

Одним из первых отечественных ученых, изучавших адаптацию в организации с позиций социологического и педагогического подхода, стал С. Д. Артемов. С. Д. Артемов рассматривал социальную адаптацию как «…процесс активного усвоения молодой сменой рабочего класса исторически сложившихся материальных и духовных условий деятельности производственных коллективов» [1, С. 4].

А.М. Розенберг определял социальную адаптацию как «сложный и внутренне противоречивый процесс приспособления личности к социальной среде предприятия, к различным структурным элементам производственной

среды для выполнения определенных социальных функций в данном производственном коллективе» [31, С. 17].

Анализируя генезис «сознательной личности», А.Н.Леонтьев в ходе изучения социальной адаптации вводит понятие генезиса «сознательной личности», в которой указывает, что на определенном этапе сознание уже не может оставаться ориентирующим, оно должно отражать иерархию процесса подчинения и переподчинения мотивов. Мотив в данном случае понимается как предмет (внешний фактор) и как внутренний фактор. Таким образом, адаптация является результатом деятельностного развития. «Адаптация и воспитание личности должны являться деятельностными процессами».

Основываясь на положениях А.Н. Леонтьева об активности личности, П.А. Просецкий и В.А. Сластенин рассматривают активность как внутреннее, присущее процессу адаптации, начало.[22,с.123]

Эмоциональный подход к определению адаптации можно встретить в трудах Е.А. Климова, который определяет типологию адаптации с точки зрения степени интенсивности и эмоциональности протекания этого процесса. В результате наблюдения за динамикой адаптации людей с различными индивидуально-типологическими свойствами нервной системы было установлено, что у инертных и подвижных субъектов адаптация протекает различно по темпу и стратегии. «Инертным свойственно превентивное поведение в отличие от подвижных, которые склонны адаптироваться экспромтом». [14]

Э.Ф. Зеер, выделяя профессиональную адаптацию как одну из стадий профессионального становления личности, отмечает в качестве основных психологических новообразований этого этапа освоение новой социальной роли, опыта самостоятельного выполнения профессиональной деятельности и формирование профессионально важных качеств.

Отметим существование особой позиции в оценке сущности социально-психологической адаптации, под которой понимается взаимный, двухсторонний процесс [3, С. 53]. Придерживаясь данной точки зрения,

М.И. Скубием дана такая характеристика сущности адаптации, которая «состоит в диалектическом взаимодействии противоположных сторон: приспособления индивида к среде и активного изменения им данной среды» [38, С. 44]. Именно поэтому степень проявления активности используется в качестве основания для классификации типов адаптации или одного из критериев адаптации.

В.В. Селивановым были выделены четыре формы социально-психологической адаптации. Ученый высказывает мнение о том, что «поведение человека в новых условиях может характеризовать пассивная позиция внешней согласованности своих действий с другими; активная позиция, когда личность стремится понять людей и завоевать доверие окружающих, чтобы затем в соответствии со своими устремлениями, влиять на них; осторожная установка на «изучение» людей и обстановки; простое приспособление, заискивание перед сильными с целью добиться их покровительства» [37, С. 283].

В определении М.И. Скубия адаптация – это процесс качественных изменений личности в области установок, ориентаций, сфер интересов, убеждений, норм, которые оказывают влияние на поведение индивида [38, С. 27]. Отсюда активность «внутренняя» является предпосылкой активности «внешней» - предпосылкой успешного выполнения человеком тех или иных социальных функций.

В трудах С. Д. Артемова делается акцент на том, что только при достижении свободы в ходе адаптации, человек приобретает возможность видоизменять среду, в которой он находится. [1,с.19]

Таким образом, как справедливо отмечает И.А. Милославова, адаптация человека включает «…момент активности со стороны личности» и сопровождается «определенными сдвигами в ее структуре». И.А.Милославова понимает под социальной адаптацией один из механизмов социализации. "Социальная адаптация - это не просто приспособление к новым условиям, не затрагивающее внутренних свойств, личностных

особенностей. Это сложный процесс, включающий момент активности со стороны личности» [24, С. 116].

По мнению Л.Л. Шпак, социальная адаптация – «это форма взаимоприспособления субъектов и среды на основе обмена возможностями и результатами деятельности в конкретных адаптивных ситуациях». В социально-профессиональной адаптации больше проявляются предметно-практические действия, но имеют место и духовно-практические усилия адаптантов, реализующие адаптивный потенциал человека и имеющие ценностно-ориентационное значение. [49]

На личностном уровне выбор наиболее успешного варианта адаптации – интеграции будет определяться наличием и стремлением к реализации потребностей высшего уровня потребностей в самоуважении и самоактуализации, так как именно этот тип стратегии создает наиболее успешные условия для их удовлетворения. Наряду с пониманием социально-психологической адаптации как процесса включения личности (группы) во взаимодействие со средой, адаптация одновременно понимается и как результат, итог этого процесса.

Обобщая основные теоретические положения, высказанные в трудах исследователей проблемы адаптации, можно заключить, что:

- Адаптация – это процесс, который представляет собой систему взаимодействий человека и среды. При этом выделение разных видов и уровней адаптации в известной мере искусственно и служит целям научного анализа и описания этого явления;
- Особенности процесса адаптации заключаются в индивидуальных психо-физиологических качествах индивида, уровне развития его знаний, умений и навыков, наличии внутреннего контроля;
- В качестве критериев адаптированности выступают выживаемость человека и нахождение места в социальной структуре, общий уровень психологического здоровья, способность развиваться в соответствии со

своим жизненным потенциалом, субъективное чувство самоуважения и осмысленность жизни.

- Специфика процесса адаптации заключается в том, что данный процесс является непрерывным, так как на протяжении всей жизни человек сталкивается с постоянной необходимостью приспосабливаться к новым условиям среды.

1.2. Особенности статуса молодого специалиста в современном российском обществе

Адаптация молодых специалистов занимает особое место в кадровой политике компании, так как за счет молодых специалистов повышается уровень доходности и экономической эффективности предприятия. Для молодого работника успешно пройденная адаптация – это будущий карьерный рост, а также возможность занять стабильное положение в компании. Но, несмотря на такое значение адаптации для молодых специалистов, равно как и для принимающих их организаций, необходимо особо отметить тот факт, что применяемое в научной и публицистической литературе понятие «молодой специалист» до сих пор не имеет нормативного правового обеспечения. Современное российское законодательство не позволяет установить чётких границ статуса молодых специалистов, хотя в реальности молодыми специалистами можно назвать всю молодежь, которая ежегодно выпускается из учебных заведений. По такому формальному признаку только в 2010 году выпустилось более 2 621 тысячи, которых можно назвать молодыми специалистами. На основании статистических данных адаптация молодых специалистов вызывает особое внимание, и требует детального научного и практического изучения. При этом сама система адаптации в современных российских компаниях, в большинстве случаев, не реализована, важность адаптации специалистов всех групп не осознается, в следствии чего, возникает нестабильность кадров и дезадаптация работников. Соответственно, возрастает и актуальность исследования адаптации молодых специалистов в современных российских

реалиях, возникает потребность в разработке программ адаптации молодых сотрудников, поиске специальных методик.

На молодых специалистов в Российской Федерации распространяется проводимая государственная молодежная политика, одним из положений которой является «становление у молодых граждан положительной трудовой мотивации, высокой деловой активности, успешного владения основными принципами профессионализации, навыков эффективного поведения на рынке труда» [10, С. 88-95].

Российские ученые Ю.А. Зубок, М.И. Авдеева, Н.В. Волкова, Ж.Р. Дмитриева рассматривают «молодых специалистов» как отдельную категорию трудовых ресурсов; они определяют не только возрастные границы молодого специалиста - в пределах 20-29 лет, но и ценз стажа, позволяющий ограничить принадлежность работника к данной категории [11]. Так, согласно Ю.А. Зубок, «молодой специалист - выпускник учебного заведения в первые три года трудовой деятельности после завершения учебы». Федеральное законодательство четко не определяет понятие «молодой специалист», при этом наименования «молодой специалист» и «молодой работник» используются в различных нормативных правовых актах, регулирующих трудовые и иные непосредственно с ними связанные отношения с участием молодежи. Например, в Трудовом кодексе Российской Федерации молодой специалист определяется как «лицо, окончившее образовательное учреждение начального, среднего и высшего профессионального образования, имеющее государственную аккредитацию, и впервые поступающее на работу по полученной специальности в течение одного года со дня окончания образовательного учреждения».

В ряде документов при определении понятия «молодой специалист» указываются возрастные границы. Например, в Соглашении между Правительством Российской Федерации и Правительством Франции о временной трудовой деятельности граждан одного государства на территории другого государства (Рамбуйе, 27 ноября 2009 г.) молодой

специалист рассматривается как гражданин государства одной Стороны в возрасте от 18 до 30 лет, уже работающий или приступающий к трудовой деятельности, который отправляется на территорию государства другой Стороны для улучшения своих трудовых перспектив и углубления своего знания общества принимающего государства благодаря приобретению опыта оплачиваемой работы на основании трудового договора, заключенного с работодателем государства другой Стороны. Однако в Указе Президента Российской Федерации «О мерах государственной поддержки молодых работников организаций оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации» № 518 от 29 апреля 2010 г. предельный возраст молодых специалистов и работников - 35 лет. Похожий подход использован в Указе Президента Российской Федерации «О премии Президента Российской Федерации в области науки и инноваций для молодых ученых» № 1144 от 30 июля 2008 г.

В большинстве случаев под молодым специалистом понимают гражданина, впервые поступившего на работу непосредственно после окончания образовательного учреждения высшего профессионального или среднего профессионального образования (независимо от формы получения образования) и работающего по полученной специальности до истечения трехлетнего срока с момента окончания образовательного учреждения [13]. Сходным образом трактуется понятие «молодой специалист» в Положении о молодом специалисте ОАО «РЖД» (Положение № 1295, утверждено ОАО «Российские железные дороги» 23 декабря 2005 г.), где устанавливается возрастной ценз - до 30 лет.

В настоящее время необходимо рассматривать молодых специалистов как особую категорию трудовых ресурсов; и в этой связи целесообразно разработать на федеральном уровне нормативно-правовую базу, предоставляющую социальную защиту и гарантию данной категории молодежи.

Таким образом, исходя из изложенного, считаем целесообразным предложить следующее определение рассматриваемого понятия: «Молодой специалист – это гражданин Российской Федерации в возрасте до 30 лет (для участников жилищных программ поддержки молодых специалистов - до 35 лет), имеющий среднее профессиональное или высшее образование, принятый на работу по трудовому договору в соответствии с уровнем профессионального образования и квалификацией» [45, С. 70].

В дальнейшем тексте работы употребление термина «молодой специалист» будет использовано именно в таком значении.

1.3. Отечественный и зарубежный опыт адаптации молодых специалистов

На сегодняшний день накоплен широкий опыт внедрения программ и условий эффективности адаптации молодых специалистов, как в России, так и за рубежом. Далее рассмотрим наиболее интересные отечественные и зарубежные практики по созданию условий эффективности адаптации молодых специалистов в организации.

Технология «Лидеры учат лидеров»

Где реализуется: ПАО «Сбербанк»

Суть технологии:

В рамках данной технологии осуществляется привлечение к обучению новых сотрудников членов Правления, топ-менеджмента, иных ключевых руководителей в рамках реализации инициативы.

Экскурсия

Где реализуется: ОАО «РЖД»

Суть технологии:

В ходе экскурсии новый работник знакомится со структурными подразделениями компании, ее территорией и историческими особенностями развития, а также постигает азы корпоративного культурного мышления.

Корпоративный слет

Где реализуется: ПАО «Газпром-нефть»

Суть технологии:

Самым масштабным мероприятием программы развития молодых специалистов производственных предприятий является Корпоративный слет, собирающий лучших молодых специалистов предприятий Компании. Участники слета получают возможность проявить себя на корпоративном уровне, установить новые профессиональные и дружеские связи, углубить знания о работе вертикально интегрированных нефтяных компаний и самой «Газпром нефти».

Конференция

Где реализуется: ПАО «Газпром-нефть»

Суть технологии:

Научно-техническая конференция молодых специалистов «Газпром нефти» имеет такие основные цели, как развитие научного потенциала и экономического мышления молодежи, распространение инноваций за пределы отдельных предприятий, развитие навыков презентации и защиты собственных идей.

Стажировка

Где реализуется: ПАО «Лукойл»

Суть технологии:

Стажировка – это практика, действия, направленные на приобретение практических навыков работы. Во время стажировки работник обучается и адаптируется в процессе труда, перенимает опыт наставников, это также считается повышением квалификации.

Таким образом, мы видим, что крупнейшие российские компании заинтересованны в адаптации молодых специалистов. Далее рассмотрим зарубежные программы.[37]

Технология «Secondment»

Где реализуется: KPMG, Оксфордский университет, Budgens

Суть технологии:

Secondment, т.е. вторичное обучение. Это «прикомандирование» работников в другую структуру для овладения необходимыми навыками. Суть метода secondment сводится к тому, что работника на время отправляют в другой департамент той же компании или же вообще в другую компанию.

В России неким отдаленным аналогом этого процесса являются стажировки. В чистом виде применение этого метода не встречается.

Технология «Buddying»

Где реализуется: Department for Enviroment, Food and Rural Affairs (DEFRA), Marks & Spencer

Суть технологии:

Основой этого метода является поддержка и помощь, в определенной мере руководство и защита, одного человека другим для достижения его результатов. Суть buddying заключается в адаптации через приятельство с коллегой

Технология «Job Shadowing»

Где реализуется: Quintessential, АЕБ

Суть технологии:

Этот метод адаптации, является очень популярным за рубежом. Суть его заключается в том, что новичок как бы становится «тенью» опытного сотрудника, сопровождает его в реальной рабочей обстановке в течение всего рабочего дня.

4) Технология «Mentoring»

Где реализуется: ABBYY

Суть технологии:

Mentoring есть система (институт) наставничества, которая относится относится скорее к системе обучения. Конкретный человек (наставник), указанный новичку как источник знаний и решения возникающих проблем, курирующий его деятельность, способствует скорейшему вхождению сотрудника в рабочий ритм.

5) Технология «E-learning»

Где реализуется: Rolls-Royce Group

Суть технологии:

E-learning - это дистанционное обучение. Для эффективного использования e-learning требуется высокая дисциплина (даже самодисциплина).

Таким образом, рассмотрев отечественные и западные технологии адаптации молодых специалистов, можно сделать следующие выводы:

Западные технологии более институционализированны, что обеспечивает их широкое рапространение;

- Отечественные технологии носят точечный характер применения, зачастую применяются только в одной конкретной компании;
- Западные технологии дают большую вариативность применения в зависимости от ситуации и индивидуальных особенностей адаптанта;
- Отечественные технологии заимствованы на Западе, но при этом достаточно самобытны и адаптированы к Российским реалиям;
- Современные отечественные технологии сохранили в себе опыт советских времен и отличаются меньшей интерактивностью, нежели западные технологии.

1.4. Характеристика социально-психологических условий, влияющих на успешность адаптации

Условия успешной адаптации в трудовом коллективе обусловлены рядом факторов, среди которых можно выделить социально-демографические, психологические, а также объективные внешние факторы.

1. К социально-демографическим факторам можно отнести следующие показатели:

- Возраст адаптанта. С одной стороны возраст является преимуществом молодого специалиста, позволяет ему усваивать больший объем

информаций, у молодых специалистов больше возможностей раскрыть свой потенциал и добиться карьерного роста. С другой стороны положение молодого специалиста нестабильное, требует постоянного проявления себя, в отличии от опытного работника, который надежно закреплен на должности;

- Пол адаптанта. Гендерные различия также оказыывают влияние на адаптацию, так для молодых специалистов женского пола необходимо создавать благоприятный социально-психологический климат внутри организации, в силу их большей эмоциональности. Для мужчин важна грамотная организация деятельности, которую им предложено выполнять.

- Семейное положение. Наличие у нового сотрудника семьи делает представителем малой социально-психологической группы, которая имеет свои интересы, нормы. В дальнейшем он будет вынужден корректировать свое профессиональное поведение в соответствии с принадлежностью к данной группе. Отсутствие семьи, с одной стороны, позволяет специалисту больше времени уделять работе, с другой - снижает его удовлетворенность жизнедеятельностью, поскольку он лишен необходимых компонентов жизненного равновесия.

2. Физиологические особенности. Подразумевают под собой выносливость молодого специалиста, возможности организма выдерживать ненормированный рабочий день, командировки, с которыми часто сталкиваются молодые специалисты в ходе своего профессионального становления;

3. Эмоциональная стабильность. Значительно легче процесс адаптации проходит у молодых специалистов, обладающих эмоциональной стабильностью. При этом, как правило, менее стабильные в эмоциональном плане люди лучше заражаются включенностью в рабочий процесс, быстрее становятся патриотами компании;

4. Адекватная самооценка. Адекватность самооценки во многом влияет на удовлетворенность работников своей деятельностью. Так при завышенной самооценке молодой специалист чувствует постоянное несоответствие

занимаемой должности, и, как следствие, разочаровывается в компании. Заниженная самооценка влияет на развития таких качеств как пассивность, не желание брать на себя ответственность, снижает вероятность успеха. Результатом неадекватной самооценки обычно является неполная реализация возможностей человека в профессиональной деятельности, в отдельных случаях - отказ от нее.

5. Адаптивность личности. Под адаптивностью понимается такое качество личности, которое позволяет молодому специалисту активно преобразовывать окружающую среду с целью скорейшей адаптации. Наиболее эффективной является адаптация как процесс активного приспособления сотрудника к изменяющимся условиям профессиональной деятельности.

6. Наличие компетенций (знаний, умений, навыков). Соответствие требований, предъявляемых к работнику относительно уровня его компетенций и фактического набора знаний у молодого специалиста. При несоответствии данных показателей молодые специалисты, как правило, теряют интерес к работе, склонны впадать в такие состояния, как разочарование, апатия. Именно поэтому важна востребованность тех знаний, которыми обладает специалист, возможность применять эти знания в работе. При неадекватной оценке молодым специалистом своих возможностей, возможны сбои в трудовом процессе, частичная или полная профнепригодность специалиста [35,с.47-48].

Также на успешность адаптации влияет ряд объективных факторов:

1. Условия труда. При соответствии условий трудам определенным нормам молодой специалист имеет возможность реализовать себя в компании. При завышенных нормах трудового порядка может возникнуть физическое и эмоциональное истощение молодого работника. Существование заниженных трудовых норм грозит возникновением халатности и пассивности у молодых специалистов.

2.Организация технологического процесса. Содержание производственных заданий, особенности нормирования и оплаты труда, стимулирование успешного выполнения производственных заданий, систематический анализ допущенных адаптируемым ошибок, обучение посредством примера и т.п.;

3. Режим труда и отдыха.

Эффективность адаптации в трудовом коллективе можно определить по следующим критериям, применяемым к условиям труда и отдыха:

1. Объективные критерии включают в себя быстроту приобретения и повышения квалификационного разряда, степень коммуникативности специалиста с коллегами, стабильность количественных показателей труда, систематическое, регулярное выполнение норм, продуктивность деятельности и отсутствие нарушений.

2. Субъективные: удовлетворение от работы, занимаемой должности и от специальности, адекватная оценка своих профессиональных способностей и умений, стремление к совершенствованию, повышению квалификации.

Огромное количество критериев отражает объективную сложность и неоднозначность явления адаптации, затрагивающую целостную личность во всем богатстве ее связей с социальным окружением. Это является причиной методических затруднений в прикладных исследованиях на этапе определения показателей адаптированности. Одним из способов преодоления указанных трудностей является выделение ведущих показателей адаптированности по сравнению с другими.

В частности, И.К.Кряжева подчеркивает «в феномене социально-психологической адаптированности психологическую включенность личности в производственную деятельность, а также оптимальное эмоциональное самочувствие личности» и считает, что ведущими социально-психологическими показателями адаптированности личности на производстве являются ее «диспозиционные характеристики, ценностно-

ориентационная направленность, а также социально-психологический климат производственного коллектива».[18]

Л.Л.Шпак к субъективным условиям адаптированности относит:[49]

- удовлетворенность адаптантом своим положением в среде;
- сознательное поддержание норм и традиций данной среды;
- стремление и готовность обогатить содержание, формы и способы взаимодействия с данной средой.
- К основным объективным признакам адаптированности, по мнению автора, относятся:
- рост активности в процессах данной среды и всего общества;
- обогащение содержания и характера деятельности в условиях данной среды, динамическое (энергичное, интенсивное по глубине, быстрое по темпам, внутренне подвижное освоение достижений (научно-технических новшеств, нововведений в труде, политической и духовной сферах жизни;
- стабильность субъекта адаптации в данной среде.
- Выявленные субъективные критерии адаптированности личности отражают изменения на всех уровнях личностной сферы - когнитивном (информированность о новой среде), эмоциональном (удовлетворенность различными сторонами жизни), ценностном (изменении в системе отношений), поведенческом (достижения в области деятельности и общении, социальной активности и т.д.).

Социально-психологические условия, определенные Л.И. Шпак были взяты за основу дальнейшего практического исследования. На основании данных условий была разработана содержательная модель социально-психологических условий адаптации, представленная ниже.[49]

Таблица 1.

Модель социально-психологических условий адаптации

Социально-психологические условия адаптации молодых	Показатели

специалистов в трудовом коллективе	
Ценностный компонент	- Разделение ценностей, традиций, норм, принятых в организации; - Лояльность к компании.
Эмоциональный компонент	- Эмоциональный комфорт; - Ощущение стабильности в организации; - Принятие ответственности; - Стрессоустойчивость.
Когнитивный компонент	- Понимание должностных обязанностей; - Овладение необходимыми знаниями и компетенциями; - Развитие; - Обмен опытом.
Поведенческий компонент	- Поддержание эффектиной коммуникации внутри коллектива; - Качественное исполнение обязанностей и нацеленность на результат; - Решение возникающих в ходе работы проблем; - Лидерство; - Карьерный рост.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1

Таким образом, в первой главе нами было изучено понятие адаптации, как процесса, при котором происходит изменение вновь нанятого сотрудника в соответствии с требованиями среды. Также на основании данной главы можно сделать вывод о многообразном подходе к понятию «молодой специалист», которое, в целом, объединяет отношение к возрастной группе молодежи (30-35 лет) и отсутствие либо минимальное наличие опыта работы, что обеспечивает актуальность организации специальных социально-психологических условий для адаптации данной категории на рабочем месте. Для создания таких условий организациями накоплен достаточно широкий опыт различных методик адаптации молодых специалистов, как в России, так и за рубежом. В целом, данные методики объединяет наличие условий преемственности опыта и развития молодых специалистов, как эмоционально-психологического, так и профессионального.

В следующей главе нами будет изучена степень адаптированности молодых специалистов на примере конкретного предприятия г. Тюмени и разработана программа по совершенствованию социально-психологических условий адаптации.

Глава 2. МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДИКА АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ТС «МАГЕЛЛАН» Г. ТЮМЕНИ

2.1. Мониторинг адаптации молодых специалистов г. Тюмени (на примере ТС «Магеллан»)

В рамках написания практической части магистерской диссертации было проведено пилотажное исследование. Целью данного исследования стало выявление степени актуальности изучения социально-психологических вопросов адаптации молодых специалистов в трудовом коллективе.

В качестве респондентов в пилотажном исследовании выступили молодые специалисты, задействованные в сфере производства (18 человек), в сфере розничной торговли (20 человек) и в сфере образования (12 человек).

Основанием для типической выборки послужили данные Федеральной службы государственной статистики о занятом населении в возрасте 15 лет и старше по видам экономической деятельности на основной работеза 2017 год в Российской Федерации, что позволяет нам говорить о репрезентативности.

Методом исследования было выбрано анкетирование. Так как анкетный опрос является одним из самых универсальных методов исследования и позволяет получить обобщенные данный.

В анкете для пилотажного исследования респондентам было предложено ответить на ряд вопросов, посвященных отношению к организации, отношениям с коллегами, динамике развития молодых специалистов, удовлетворенности работой. С текстом анкеты можно познакомиться в приложении.

По результатам пилотажного исследования было выявлено, что своим положением в организации удовлетворены лишь 65% опрошенных, при этом полностью не удовлетворены 25% и частично удовлетворены 12%.

Диаграмма 1.Удовлетворенность своим положением в организации

На вопрос о разделении традиций и обычаев 65% респондентов ответили,

что лишь частично разделяют традиции и обычаи организации. При этом 21 процент полностью не разделяет традиции, и только 16% активно следуют традициям и обычаям.

Диаграмма 2. Традиции и обычаи в организации

Отношения с коллегами большинство респондентов оценивают положительно (23% поддерживают приятельские отношения внутри коллектива и 37% хорошо общаются с коллегами, но поддерживают лишь деловые отношения). Ни один из респондентов не отметил, что ему неприятно общение внутри коллектива.

Диаграмма 3.Отношение к коллегам.

Оценивая стабильность своего положения в компании 63% отметили, что ощущают некоторую нестабильность, 27% чувствуют себя нестабильно и неуверенно, а по 5% респондентов ощущают крайнюю стабильность и нестабильность.

Диаграмма 4.Положение в организации.

Относительно динамики развития внутри компании ответы респондентов распределились следующим образом: 18% удовлетворены своим развитием в компании, 30% хотели бы большего роста, 36% считают что не получили развития и 16% отметили нисходящий характер развития. При этом интересно, что среди тех, кто отметил абсолютную стабильность только молодые специалисты занятые в сфере производства, а крайнюю нестабильность ощущают сотрудники сферы торговли.

Диаграмма 5. Положение в организации за время работы.

Таким образом, результаты пилотажного исследования показали, что молодые специалисты недостаточно адаптированы в трудовом коллективе. Особенно настораживают такие показатели, как стабильность внутри компании, оценка динамики развития и общая удовлетворенность организацией. Далее в ходе диагностики и формирующего эксперимента особенное внимание будет уделено именно этим социально-психологическим условиям адаптации.

Программа мониторинга адаптации молодых специалистов ТС «Магеллан»

Цель исследования: Выявить степень адаптированности новых сотрудников ТС «Магеллан».

Период проведения диагностики: 13.11.2017-15.01.2018

Характеристика выборки: Для участия в исследовании были выбраны 20 человек из числа торгующего персонала ТС «Магеллан», женского пола, в возрасте до 30 лет, устроившиеся на работу не позднее, чем за месяц до проведения первичной диагностики.

Характеристика базы проведения исследования: В качестве базы проведения исследования была выбрана сеть магазинов розничной торговли непродовольственными товарами (верхняя одежда и обувь) «Магеллан».

Сеть магазинов — это один из наиболее важных и значительных феноменов розничной торговли в 21 веке.

Преимущества сетевой торговли заключаются в следующем:

- в соответствии с потребительскими предпочтениями возможно изменение ассортимента товаров и формирование привлекательного ассортимента по конкурентоспособным ценам;
- централизация и высокий уровень управления всей коммерческой деятельностью за счет привлечения квалифицированных специалистов

позволяют избежать многих недостатков, характерных для отдельного магазина;

- снижение затрат на единицу товара за счет экономии на издержках по стимулированию сбыта, закупая рекламу, выгодную для своих магазинов, и относя расходы на большое количество товара;
- сети дают своим магазинам определенную свободу, чтобы те могли с учетом местных потребительских предпочтений успешно вести конкурентную борьбу.

По мнению статистов и экспертов, торговая сеть может быть эффективна тогда, когда в нее входят не менее 15 магазинов.

Сетевая торговля характеризуется современными форматами магазинов, определяемых ассортиментом, размером торговой площади, формами и методами обслуживания.

История торговой сети «Магеллан» началась в 1997 году с открытия в центре города Тюмени магазина «Элефант».

С началом 21 века в компании также началось развитие фирменных магазинов. Самым удачным стал магазин с фирменной продукцией компании «Rieker». Стали открываться смешанные магазины «Магеллан», где в продаже имеется не только обувь, но также и одежда. К такому же роду магазинов можно отнести «Дисконт-центр», «Полцены». В сети присутствуют магазины «Дом Немецкой Обуви», в которых представлены модели известных мировых марок.

За 20 лет на обувном рынке в городе Тюмени компания прочно укрепила свои позиции, о чем свидетельствует большая сеть магазинов, расположенная преимущественно в центре города. Всего компания насчитывает 18 магазинов, что позволяет считать данное предприятие градообразующим.

В торговой сети «Магеллан» особое внимание уделяется обучению сотрудников. В компании создан учебный центр, все магазины проходят ежемесячное обучение, согласно графику. Для эффективности решения

учебно-воспитательных задач компанией ведется активное сотрудничество с тренинговыми центрами компаний-поставщиков, приглашаются бизнес-тренеры для дополнительного обучения сотрудников, каждое полугодие проводится аттестация сотрудников.

При этом в компании наблюдается высокая «текучесть» кадров (более 200%), что ставит руководство перед необходимостью улучшения социально-психологических условий для адаптации вновь принятых сотрудников для дальнейшего уменьшения числа уволенных.

Таблица 2.

Диагностический инструментарий исследования.

Методика	**Описание**
Опросник "Диагностика социально-психологической адаптации" (СПА) К. Роджерса и Р. Даймонд (в адаптации А. К. Осницкого).	Методика предназначена для диагностики приспособленности человека к условиям взаимодействия с окружающими его людьми в системе межличностных отношений.
Метод «360 градусов» (Уорд П.)	Метод текущей оценки персонала, который заключается в выявлении степени соответствия сотрудника занимаемой должности посредством опроса делового окружения сотрудника.

2.2. Результаты исследования адаптированности молодых специалистов г. Тюмени (на примере ТС «Магеллан»)

Диагностика по методу оценки персонала «360 градусов».

Метод оценки персонала «360 градусов» представляет собой мероприятие, суть которого состоит в сборе информации о специалисте или группе сотрудников. Оценку дают лица, которые взаимодействуют со специалистами в рабочей обстановке.

В основе метода лежит оценка сотрудника его руководством, коллегами и клиентами. Принимается во внимание и самооценка.

Метод пользуется большой популярностью. Поскольку специалиста оценивает окружение, то удается получить объективные данные, которые потом можно использовать для развития корпоративных компетенций, разработки программ удержания персонала. Информация, полученная в ходе исследования, дает возможность осуществлять действенную подготовку кадров для резерва, повышать эффективность работы сотрудника.

Кроме того, использование метода позволяет наладить диалог между начальником и подчиненным, дает возможность выявить потребности в обучении персонала.

К задачам оценки можно отнести получение информации о специалисте. Это позволяет выявить те области, которые требуют развития.

Для выявления степени адаптированности молодых специалистов, недавно принятых в компанию, нами был переработан стандартный опросник. С текстом опросника можно ознакомиться в Приложении 1.

Респондентами в данной методике были выбраны: коллеги молодых специалистов, непосредственные руководители и сами молодые специалисты. Клиенты не были привлечены к исследованию в связи с ограниченностью временных ресурсов и спецификой компании. В ходе исследования респондентам было предложено оценить наличие/отсутствие тех или иных черт у исследуемых.

В ходе исследования были получены следующие результаты.

При оценке уровня лояльности к компании был получен неудовлетворительный результат. Так, по 13 из 20 опрошенных балл лояльности отрицательный, и только 7 респондентов по собственной оценке и оценке коллег лояльны к компании. Наглядно результаты исследования лояльности к компании по методике «360 градусов» представлены на Диаграмме 6.Таким образом, для дальнейших действий одним из приоритетных направлений было выбран комплекс мер по созданию социально-психологических условий, формирующих лояльность к компании.

Диаграмма 6. Лояльность к компании

Другим неудовлетворительным показателем стала инициативность сотрудников. В рамках исследования инициативности 15 из 20 человек получили отрицательный результат. Для молодых сотрудников данный результат кажется нетипичным, так как обычно молодость ассоциируется с активной жизненной позицией и инициативностью. При личном общении с управляющим составом компании была получена информация о том, что, действительно, молодые сотрудники, приходя на работу в компанию, как правило, пассивны, негативно относятся к предложениям взять на себя инициативу за исполнение каких-либо функций. Возможно, для повышения

данного показателя необходимо повлиять на расширение возможностей карьерного роста для молодых специалистов, чтобы у них была мотивация проявлять инициативу. Ознакомиться с полученными результаты по оценке инициативности можно на Диаграмме 7.

Диаграмма 7. Оценка инициативности.

На Диаграмме 8 можно увидеть, что при низких показателях лояльности и инициативности уровень коммуникативности молодых специалистов находится на достаточно высоком уровне. Так, лишь 2 человека из 20 опрашиваемых не стремятся к общению внутри коллектива. Данный факт позволяет нам говорить о профпригодности исследуемых молодых специалистов как продавцов, в целом. Так как, без коммуникативности невозможна работа в торговле.

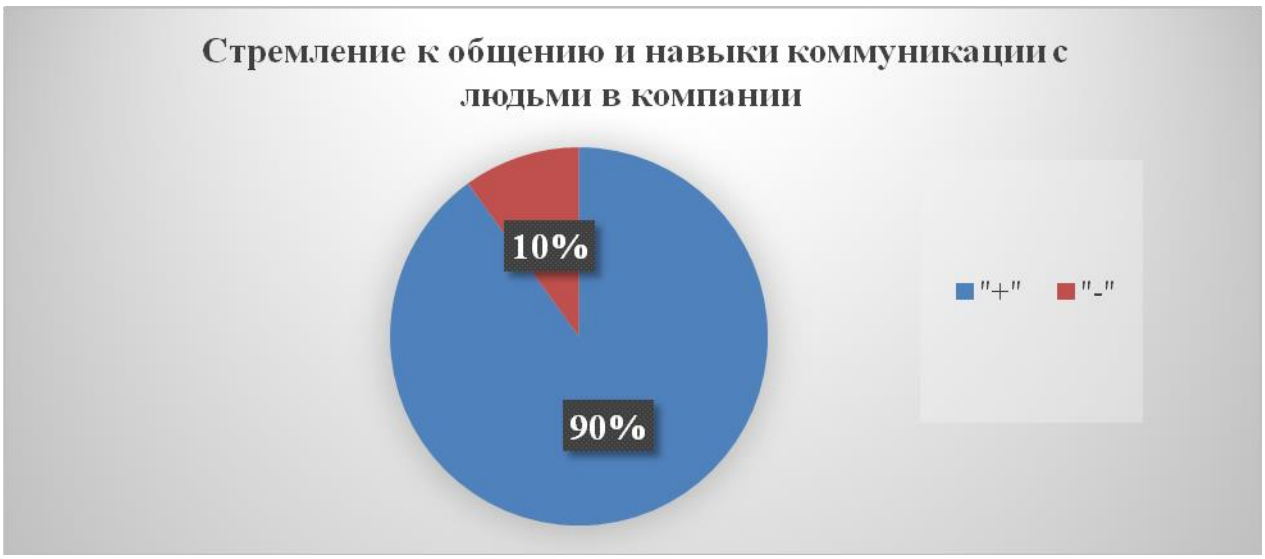

Диаграмма 8. Оценка стремления к общению и навыки коммуникации с людьми в компании.

Соблюдение корпоративных ценностей как показатель сопряженный с лояльности к компании также дало отрицательный результат при исследовании. 14 из 20 исследуемых молодых специалистов не соблюдают корпоративные ценности. Так как очевидна прямая зависимость между ростом лояльности компании и соблюдением ее ценностей отдельных мероприятий для улучшения данного показателя не требуется. Наглядный результат исследования разделения корпоративных ценностей представлен на Диаграмме 9.

Диаграмма 9. Оценка соблюдения корпоративных ценностей.

Подобно оценке инициативности удивительными оказались результаты исследования направленности на результат и ответственности у молодых специалистов ТС «Магеллан», принявших участие в исследовании. Так, лишь 5 из 20 молодых специалистов ориентированы на достижение определенного результата и готовы отвечать за него. Такой показатель говорит нам о том, что молодые специалисты не имеют представления о конечной цели своей деятельности, не представляют свои обязанности. Соответственно, необходимо детально ознакомить сотрудников с должностной инструкцией и планировать на начальном этапе каждый рабочий день молодого специалиста с четким обозначением результатов, к которым он должен прийти. Диаграмма 10 иллюстрирует результаты оценки показателя ориентации на результат и ответственности.

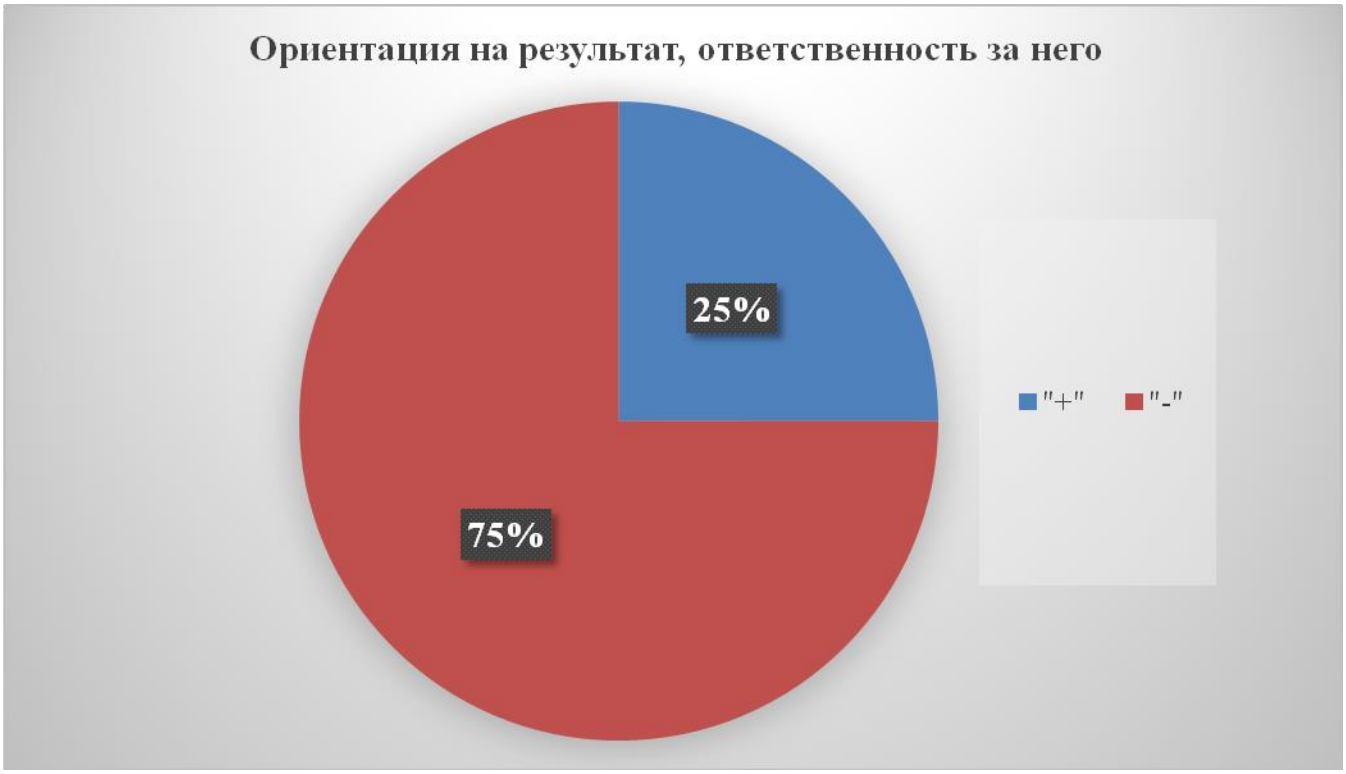

Диаграмма 10. Ориентация на результат, ответственность за него

При оценке устойчивости к процедурам и детальной работе также был выявлен отрицательный результат (13 из 20 сотрудников не устойчивы к детальной работе). Низкие показатели по данному критерию могут быть связаны с тем, что молодые специалисты недостаточно компетентны в процедурах, которые они обязаны совершать в ходе работы (работа с остатками на складе, управление ассортиментом, выкладка товара, товароэкспертиза), а также не имеют практического навыка. Для повышения компетенции сотрудников и развития навыков необходима организация условий преемственности и обмена опытом с наставниками. Оценка устойчивости к процедурам и детальной работе представлена на Диаграмме 11.

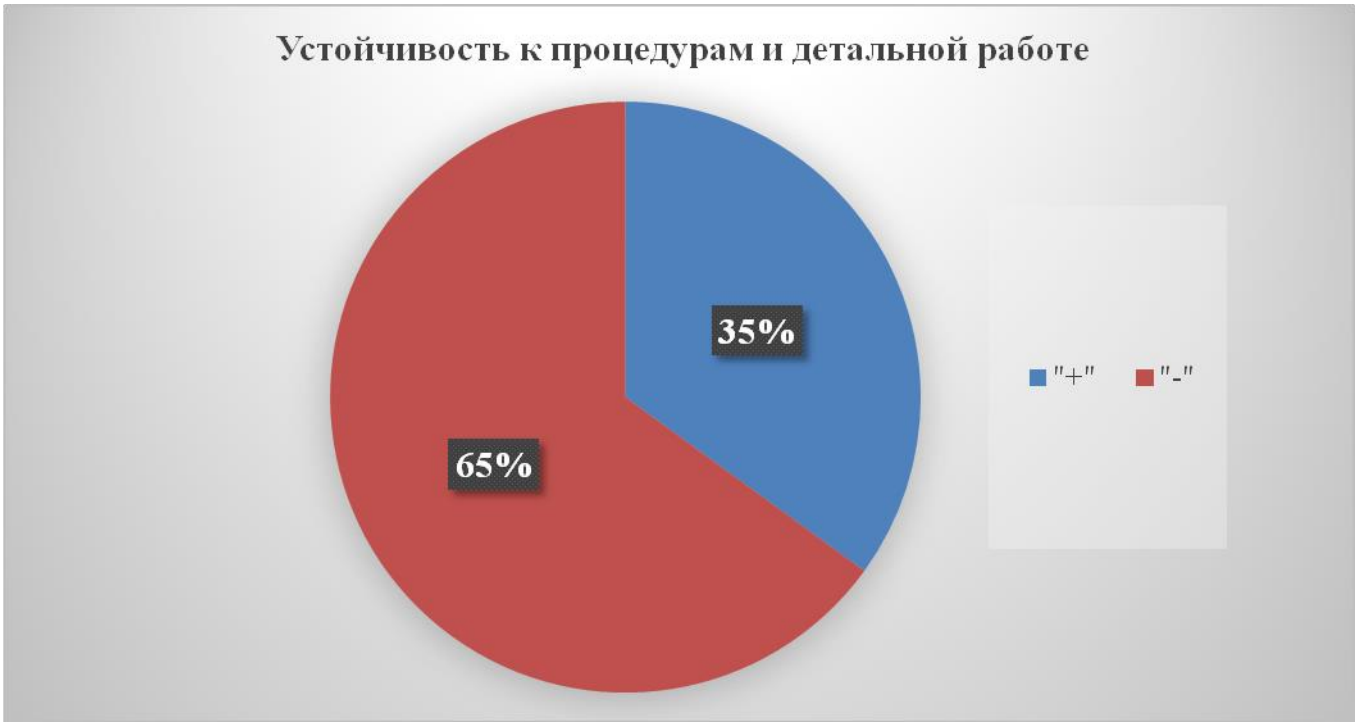

Диаграмма 11. Устойчивость к процедурам и детальной работе

В рамках исследования стрессоустойчивости было выявлено, что 14 из 20 молодых специалистов могут быть оценены как стрессоустойчивые. Так как показатель стрессоустойчивости зависит от всех прочих, то и на его

улучшение повлияет соответствующий рост прочих показателей. Наглядно оценка стрессоустойчивости молодых специалистов показана на Диагрмме 12.

Диаграмма 12.Оценка стрессоустойчивости.

Адаптивность сотрудников и открытость новому по методике «360 градусов» также можно оценить как низкую. Так, только из 20 респондентов можно считать изначально адаптивными и открытыми к изменениям. Другие же сотрудники, соответственно, нуждаются в дальнейшей социально-педагогической и психологической проработке для повышения уровня адаптивности. С результатами исследования адаптивности и открытости новому у молодых специалистов можно ознакомиться на Диаграмме 13

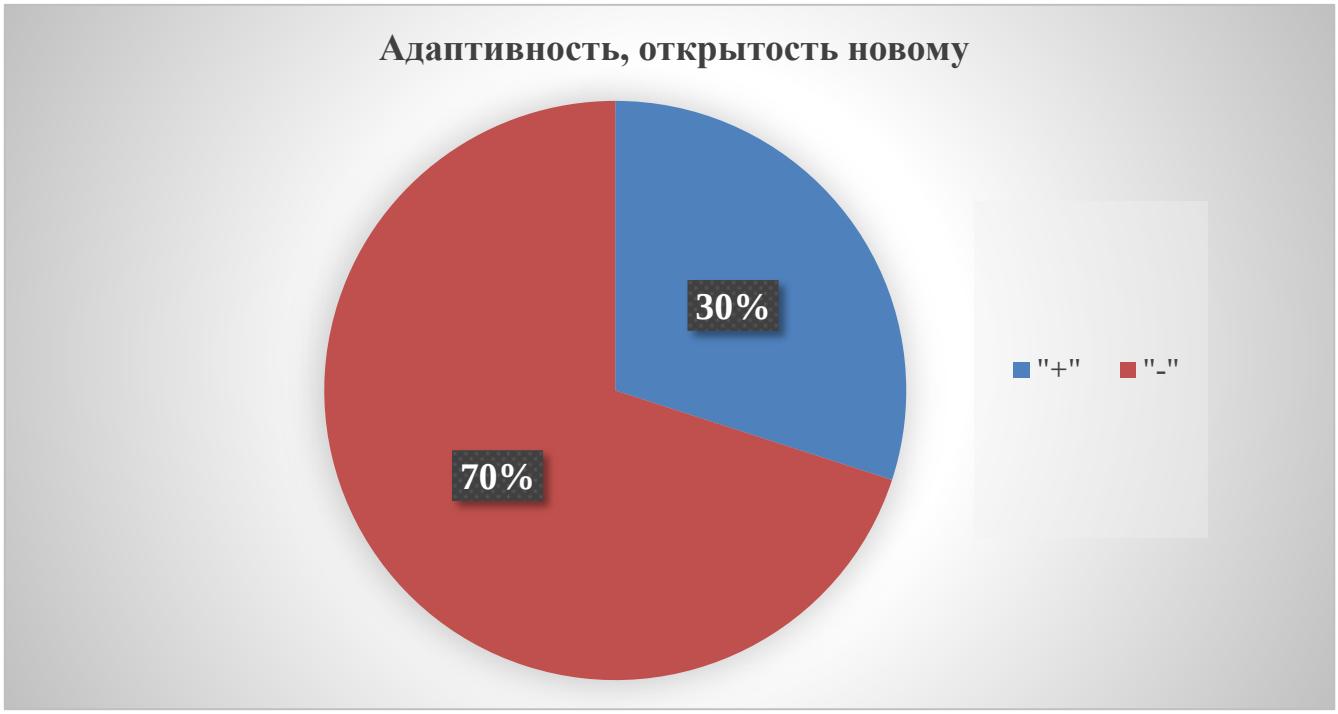

Диаграмма 13.Оценка адаптивности, открытости новому

Таким образом, результаты исследования степени адаптированности молодых специалистов, принятых на работу в ТС «Магеллан» по методике «360 градусов» показали, что большинство сотрудников не адаптированы к работе в компании. Особого внимания требует повышение уровня лояльности к компании, повышение компетенций, необходимых для работы, а также развитие ответственности и инициативности работников.

Результаты по методике «СПА»

Методика «СПА» представляет собой личностный опросник, предназначенный для изучения особенностей социально-психологической адаптации и связанных с этим черт личности.

Стимульный материал представлен 101 утверждением, которые сформулированы в третьем лице единственного числа, без использования каких-либо местоимений, такая форма была использована авторами для того, чтобы избежать влияния «прямого отождествления». То есть ситуации, когда испытуемые сознательно, напрямую соотносят утверждения со своими

особенностями. Данный методический прием является одной из форм «нейтрализации» установки тестируемых на социально-желательные ответы.

В стандартной методике предусмотрена достаточно дифференцированная, 7-бальная шкала ответов. В рамках проведенного исследования шкала была сокращена до 2 вариантов ответов (0 и 1) с целью более точного понимания уровня адаптированности. С текстом опросника «СПА» можно ознакомиться в Приложении 2.

Ниже представлены результаты исследования по методике СПА.

При оценке адаптивности персонала было выявлено, что только 7 человек дали положительные оценки относительно своей адаптивности. В рамках исследования по методике «360 градусов» нами также были получены отрицательные результаты относительно адаптивности молодых специалистов. Таким образом, констатирующий эксперимент показал, что изначально группа, с которой нам предстоит работать не открыта к новому и не обладает умением приспосабливаться к новым условиям внешней среды, что, собственно говоря, и обосновывает важность создания благоприятных для молодых специалистов социально-психологических условий. На Диаграмме 14 наглядно продемонстрированы результаты исследования адаптивности по методике «СПА».

Диаграмма 14. Оценка адаптивности

Для оценки правдивости ответов на вопросы в опроснике по методике «СПА» предусмотрены 9 вопросов, имеющих противоречащие значения, что позволяет определить насколько честно, респондент отвечает на вопроС. В рамках исследования было выявлено, что 8 человек были не до конца честны при ответе на вопросы. Данный результат может быть объяснен тем, что исследование проходило по инициативе сотрудника компании (автор работы является менеджером по обучению и развитию персонала ТС «Магеллан»), и, соответственно, респонденты демонстрировали желаемый вариант поведения при ответе на вопросы. Также, данный результат может быть связан с тем, что вместо семи различных вариантов ответов на вопросы, в данном исследовании было оставлено 2 варианта. Так как, большинство респондентов получили положительный балл при оценке правдивости, можно считать данное исследование валидным. Результаты оценки правдивости показаны на Диаграмме 15.

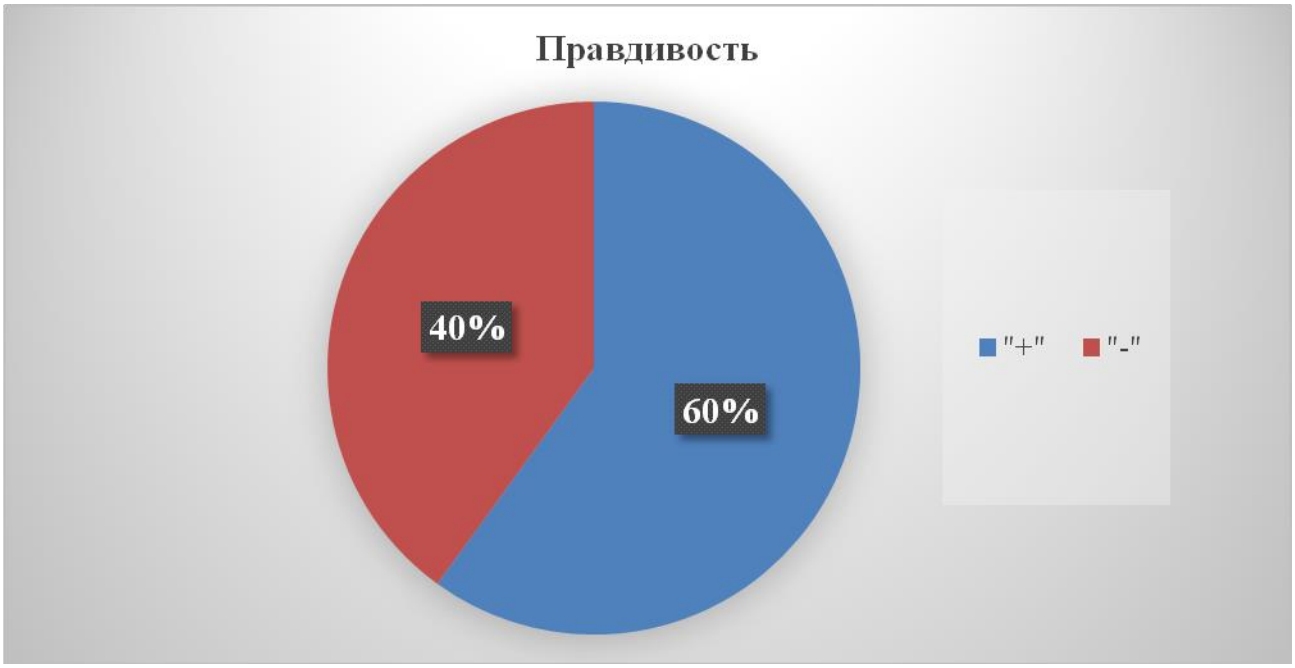

Диаграмма 15.Оценка правдивости

Следующим критерием оценки уровня адаптированности молодых специалистов в ТС «Магеллан» г. Тюмени стало принятие себя. Результаты диагностики по методу «СПА» показали, что 35% (7 из 20 человек) из числа опрашиваемых не принимают себя. Данный показатель был выявлен например таких вопросов опросника, как, например, «Большинство из тех, кто его знает, хорошо к нему относится, любит его», «Человек с привлекательной внешностью», «Считает себя интересным человеком — привлекательным как личность, заметным», «Нет ничего, в чем бы выразил себя, проявил свою индивидуальность, свое Я», «Человек, у которого в настоящий момент многое достойно презрения». В рамках работы менеджера по обучению и развитию персонала можно только опосредованно повлиять на данный показатель, так как принятие себя требует детальной психологической подготовки. В дальнейшем планировании программы адаптации данный показатель будет учтен при проведении различных мероприятий. Диаграмма 16 отображает данные по оценке респондентами принятия себя.

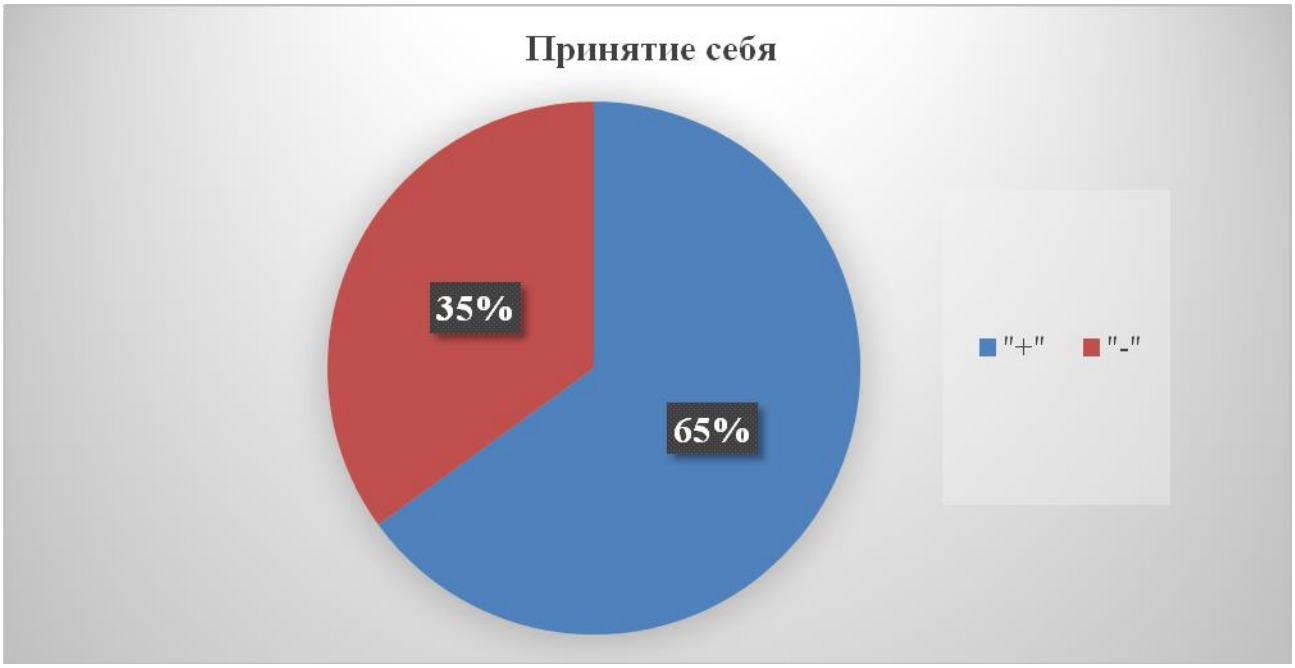

Диаграмма 16. Оценка принятие себя.

Также в рамках оценки степени адаптированности респондентов было оценено и принятие других. При исследовании принятия других 11 из 20 опрашиваемых отметили, что они принимают других. В рамках оценки данного показали были использованы такие вопросы, как, например, «Теплые, добрые отношения с окружающими», «На многое смотрит глазами сверстников», «Люди, как правило, ему нравятся», «С окружающими обычно ладит». При сравнении с результатами опросника «360 градусов», вопрос о стремлении к общению с другими людьми, видно некоторое противоречие. Объяснить данное противоречие можно тем, что при оценке «360 градусов» участвовали все сотрудники, работающие в магазине, а при оценке «СПА» только исследуемые молодые специалисты. Также понятие «принятие других» гораздо шире, нежели стремление к общению с другими, и поэтому возможны расхождения. Диаграмма 17 отображает результаты исследования принятия других.

Диаграмма 17. Оценка принятие других

На Диаграмме 18 видно, что по результатам исследования по методике «СПА» было выявлено, что 11 человек из числа сотрудников, недавно трудоустроенных в ТС «Магеллан», не испытывают эмоционального комфорта внутри компании. При предоставлении результатов исследования руководству повышение эмоционального комфорта молодых специалистов было выбрано одним из приоритетных направлений для дальнейшей работы.

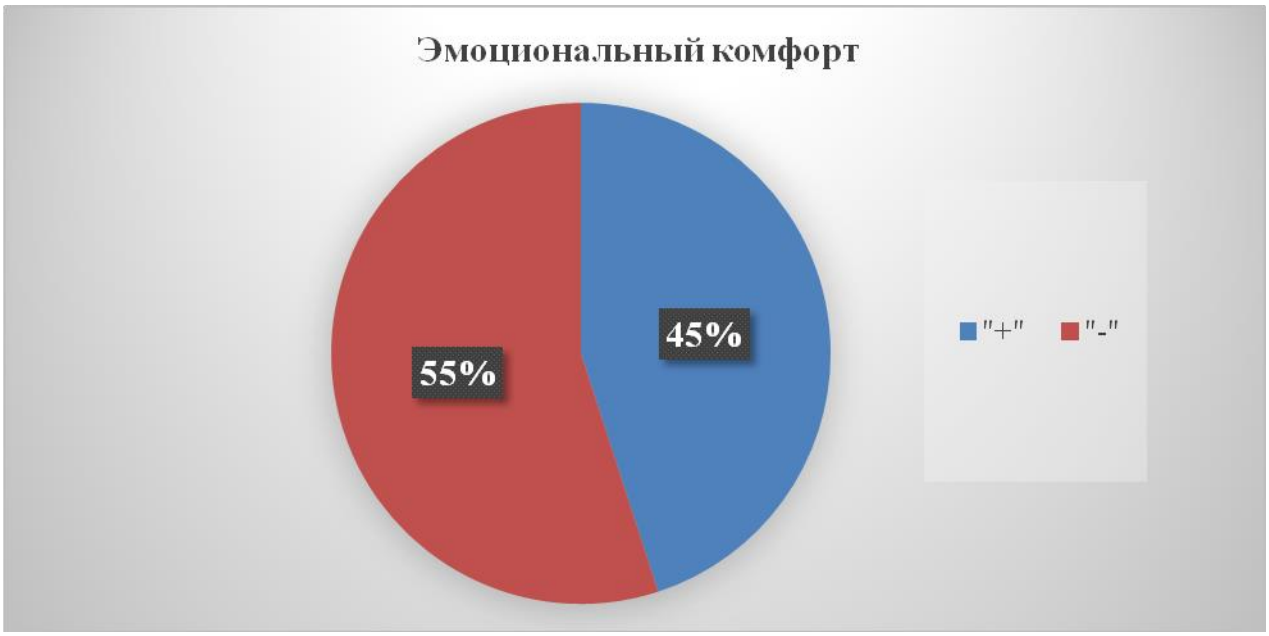

Диаграмма 18. Оценка эмоциональный комфорт

Оценка внутреннего контроля как одного из показателей адаптированности молодых специалистов показала, что 45% (9 из 20 опрошенных) не имеют внутреннего контроля, так как данное понятие неразрывно связанно с ответственностью, без которой невозможна работа продавца, то, соответственно, необходимо развивать данное качество в сотрудниках за счет разъяснения трудовых обязанностей и мер ответственности за их исполнение. Диаграмма 19 отображает распределения показателя внутреннего контроля у респондентов.

Диаграмма 19. Оценка внутреннего контроля

Доминирование как проявление лидерских качеств и адаптированности человека также было исследовано в рамках первичной диагностики по методике «СПА». Результаты показали, что только 25% из числа опрашиваемых (5 из 20 человек) склонны к доминирующей позиции. Данный факт позволяет нам говорить о том, что большинство из сотрудников на текущий момент, возможно, не видят своего карьерного роста в компании, а, соответственно, и целесообразности проявления лидерских качеств. Наглядно распределение доминирования в исследуемой группе представлено в Диаграмме 20

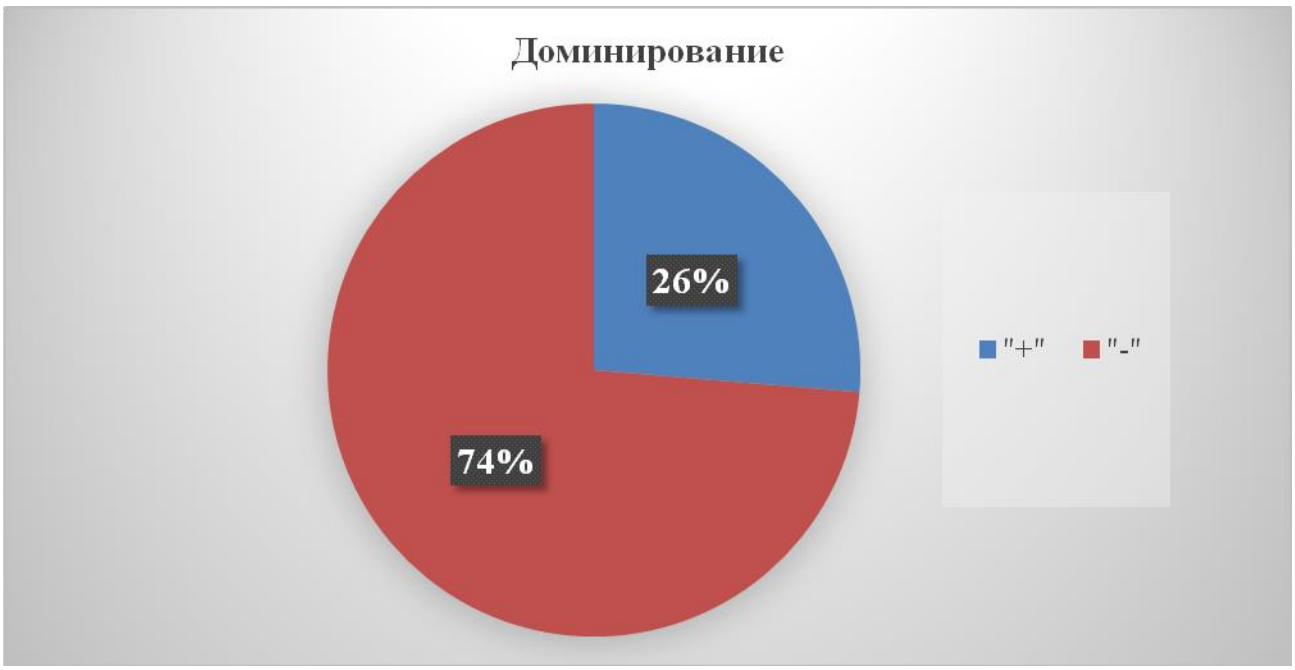

Диаграмма 20. Оценка доминирования.

По результатам исследования эскапизм (уход от проблем) присущ 60% опрашиваемых (12 из 20 человек). Данный результат является закономерным, исходя из предыдущих показателей. Наглядно оценка эскапизма в экспериментальной группе представлена на Диаграмме 21.

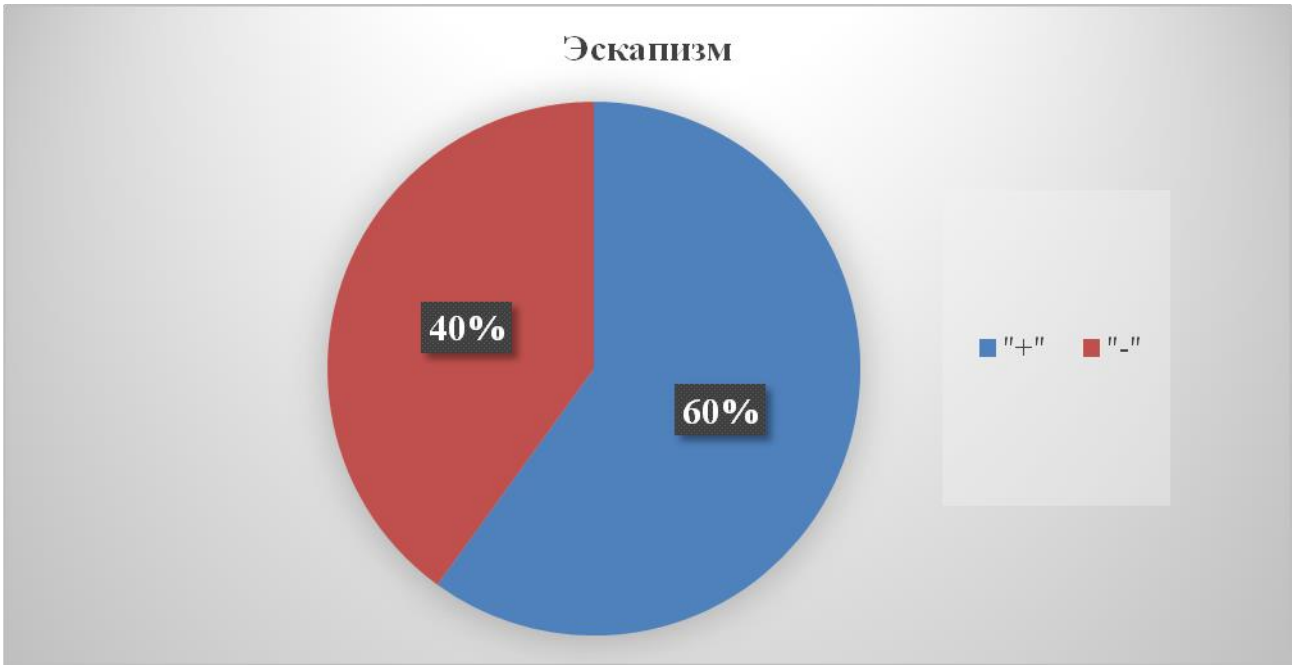

Диаграмма 21. Оценка эскапизма.

Таким образом, по результатам первичной диагностики было выявлено, что все недавно устроившиеся сотрудники недостаточно адаптированны и нуждаются в дополнительной поддержке для дальнейшей адаптации. Приоритетными направлениями для дальнейшей работы были выбраны повышение лояльности к компании, обмен опытом для понимания должностных обязанностей, содержания работы и повышения уровня компетенций, развитие сотрудников и повышение эмоционального комфорта на работе.

2.3. Программа адаптации молодых специалистов ТС «Магеллан»

Для успешной адаптации сотрудников сети, необходимо создание социально-психологических условий направленных на разделение ценностей компании, обмен опытом и личностное развитие и рост молодых специалистов. Соответственно, нами был предложен следующий проект введения новых сотрудников в должность, состоящий из трех основных этапов:

Таблица 3.

Этапы для введения новых сотрудников в должность

Этап	**Содержание**
Подготовительный этап	На подготовительном этапе проводится анализ личностных и профессиональных характеристик молодых специалистов . Реализация подготовительного этапа происходит за счет изучения анкет молодых специалистов ,заполненных при трудоустройстве , а также за счет проведения вводного тренинга . По окончании этого этапа молодые специалисты закрепляются за наставниками ,в соответствии с личностными особенностями новых сотрудников и наставников .То есть, подбираются

	максимально пары наставник - новичок для дальнейшей эффективной работы . Срок реализации подготовительного этапа : 7дней со дня прихода молодого специалиста в компанию. Программа вводного тренинга: Образовательная цель мероприятия: дать сотрудникам представление о работе в компании Задачи мероприятия: -Выявить личностные качества сотрудников ; - Познакомить новых сотрудников между собой; - Познакомить со стандартами компании; - Замотивировать сотрудников на эффективную работу; - Дать информацию о компании. Сценарий мероприятия: Знакомство с аудиторией (на начальном этапе участникам обучения предлагается познакомиться друг с другом, ответив в парах друг другу на следующие вопросы: «Ваше имя?», «На какую должность претендует человек и что лучше всего получается в этой работе?», «Интересный факт из биографии?», далее каждый рассказывает про своего соседа) Рассказ об истории компании Рассказ о стандартах компании с наглядной демонстрацией (показ презентации о стандартах внешнего вида, поведения, проведения

	регламентных работ) Обучение технике взаимодействия с клиентом (презентация о пяти этапах продаж, отработка на практике) Обобщение усвоенного материала (использование игры «снежный ком» для обобщения усвоенного материала, когда каждый обучающийся говорит о том, что нового он узнал на обучении и повторяет слова предыдущих участников) Показ мотивационного видеоролика Таким образом, в тренинге используются такие педагогические формы, как лекция, ролевая игра и демонстрация.
Основной этап	В рамках основного этапа реализуется программа наставничества в соответствии с положением о наставничестве. В течении 3 месяцев наставник оказывает поддержку молодого специалиста и обеспечивает его полную компетентность в должности к концу данного этапа. Работа наставника ведется по нескольким основным направлениям: повышение уровня экспертности молодого специалиста, обучение основным технологиям продаж (в том числе и на личном примере), контроль за соблюдением стандартов, вовлечение в традиции компании и отнощения с коллективом. В процессе наставничества используются

	такие основные средства, как рабочая тетрадь новичка, учебник новичка и оценочный лист наставника. В рабочую тетраль молодой специалист заносит собственные заметки о пройденном материале. Оценочный лист наставника - это план тем, которые должен освоить новый сотрудник со сроками их выполнения и оценкой эффективности новичка. С планами по наставничеству и оценочными листами можно ознакомиться в Приложениях. Методика наставничества разработана на основании западной методики менторинга, с учетом опыта применения наставничества в советский период. Так, в данном случае, наставник это не просто пример для менее опытного сотрудника, но и активно заинтересованное в развитии сотрудника лицо, так как предусмотрена материальная и нематериальная мотивация наставников. Характер взаимоотношений в паре наставник - молодой специалист партнерский. Получение обратной связи происходит, как со стороны наставника, так и со стороны адаптанта.
Заключительный этап	На заключительном этапе происходит анкетирование молодого специалиста с целью выявления его личной оценки степени его адаптированности, срез полученных знаний и оценка выполнения плановых показателей нового сотрудника за весь период адаптации . На основании полученных данных дается

	оценка эффективности программы социальной адаптации молодого специалиста .

Внедрение и апробация данной программы проходило в период с 01.09.2017 по 09.06.2018 г.г. Всего в рамках реализации программы было проведено 16 вводных тренингов. В программах наставничества приняли участие порядка 30 человек, из них полный объем знаний, согласно плану наставничества (см. Приложение 3, 4, 5, 6), освоили 18 человек. В качестве наставников был выдвинут 21 опытный сотрудник. Успешно итоговое тестирование сдали 17 человек.

При этом, в ходе прохождения программы адаптации были уволены 13 сотрудников. Причинами увольнения послужили:

- Неудовлетворенность графиком работы (5 человек);
- Отсутствие необходимых для работы ЗУН (4 человека);
- Семейные проблемы (2 человека);
- Конфликт в коллективе (1 человек).

В ходе проведения вводных тренингов все поставленные задачи были реализованы. Как правило, обучающиеся проявляли себя особенно активно во время рассказов об истории компании и во время игры «снежный ком». Сложности во время обучения возникали на этапе знакомства, так как новые сотрудники чувствовали себя скованно в новом коллективе, а также «новичкам» достаточно сложно давалось понимание техник взаимодействия с клиентом, так как для полного усвоения данной информации требуется опыт применения на практике.

В ходе работы с наставниками, как правило, проблем не возникало. Так как, во всех случаях удалось правильно подобрать пары наставник-продавец, и случаев конфликтов не замечено. Единственным отрицательным моментом при реализации планов наставничества, стало недовольство наставников вознаграждением, предусмотренным за выполнение функций ментора.

Возможно, удалось добиться бы лучшего результата, если бы увеличить мотивацию наставников.

На заключительном оценочном этапе проблем также не возникло, так как итоговое тестирование было отработано на практике и проводилось среди сотрудников на протяжении 5 лет работы компании.

Таким образом, реализация программы адаптации прошла в нормальном режиме с соблюдением планируемых временных рамок.

2.4. Результаты внедрения программы адаптации молодых специалистов ТС «Магеллан»

Для выявления результативности внедрения программы адаптации молодых специалистов в ТС «Магеллан» была проведена повторная диагностика по методикам «360 градусов» и «СПА». В рамках проведения диагностики «360 градусов» были получены следующие результаты.

При повторной оценке лояльности к компании было выявлено, что лояльность к компании выросла на 36%. На начальном этапе к компании были лояльны 7 человек из 20, при повторной диагностике лояльность к компании показали 5 человек из 7. Так как данный показатель являлся приоритетным, то ему было уделено большое количество внимания, и, можно отметить хорошую результативность.

При формировании инициативности не удалось добиться того, чтобы данный показатель приобрел положительное значение для большинства молодых специалистов, но при этом инициативность среди исследуемой группы выросла на 18%.

Показатель стремления к общению так и остался на высоком уровне, лишь один человек из 7 не стремиться поддерживать отношения с коллегами.

Значительного успеха (увеличение на 27%) удалось достичь при формировании разделения ценностей компании молодыми специалистами. Данный рост произошел благодаря тому, что особое внимание было уделено

развитию лояльности к компании. Так, среди наставников были отобраны не только эксперты своего дела, но и люди искренне любящие место, где они работают. Также в рамках вводного тренинга уделялось специальное время для освещения истории компании и ее ценностям, общению с аудиторией, направленному на поиск пересечения личностных ценностей сотрудников и ценностей компании. Весь комплекс мер позволил добиться результата.

Не удалось повлиять на такой показатель адаптированности как ориентация на результат и ответственность за него. Таким образом, в дальнейшем необходимо уделить большее внимание развитию личностных качеств сотрудников.

Устойчивость к процедурам и детальной работе также выросла на 36%, что напрямую связано с обменом опытом и ростом компетенций. Среди оставшихся сотрудников из экспериментальной группы можно сказать, что все 7 человек справляются со своей работой, несмотря на то, что у 2 молодых специалистов отрицательный результат по данному показателю.

На 32% выросла и стрессоустойчивость, что также связано с приобретением личного опыта общения с людьми и примером поведения наставника.

Показатель адаптивности вырос только на 10%. То есть, несмотря на то, что по оценке «360 градусов» можно сказать, что сотрудники адаптированы в компанию не удалось повлиять на их готовность принимать новые условия труда. Возможно, это связано с тем, что практически все сотрудники компании, в том числе и наставники, достаточно негативно воспринимают любые нововведения и изменения в работе. Таким образом, не было создано надлежащего примера и, как следствие, не было сформировано качество.

Делая вывод по повторной диагностике по методике «360 градусов», можно сказать, что значительного роста удалось добиться в области развития таких каечств адаптантов, как лояльность к компании, разделение ценностей, устойчивость к детальной работе и стрессоустойчивость. При этом на

высоком уровне осталось стремление к общению. Но дальнейшей проработки требуют такие качества, как ответственность за результат и адаптивность.

Наглядно результаты повторной диагностики по методике «360 градусов» представлены на Графике 1.

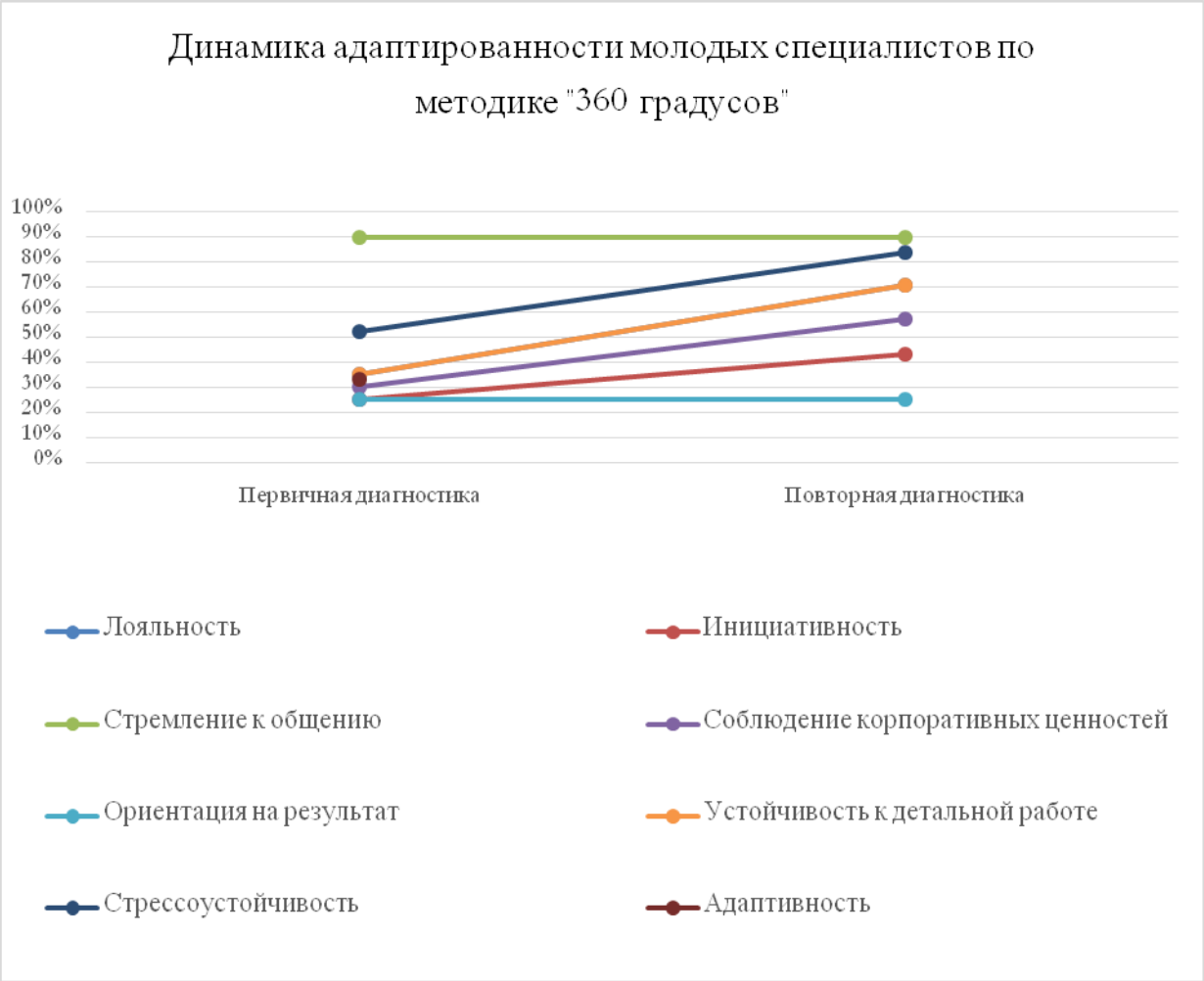

График 1. Результаты по методике «360 градусов».

Анализируя результаты повторной диагностики по методике «СПА» можно сделать вывод, что наибольший рост достигнут при формировании эмоционального комфорта адаптантов (увеличение на 41%).

Интересно, что при диагностике по методике «СПА» наблюдается значительный рост (на 36%) показателя адаптивности участников исследуемой группы, хотя по диагностике по методике «360 градусов» был выявлен рост адаптивности лишь на 10%. Таким образом, при личной оценке сотрудников рост адаптивности значительно выше.

При обследовании малой группы участников диагностики (7 человек) нам удалось добиться 100% показателя правдивости.

Также интересен факт, что показатель принятие себя вырос только на 6%, а показатель принятия других вырос на 31%. Возможно, при ответе на вопросы об окружающих людях респонденты стали соотносить себя с коллективом и, так как отношения в коллективах достаточно устойчивые и теплые, то и показатель принятия других значительно выроС.

Показатель доминирования также значительно возрос (на 17%), что связано с тем, что у некоторых молодых специалистов появились заметные амбиции в области карьерного роста и они стремятся проявлять свои лидерские качества.

При этом в экспериментальной группе произошла отрицательная динамика по таким показателям, как внутренний контроль и эскапизм. Возможно, с ростом адаптированности в компании респонденты стали меньше внимания уделять проявлению данных качеств, так как научились искать дополнительные пути избегания проблем, а также, за счет постоянного контроля со стороны наставников, старших продавцов и руководства частично была утрачена необходимость во внутреннем контроле.

Наглядно результаты повторной диагностики по методике «СПА» представлены на Графике 2.

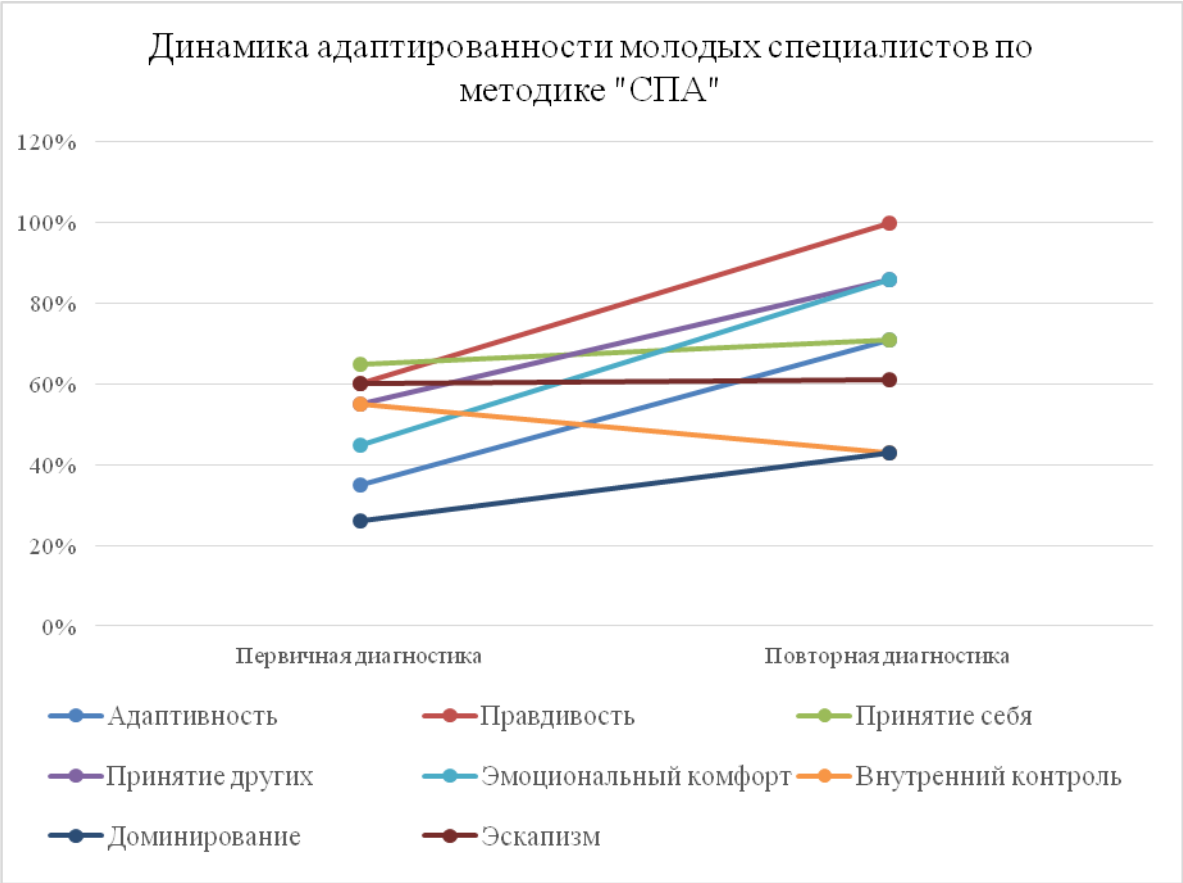

График 2. Динамика адаптированности молодых специалистов по методике «СПА»

В рамках экономической целесообразности внедрения программы было достигнуто снижение текучести кадров на 10% в течение 3 месяцев, по сравнению с предыдущим кварталом, когда программы адаптации не было.

Таким образом, анализируя результаты внедрения программы адаптации молодых специалистов можно сделать вывод о том, что достигнут желаемый результат в вопросах формирования лояльности к компании, а также в вопросах повышения компетенции за счет обмена опытом и внедрения наставничества в процесс обучения молодых специалистов. При этом оказать необходимое влияние на формирование желаемых личностных качеств сотрудников так и не удалось. Поэтому для достижения положительного результата нами были разработаны следующие рекомендации:

- Внедрить систему психологических тестов с целью выявления желаемых личностных качеств у сотрудников на этапе приема на работу;
- Организовать психологическое сопровождение молодых специалистов на предприятии;
- Разработать систему тренингов личностного роста для новых и действующих сотрудников компании;
- Пригласить сторонних тренеров и коучей для повышения адаптированности сотрудников и развития;
- Продолжить систематическую реализацию программы адаптации молодых специалистов;
- Ввести отчетность по программе адаптации с заведением личных дел сотрудников и фиксированием динамики их развития в компании.
- Реализация и систематическое выполнение комплекса предложенных мер позволит сделать программу адаптации эффективной, достичь минимального показателя текучести кадров и сплоченности коллектива.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2

Таким образом, в рамках изучения методики и методологии социально-психологических условий адаптации молодых специалистов в трудовом коллективе нами было проведено пилотажное исследование, разработана программа мониторинга адаптированности молодых специалистов ТС «Магеллан» г. Тюмени, проведено констатирующее исследование, формирующий эксперимент и контрольное исследование.

В ходе пилотажного исследования была подтверждена недостаточная адаптированность молодых специалистов и актуальность дальнейшего исследования данного вопроса.

При разработке программы мониторинга было решено использовать такие диагностические методики, как «360 градусов» и «СПА». При представлении результатов было выявлено, что молодые специалисты ТС «Магеллан» недостаточно адаптированы в коллективе по всем показателям, кроме коммуникативности.

В ходе реализации формирующего эксперимента были использованы такие формы педагогической деятельности, как трениг и наставничество. Метод наставничества стал результатом адаптации зарубежной технологии менторинга к реалиям организации, в которой был проведен эксперимент.

Результаты контрольного исследования показали, что в ходе реализации программы адаптации молодых специалистов ТС «Магеллан» удалось улучшить условия, влияющие на формирование лояльности к компании, компетентность сотрудников и понимание своих трудовых обязанностей. При этом изменить личностные качества, препятствующие процессу адаптации, не получилось. Для формирования необходимых качеств был разработан ряд рекомендаций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в ходе решения цели магистерской диссертации, состоящей в теоретическом и практическом изучении адаптации молодых специалистов, разработке методов совершенствования социально-психологических условий данного процесса, на примере сети магазинов розничной торговли «Магеллан» г. Тюмени, были решены нижеописанные задачи.

В рамках изучения степени научной разработанности были проанализированы труды таких ученых, как А.А. Богданов, И.П. Павловым, в которых была рассмотрена сущность процесса адаптации как приспсобления. А также изучены труды В.А. Сластенина, М.И. Скубия и Л.Л.Шпак, в которых выделяется ведущая роль социального аспекта адаптации. Проанализированы работы Е.А. Климова, Н.С. Пряжникова и Э.Ф. Зеера, где рассмотрены основные стадии адаптации в трудовом коллективе. Так, нпа основании трудов ученых можно сделать вывод о том, что адаптация может быть рассмотрена и как естественный процесс, и как процесс, инициируемый требованиями социума, в зависимости от данных подходов роль общества в процессе адаптации может быть как ведущей, так и опсредованной. При этом любая адаптация подразумевает по собой путь преодоления от незнакомой среды до полной ассимиляции в той или иной социальной организации.

При выявлении особенностей статуса молодого специалиста и определения данного понятия было выявлено, что границы к определению молодых специалистов достаточно размыты. Причем корень разногласий лежит в определении такой социальной группы, как молодежь и понимания специалиста в широком смысле, то есть как любого человека, обладающего образованием не ниже среднего специального до узкого понимания специалиста, как человека, занимающегося интеллектуальным трудом. В данной магистерской диссертации было решено использовать понятие «молодой специалист» в широком смысле, как обозначение категории лиц в

возрасте до 35 лет, поступивших на должность не позднее, чем через один год после окончания учебного заведения.

В ходе решения задачи по изучению отечественного и зарубежного опыта адаптации молодых специалистов, были изучены практики таких компаний как «Сберабанк», «РЖД», «Газпромнефть», «Ягуар», «Ролс Ройс Групп», «АЕБ» и другие. При анализе практик ведущих компаний было выявлено, что зарубежные компании имеют более широкий и при этом упорядоченный методический опыт. В РФ адаптация персонала как целенаправленный процесс реализована только в крупнейших компаниях и является наследием советской эпохи. Для дальнейшей работы как наиболее перспективная нами была выбрана методика менторинга, адаптированная по конкретное предприятие названная наставничеством.

В ходе выявления социально-психологических условий адаптации нами была разработана содержательная модель, созданная на основании критериев адаптированности Л.И. Шпак [49]. В данную модель были включены такие условия, как создание среды, способствующей развитию лояльности к компании, эмоционального и профессионального состояния, поддержанию эффективной коммуникации внутри коллектива.

При разработке инструментария для дальнейшего исследования степени адаптированности молодых специалистов из экспериментальной группы были выбраны такие исследовательские методики, как «СПА» и «360 градусов» и проведена первичная и итоговая диагностика. В ходе диагностики была выявлена необходимость совершенствования социально-психологических условий адаптации молодых специалистов.

Для повышения уровня адаптированности была разработана программа, включающая в себя проведение вводного тренинга, работу наставника с молодым специалистом и итоговую оценку уровня компетенций. При анализе эффективности программы было выявлено, что не удалось оказать желаемого влияния на личностное развитие молодых

специалистов, разработаны рекомендации по психолого-педагогической поддержке, направленной на развитие данных качеств.

Таким образом, гипотеза исследования состоящая в выдвижении ключевой роли создания благоприятных социально-психологических условий для успешной адаптации молодых специалистов подтвердилась.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Артемов С. Д. Проблемы социальной адаптации молодого рабочего на социалистическом промышленном предприятии [Текст]: Автореф. диС. канд. филоС. наук. - Екатеринбург, 2008. - 24 С.

2. Беляева Л.А. Стратегии выживания, адаптации, преуспевания [Текст] // Беляева Л.А. СоциС. -2001. - № 6. С. 44-53.

3. Березин Ф.Б. Психическая и психофизиологическая адаптация человека [Текст] /Ф.Б. Березин - Л.: Наука, 2005. - 270 С.

4. Богданов А.А. Философия живого опыта [Текст] / А.А. Богданов - СПб.: Пролетарий, 2003. - 230 С.

5. Борисова Л. Г., Солодова Г. С. Социология личности [Текст] / Л. Г. Борисова, Г. С. Солодова - Новосибирск: Новосиб.гоС. ун-т., 2005. - 56 С.

6. Борисова Н.Л. История русской социологии [Текст] / Н.Л. Борисова - М.: МГИК, 1992. - 26 С.

7. Гердер И. Г. Идеи к философии истории человечества [Текст] /И.Г. Гердер - М.: Наука, 1977. -698 С.

8. Голбит А.С. Социально-экономическая адаптация россиян: факторы успешности-неуспешности [Текст] // Голбит А.С. СоциС. - 2001. - № 7. С. 51-57.

9. Гуревич П.В. Сущность и содержание социальной адаптации [Электронный ресурс] – «Социальная работа» http://soc-work.ru/article/235 (дата обращения 10.12.2017).

10.Дьяченко М.И., Кандыбович Л.А. Психологические проблемы готовности к деятельности [Текст] / М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович - Минск: БГУ, 2003. - 315 С.

11.Ермоленко Н.А. Социальная адаптация молодых советских рабочих в социалистическом производственном коллективе [Текст]: Автореф. диС. канд. филоС. наук. - Ростов-н/Д., 1999. - 24С.

12.Жмыриков А.Н. Диагностика социально-психологической адаптированности личности в новых условиях деятельности и общения [Текст]: Автореф. канд. дисС. - Л., 1989 - 26 С.
13.Забродин Ю.М. Введение в общую теорию сенсорной чувствительности (Адаптивные особенности сенсорных процессов в задачах исследования порогов чувствительности) [Текст]/ Ю.М. Забродин, Б.Ф. Ломов - М.: Текст, 2007 -125 С.
14.Климов Е.А. Психология профессионала [Текст] / Е.А. Климов. М., 1996 – 237 С.
15.Калайков И.В. Цивилизация и адаптация деятельности [Текст] / И.В. Калайков. М.: Прогресс, 2004 - 40 С.
16.Козиев В.Н. Психологический анализ профессионального самосознания учителя [Текст]: Автореф. диС. канд. психол. наук. - М., 2010. - 18 С.
17.Корель Л.В. Архитектоника адаптивных механизмов социальных систем: социологический дискурс [Текст] // Л.В. Корель Регион: экономика и социология. - 2007. - № 1. С. 169-185.
18.Корель Л.В. Социология адаптаций: Этюды апологии деятельности [Текст] / Л.В. Корель. Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2007 - 160 С.
19.Корель Л.В., Чистякова Ю.Б., Шабанова М.А., Шарина О.В. Социальная адаптация населения Сибири к рынку [Текст] // Л.В. Корель, Ю.Б. Чистякова, М.А. Шабанова, О.В. Шарина Социологические исследования. -2003. - № 11. С. 22-27.
20.Кравченко А.И. Общая социология деятельности [Текст] / А.И. Кравченко. М.: Юнити, 2001 - 270 С.
21.Кузнецов П.С. Концепция социальной адаптации. деятельности [Текст] / П.С. Кузнецов. Саратов: Контекст, 2000. - 320 С.
22.Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность.- М:2004.-352С.
23.Лукашевич Н.П. Производственная адаптация молодых рабочих в условиях перестройки [Текст]: ДиС. д-ра филоС. наук. - М., 2009. - 342 С.

24.Милославова И.А. Адаптация как социально-психологическое явление [Текст] // И.А. Милославова, Б.Ф. Парыгин Социальная психология и философия. - 2003. - №2. С. 11 -120.

25.Милославова И.А. Понятие и структура социальной адаптации [Текст]: Автореф. диС. канд. филоС. наук. – М., 2004. - 26 С.

26.Налчаджян А.А. Социально-психическая адаптация личности (формы, механизмы и стратегии) деятельности [Текст] / А.А. Налчаджян. Ереван: АН, 2008 - 270 С.

27.Наука и Образование. МГТУ им.Н.Э.Баумана. Электронный журнал,2014.№12.С. 128-136

28.Орлова Э.А. Современная городская культура и человек деятельности [Текст] / Э.А. Орлова. М.: Наука, 2007. - 180 С.

29.Панфилова А. П. Наставничество и обучение на рабочем месте: терминологический анализ зарубежных методов [Электронный ресурс] – Современные технологии управления. ISSN 2226-9339. —№12 (72). Номер статьи: 7202. Дата публикации: 2016-12-06 – : https://sovman.ru/article/7202/ (дата обращения 14.04.2017).

30.Пряжников Н.С. Психология труда и человеческого достоинства деятельности [Текст] / Н.С. Пряжников. М:Академия, 2005. – 480 С.

31.Розенберг А.М. Условия труда и социальная адаптация работника на предприятии [Текст]: Автореф. диС. канд. филоС. наук. - Екатеринбург, 2000. - 22 С.

32.Ромм М.В. Социализация и социальная адаптация личности: проблема демаркации [Текст] // М.В. Ромм Вопросы воспитания. - 2010. - № 1(2). С. 39-45.

33.Ромм М.В. Адаптация личности в социуме. [Текст] / М.В. Ромм Новосибирск: Наука, 2002. – 275 С.

34.Руденский Е.В. Кризис психологических механизмов адаптации личности и проблемы педагогического общения [Текст] // Е.В. Руденский Мир психологии. - 2008. - №3. С. 189-196.

35.Свиридов Н.А. Социальная адаптация личности в трудовом коллективе [Текст] // Н.А. Свиридов Социологические исследования. - 2000. - № 3. С. 47-48.

36.Северцов А.Н. Главные направления эволюционного процесса деятельности [Текст] / А.Н. Северцов. М.: Наука, 2007. - 201 С.

37.Селеванов В.В. Взаимоотношение в малой группе и волевая активность//Материалы III Всесоюзного съезда Общество психологов СССР:В 5т.-М.,1968.Т.3.-Вып.1.-С. 283-285.

38.Скубий М.И. Социальные проблемы адаптации сельских учителей [Текст]: ДиС. канд. филоС. наук. - Новосибирск, 2005. - 198 С.

39.Сластенин В.А. Профессиональная адаптация молодого учителя [Текст] // В.А. Сластенин Советская педагогика. - 1976. - № 3. С. 88-95.

40.Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом деятельности [Текст] / В.А. Спивак. СПб: Питер, 2000.- 416 С.

41.Токарева Е.М. Социология: Конспект лекций деятельности [Текст] / Е.М. Токарева. М.: МИЭМП, 2005. - 70 С.

42.Тоффлер Э. Метаморфозы власти деятельности [Текст] / Э. Тоффлер. М.: ООО «Издательство АСТ», 2003. - 669 С.

43.Тоффлер Э. Футурошок деятельности [Текст] / Э. Тоффлер. СПб.: Лань, 2007. – 673 С.

44.Тощенко Ж. Т. Социология. Общий курс [Текст] /Ж.Т. Тощенко. М.: Наука, 1999. - 320 С.

45.Трудовой кодекс Российской Федерации с комментариями [Текст] / М.: Эксмо, 2012. - 256 с.

46.Ужакина Ю.В. О методах обучения и развития персонала [Электронный ресурс] – «Бизнес-образование в России и за рубежом. Федеральный экспертный канал» - https://ubo.ru/articles/?id=453 (дата обращения 15.04.2017).

47.Ходаков А.И. Социально-психологические условия адаптации молодого рабочего в производственном коллективе [Текст]: Автореф.дисС. канд.пед.наук. - М., 2005 - 24 С.
48.Шибутани Т. Социальная психология деятельности [Текст] / Т. Шибутани. Ростов н/Д: Феникс, 2008. - 485 С.
49.Шпак Л.Л. Социокультурная адаптация: сущность, направления, механизмы реализации деятельности [Текст] / Л.Л. Шпак. Кемерово: Наука, 2002. – 145 С.
50. Blair-Loy M., Wharton A. S. Employees' Use of Work-Family Policies and the Workplace Social Context // J-l. Soc Forces, Vol. 80, Iss.3, 2002, pp. 813-845.
51. Butterworth J., Hagner D., Kiernan W.E. Natural supports in the workplace: Defining an agenda for research and practice // J-l. Research and Practice for Persons with Severe Disabilities, Vol. 21, Iss.3, 1996, pp. 103-113.
52. James B., Ronda M., Noel F. Impact of positive psychological capital on employee well-being over time // J-l. Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 15, Iss.2, 2010, pp. 17-28.
53. Kossek E.E., Pichler S., Bodner T. Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support // J-l. Personnel Psychology, Vol. 64, Iss.2, 2011, pp. 289-313.
54. Madsen S.R, Miller D., Cameron R.J. Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? // J-l. Human Resource Development Quarterly, Vol. 16, No.2, 2005, pp. 213-233.
55. Twenge J.M., Campbell S.M., Hoffman B.J., Lance C. E. Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing // J-l. Journal of Management, Vol. 36, Iss.5, 2010, pp. 605-623.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Форма индивидуального плана работы стажера

РЕКОМЕНДУЕМЫЙ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ

СТАЖЕРА – ПРОДАВЦА НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ТОВАРОВ (ОБУВИ)

на период наставничества

	Наставник	**Стажер**
ФИО:		
Должно		
Подразд		
Период наставничества: с по		Период испытательного срока: с по

п/п	**Цель / Задание**	**Планируемый срок**	**Фактический результат**	**Фактический срок**	**Оценка наставника***

		выполнения		**выполнения**	
	Детальное изучение должностной инструкции	**Первые 3 дня**			
	– развитие профессиональных компетенций у стажера, необходимых ему на новом рабочем месте; – доведение стажеру содержательности его работы, то есть каков должен быть результат деятельности, какие моменты при выполнении работы требуют особого подхода, – обучение-демонстрация: показывает стажеру как нужно работать на все 100%, – профессиональное обучение стажера: передача теоретических знаний и практического	**На протяжении всего периода наставничества**			

	опыта на рабочем месте в соответствии с индивидуальным планом. Стажер выполняет работу под руководством наставника, – инструктаж и полный контроль выполнения стажером функциональных обязанностей, – формирование у стажера умений выполнения трудовых функций, установленных должностной инструкцией, – отслеживание и обсуждение со стажером ошибок, повторение с ним теоретической основы по работе над ошибками, – отслеживание развития у				

	стажера навыков эффективного выполнения работы; – отслеживание еженедельных результатов работы стажера по основным критериям: проверяет и оценивает работу, дает свои рекомендации по повышению эффективности работы				
	Этапы продаж Как сказать покупателю "здравствуйте" Как слушать покупателя и как его услышать	**Первые 10 дня**			
	Изучение технологии и техники продаж Как правильно завершить продажу	**В первые 5 дней**			

	Изучение правил мерчандайзинга	**В первые 5 дней**			
	Алгоритм работы с возражениями Формула успеха при работе с возражениями	**В первые 5 дней**			
	Правила ухода за обувью из натуральной кожи				
	О гарантийном сроке на товар и на комплектующие изделия. Как меняется гарантийный срок на товар, в случае устранения недостатков товара со стороны продавца				
	Как правильно презентовать товар?	**На протяжении всего срока наставничест**			

		ва			
0	Составляющие обуви на примере рисунка. Что такое подошва и подметка, для чего они служат	**Первые 5 дней**			
1	Как правильно ухаживать за обувью из лакированной кожи, из натуральной кожи, Как правильно ухаживать за обувью из замши и нубука	**Первые 5 дней**			
2	Правила маркировки товара в зале				
3	Процедура замены товара ненадлежащего качества	**На 7 день**			
4	Что Вы знаете про обувь из синтетических материалов и искусственной кожи? Как нужно ухаживать за ними?	**После 5 дней**			

4	В чем заключается опыт в подборе и примерке	**На 5 день**			
6	Насколько важен процесс выявления потребностей? Как правильно выявить потребность покупателя? Для чего нужно приносить (дополнительно) другую модель для покупателя. На что имеет право покупатель при обнаружении в товаре недостатков, если они не были оговорены продавцом? Опирайтесь на 18 ст. Законе о ЗПП РФ	**На протяжении всего периода наставничества**			
7	Как подготовить склад магазина к инвентаризации Как подготовить торговый зал магазина к инвентаризации	**После 15 дней**			
8	Правила работы с закрепленными полками на складе магазина	**После 5 дней**			

9	• **Изучение обуви ассортимента магазина:** • за счет чего обувь Rieker имеет настолько легкий вес • обувь фирмы Mirko Ciccioli • Какие виды вкладных стелек использует Ralf – ringer • составляющие комфорта обуви Gabor • про визитную карточку обуви Burgerschuhe	**На протяжении всего периода наставничества**			
	• В линии обуви Hogl есть такие понятия как Casualnubuk, Samtkid, Washedcalf – опишите каждый из этих понятий • Какие материалы используются при изготовлении обуви Rieker • что Вы знаете о бренде	**На протяжении всего периода наставничества**			

	Giovanni Fabiani, • про технологию Saccetto (Саккетто) в линии обуви марки Thierry Rabotin • Как бы Вы презентавали обувь марки Sara Kent • Расскажите про материалы, которые используются при изготовлении верха обуви марки Ralf – ringer • Расскажите о линии Mario Bruni, чем она отличается от других производителей • Расскажите о преимуществах обуви Rieker Antistress • Расскажите легенду о названии Salamander, почему так сильно ценят эту марку обуви • Назовите страну – производитель обуви марки Aaltonen и				

	расскажите про особенности стельки, которую используют в данной марке • Кратко опишите особенности обуви фирмы Janita • За счет чего в обуви марки Marco Tozzi предотвращается воздействие вредной нагрузки на позвоночник • Расскажите все, что Вы знаете о бортопрошивном методе крепления подошвы в коллекции Rieker • Расскажите об особенностях голенища сапог Ara женской коллекции • Какие плюсы обуви марки Argo Вы можете назвать • Какие направления женской обуви марки Tamaris Вы знаете? Дайте им краткую характеристику. • За счет чего возникает эффект				

	«босой ноги» во время носки обуви Caprice? • Расскажите все, что Вы знаете про обувь марки Brunella • Расскажите про мембрану Rieker – Tex. • В чем заключается исключительный комфорт в обуви марки Jana • Перечислите бренды мужской обуви классического стиля .				
			ИТОГО средний балл:		

План составил наставник:

_____ /_____ _____

(Подпись) (Расшифровка подписи) (Дата)

Отчет составил стажер: _____ /_____ _____

(Подпись)

(Расшифровка подписи) (Дата)

План согласован:

Руководитель структурного подразделения:

_____ /_____ _____

(Подпись) (Расшифровка подписи) (Дата)

С планом ознакомлен стажер:

_____ /_____ _____

(Подпись) (Расшифровка подписи) (Дата)

Рекомендации / комментарии наставника:

_____

_____

_____

Наставник: _____ /_____ _____

(Подпись) (Расшифровка подписи) (Дата)

Заключение руководителя структурного подразделения:

_____

_____

_____

Руководитель

структурного подразделения: _____ /_____ _____

(Подпись) (Расшифровка подписи) (Дата)

Ознакомлен стажер: _____ /_____ _____

(Подпись)

(Расшифровка подписи) (Дата)

Примечание:

**Оценка наставника: 0 баллов – минимальное значение, 10 баллов – максимальное значение. При этом оценка от 6 до 10 бб. – соответствует планируемому результату, оценка от 3 до 5 бб. – соответствует планируемому результату с замечаниями, оценка от 0 до 3 бб. – не соответствует планируемому результату.*

Приложение 2

Форма индивидуального плана работы стажера

РЕКОМЕНДУЕМЫЙ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ

СТАЖЕРА – ПРОДАВЦА НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ТОВАРОВ (ОДЕЖДА)

на период наставничества

	Наставник	**Стажер**
ФИО:		
Должно		
Подразд		
Период наставничества: с по		Период испытательного срока: с по

п/п	**Цель / Задание**	**Планируемый срок выполнения**	**Фактический результат**	**Фактический срок выполнения**	**Оценка наставника***

	Детальное изучение должностной инструкции	**Первые 3 дня**			
	− развитие профессиональных компетенций у стажера, необходимых ему на новом рабочем месте; − доведение стажеру содержательности его работы, то есть каков должен быть результат деятельности, какие моменты при выполнении работы требуют особого подхода, − обучение-демонстрация: показывает стажеру как нужно работать на все 100%, − профессиональное обучение стажера: передача теоретических знаний и практического опыта на рабочем месте в соответствии с индивидуальным планом. Стажер	**На протяжении всего периода наставничества**			

	выполняет работу под руководством наставника, – инструктаж и полный контроль выполнения стажером функциональных обязанностей, – формирование у стажера умений выполнения трудовых функций, установленных должностной инструкцией, – отслеживание и обсуждение со стажером ошибок, повторение с ним теоретической основы по работе над ошибками, – отслеживание развития у стажера навыков эффективного				

	выполнения работы; – отслеживание еженедельных результатов работы стажера по основным критериям: проверяет и оценивает работу, дает свои рекомендации по повышению эффективности работы				
	Этапы продаж Как сказать покупателю "здравствуйте" Как слушать покупателя и как его услышать	**Первые 10 дня**			
	Изучение технологии и техники продаж. Как правильно завершить продажу	**В первые 5 дней**			
	Изучение правил мерчандайзинга	**В первые 5**			

		дней			
	Алгоритм работы с возражениями Формула успеха при работе с возражениями	**В первые 5 дней**			
	Правила ухода за обувью из натуральной кожи				
	О гарантийном сроке на товар и на комплектующие изделия. Как меняется гарантийный срок на товар, в случае устранения недостатков товара со стороны продавца				
	Как правильно презентовать товар?	**На протяжении всего срока наставничества**			

0	Составляющие обуви на примере рисунка. Что такое подошва и подметка, для чего они служат	**Первые 5 дней**			
1	Как правильно ухаживать за обувью из лакированной кожи, из натуральной кожи, Как правильно ухаживать за обувью из замши и нубука	**Первые 5 дней**			
2	Правила маркировки товара в зале				
3	Процедура замены товара ненадлежащего качества	**На 7 день**			
4	Что Вы знаете про обувь из синтетических материалов и искусственной кожи? Как нужно ухаживать за ними?	**После 5 дней**			
5	В чем заключается опыт в подборе и примерке	**На 5 день**			

6	Насколько важен процесс выявления потребностей? Как правильно выявить потребность покупателя? Для чего нужно приносить (дополнительно) другую модель для покупателя. На что имеет право покупатель при обнаружении в товаре недостатков, если они не были оговорены продавцом? Опирайтесь на 18 ст. Законе о ЗПП РФ	**На протяжении всего периода наставничества**			
7	Как подготовить склад магазина к инвентаризации Как подготовить торговый зал магазина к инвентаризации	**После 15 дней**			
8	Правила работы с закрепленными полками на складе магазина	**После 5 дней**			
	Соответствие размеров мужской	**На**			

9	верхней одежды	**протяжении всего периода наставничества**			
0	Условные обозначения на ярлыках одежды и текстильных изделий	**На протяжении всего периода наставничества**			
1	Волокна. Ткани, материалы, характеристики, особенности производства. Меха, классификация, характеристики. Кожаные материалы, классификация, виды отделки, характеристики.				

2	Виды кожи и технические характеристики				
3	Виды мехов. Правила продажи меховых изделий				
4	Уход за одеждой из кожи и замши				
			ИТОГО средний балл:		

План составил наставник:

_____

/_____ _____

(Подпись) (Расшифровка подписи) (Дата)

Отчет составил стажер: _____ /_____ _____

(Подпись) (Расшифровка подписи) (Дата)

Рекомендации / комментарии наставника:

_____

План согласован:

Руководитель структурного подразделения:

_____

/_____ _____

(Подпись) (Расшифровка подписи) (Дата)

С планом ознакомлен стажер:

_____

/_____ _____

(Подпись) (Расшифровка подписи) (Дата)

_____

_____

_____

Наставник: _____

/_____ _____

(Подпись) (Расшифровка подписи) (Дата)

Заключение руководителя структурного подразделения:

_____

_____

_____

Руководитель структурного подразделения: _____

/_____ _____

(Подпись) (Расшифровка подписи) (Дата)

Ознакомлен стажер: _____

/_____ _____

(Подпись)

(Расшифровка подписи) (Дата)

Примечание:

**Оценка наставника: 0 баллов – минимальное значение, 10 баллов – максимальное значение. При этом оценка от 6 до 10 бб. – соответствует планируемому результату, оценка от 3 до 5 бб. – соответствует планируемому результату с замечаниями, оценка от 0 до 3 бб. – не соответствует планируемому результату.*

Приложение 3

Форма индивидуального плана работы стажера.

Приложение 3.

РЕКОМЕНДУЕМЫЙ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ

СТАЖЕРА – КАССИРА ТОРГОВОГО ЗАЛА

на период наставничества

	Наставник	**Стажер**
ФИО:		
Должно		
Подразд		
Период наставничества: с по		Период испытательного срока: с по

п/п	**Цель / Задание**	**Планируемый срок выполнения**	**Фактический результат**	**Фактический срок выполнения**	**Оценка наставника***
	Детальное изучение должностной инструкции	**Первые 3 дня**			

	• развитие профессиональных компетенций у стажера, необходимых ему на новом рабочем месте; • доведение стажеру содержательности его работы, то есть каков должен быть результат деятельности, какие моменты при выполнении работы требуют особого подхода, • обучение-демонстрацию: показывает стажеру как нужно работать на все 100%, • профессиональное обучение стажера: передача теоретических знаний и практического опыта на рабочем месте в соответствии с индивидуальным планом. Стажер выполняет работу под руководством наставника, • инструктаж и полный контроль выполнения стажером функциональных				

	обязанностей, • формирование у стажера умений выполнения трудовых функций, установленных должностной инструкцией, • отслеживание и обсуждение со стажером ошибок, повторение с ним теоретической основы по работе над ошибками, • отслеживание развития у стажера навыков эффективного выполнения работы; • отслеживание еженедельных результатов работы стажера по основным критериям: проверяет и оценивает работу, дает свои рекомендации по повышению эффективности работы.				
	Изучение ассортимента товара				
	Изучение технологии и техники				

	продаж				
	Изучение правил мерчандайзинга				
	Алгоритм работы с возражениями				
	Правила продажи обуви на кассе, последствия несоблюдения этих правил.				
	Гарантийный срок на товар. Как меняется гарантийный срок на товар, в случае устранения недостатков товара со стороны продавца?				
	Что запрещено продавцу-кассиру? Как начинается и заканчивается рабочий день продавца-кассира?				
	Алгоритм работы с покупателем, при расчете наличными				
	Как, согласно ст. 24 Закона о ЗПП РФ, производится расчет с покупателем,				

	который приобрел товар ненадлежащего качества				
	Алгоритм работы с покупателем при расчете при помощи банковских карт. Алгоритм работы с покупателем, когда производится комбинированная оплата товара (картой и наличными)				
	Как Вы поступите? – Вы принесли вторую полупару из замши/нубука со склада, и она отличается по цвету (она ярче, чем та, что стояла в зале). Для одежды, если Вы принесли со склада пуховик другого размера, а его воздушные карманы не такие объемные, как у пуховика, который висел в зале.				
	На что имеет право покупатель при обнаружении в товаре недостатков, если они не были оговорены продавцом?				

	Отвечая, опирайтесь на 18 ст. Законе о ЗПП РФ				
	Как осуществляется возврат товара надлежащего качества при наличном расчете и как осуществляется возврат товара надлежащего качества при безналичной оплате?				
	Как производится возврат товара надлежащего качества при комбинированной оплате? Как происходит возврат товара ненадлежащего качества, при отсутствии чека?				
	Как начинается и заканчивается рабочий день кассира? Какие действия нужно выполнить при обнаружении недостачи или излишек в кассе?				

	Алгоритм работы с товаром по претензии от покупателя. В каком виде товар по претензии должен отправляться к товароведу?				
	Алгоритм работы оформления продажи в кредит.				
	Ответственность кассира, согласно должностной инструкции				
	Ведение обязательных кассовых журналов				
	Применение ККТ (правила, нормы)				
	Действия кассира при допущении ошибки в чеке. Оформление возврата товара				
			ИТОГО средний балл:		

План составил наставник:

_____ /_____ _____

(Подпись) (Расшифровка подписи) (Дата)

План согласован:

Руководитель структурного подразделения:

_____ /_____ _____

(Подпись) (Расшифровка подписи) (Дата)

С планом ознакомлен стажер:

_____ /_____

Отчет составил стажер: _____ /_____ _____

(Подпись) (Расшифровка подписи) (Дата)

Рекомендации / комментарии наставника:

_____

_____

_____

Наставник: _____ /_____ _____

(Подпись) (Расшифровка подписи) (Дата)

Заключение руководителя структурного

_____

(Подпись) (Расшифровка подписи)

(Дата)

подразделения:

_____

_____

_____

Руководитель

структурного подразделения: _____ /_____ _____

(Подпись)

(Расшифровка подписи) (Дата)

Ознакомлен стажер: _____ /_____ _____

(Подпись)

(Рсшифровка подписи) (Дата)

Примечание:

**Оценка наставника: 0 баллов – минимальное значение, 10 баллов – максимальное значение. При этом оценка от 6 до 10 бб. – соответствует планируемому результату, оценка от 3 до 5 бб. – соответствует планируемому результату с замечаниями, оценка от 0 до 3 бб. – не соответствует планируемому результату*

Приложение 4

Опросник по методу «360 градусов»

Инструкция для участников опроса

Уважаемый сотрудник!

Этот опрос поможет вашему коллеге (оцениваемому) лучше понять свои сильные и слабые стороны, увидеть потенциал дальнейшего роста и развития. Никакие меры поощрения или наказания по результатам исследования приниматься не будут. Мы гарантируем анонимность и конфиденциальность. В связи с этим просим вас давать максимально правдивые, откровенные и обдуманные ответы. Будьте внимательны! Есть несколько вопросов, ответы на которые позволят нам оценить достоверность результата; в случае низкой достоверности опросный лист придется заполнять заново, что нежелательно.

Опрос занимает в среднем от 30 до 45 минут. Рекомендуем вам заполнить анкету сразу же от начала до конца, не отвлекаясь. Так вы сможете сэкономить время и повысить достоверность результатов. Вы можете оказать существенную помощь коллеге в понимании его сильных и слабых сторон и планировании дальнейшего развития и роста. Спасибо вам за искренние ответы!

№	Вопрос	Ответы	
		а	Нет
	Способен при необходимости принимать и отстаивать		

1	непопулярные решения		
2	В случае появления проблем с клиентом, решает их самостоятельно, стремится сделать это как можно быстрее		
3	Понимает, что эффективность работы подчиненных зависит от их руководителя, стремится исправить ситуацию и предотвратить ее появление в будущем		
4	При обосновании решения рассматривает как плюсы, так и минусы, правильно рассчитывает ресурсы		
5	Повышает квалификацию только тогда, когда это предлагает руководство или отдел развития персонала		
6	При расстановке приоритетов учитывает то, что принципиально важно для бизнеса и сложно в исполнении, поэтому такую работу стремится сделать сам, а остальное делегирует подчиненным		
	При появлении проблем стремится преодолеть их		

7	самостоятельно, находит несколько вариантов решения, умеет обосновать плюсы и минусы каждого из них		
8	В случае длительного стресса умеет поддерживать хорошую психическую форму		
9	Если возникает проблема, то в первую очередь тщательно анализирует причины и находит ответственных за их устранение		
10	Коллеги и подчиненные часто обращаются к сотруднику за советом и помощью, с ним они чувствуют себя психологически комфортно		
12	В сложных ситуациях легко раздражается, может быть резким в общении		
13	Стремится получать максимально полную информацию о рынке, смежных сферах и эффективно использует эти данные		
	Не допускает ошибок даже в		

15	мелких деталях		
16	Позитивно характеризует компанию и ее ценности в разговорах с другими людьми		
17	Умеет признавать свои ошибки и брать на себя ответственность за них		
18	Никогда не раздражается, не проявляет отрицательных эмоций		
19	Старается найти одинаковые интересы и общий язык с коллегами в решении совместных задач		
20	Признает свою ответственность за результат		
22	Никогда и ни в какой форме не критикует решения руководства и стратегии компании		
23	Не приветствует изменения, предпочитает проверенные, подтвержденные длительным опытом решения		
	Всегда готов пожертвовать		

24	своими интересами ради общих		
25	В стрессовой ситуации не теряется, ищет и находит решения		
43	Умеет концентрироваться на задаче, внимателен к мелочам		
45	Отстаивает свою позицию, если мнение собеседника считает неправильным, старается сократить беседу		
46	Проявляет инициативу тогда, когда процесс действительно требует улучшения		
47	В поведении и принятии решений учитывает ценности компании и ее интересы		
48	Всегда проявляет инициативу, вносит рационализаторские предложения		
49	Учитывает интересы исключительно своего подразделения, ведет конкурентную борьбу за ресурсы		
50	Стремится решить проблему максимально быстро и эффективно,		

	причем не всегда самостоятельно, а с привлечением экспертов (при необходимости)		

Приложение 5

ОПРОСНИК
СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИИ
Р. ДАЙМОНДА – К. РОДЖЕРСА

Уважаемый сотрудник!

Предлагаем Вам ответить на вопросы опросника социально-психологической адаптации. В опроснике содержатся высказывания о человеке, о его образе жизни – переживаниях, мыслях, привычках, стиле поведения. Их всегда можно соотнести с нашим собственным образом жизни. Прочитав или прослушав очередное высказывание опросника, примерьте его к своим привычкам, своему образу жизни и оцените, в какой мере это высказывание может быть отнесено к вам.

Для того чтобы обозначить ваш ответ в бланке, выберите, подходящий, по вашему мнению, вариант оценки»:

«0» – это ко мне совершенно не относится;

«1» – это точно про меня.

Выбранный вами вариант ответа отметьте в бланке для ответов в ячейке, соответствующей порядковому номеру высказывания.

Текст опросника

1. Испытывает неловкость, когда вступает с кем-нибудь в разговор.
2. Нет желания раскрываться перед другими.
3. Во всем любит состязание, соревнование, борьбу.
4. Предъявляет к себе высокие требования.
5. Часто ругает себя за сделанное.
6. Часто чувствует себя униженным.
7. Сомневается, что может нравиться кому-нибудь из лиц. противоположного пола.
8. Свои обещания выполняет всегда.
9. Теплые, добрые отношения с окружающими.

10. Человек сдержанный, замкнутый; держится от всех чуть в стороне.

11. В своих неудачах винит себя.

12. Человек ответственный, на него можно положиться.

13. Чувствует, что не в силах хоть что-нибудь изменить, все усилия напрасны.

14. На многое смотрит глазами сверстников.

15. Принимает в целом те правила и требования, которым надлежит следовать.

16. Собственных убеждений и правил не хватает.

17. Любит мечтать – иногда прямо среди бела дня. С трудом возвращается от мечты к действительности.

18. Всегда готов к защите и даже нападению: «застревает» на переживаниях обид, мысленно перебирая способы мщения.

19. Умеет управлять собой и собственными поступками, заставлять себя, разрешать себе; самоконтроль для него не проблема.

20. Часто портится настроение: накатывает уныние, хандра.

21. Все, что касается других, не волнует: сосредоточен на себе; занят собой.

22. Люди, как правило, ему нравятся.

23. Не стесняется своих чувств, открыто их выражает.

24. Среди большого стечения народа бывает немножко одиноко.

25. Сейчас очень не по себе. Хочется все бросить, куда-нибудь спрятаться.

26. С окружающими обычно ладит.

27. Всего труднее бороться с самим собой.

28. Настораживает незаслуженное доброжелательное отношения окружающих.

29. В душе – оптимист, верит в лучшее.

30. Человек неподатливый, упрямый; таких называют трудными.

31. К людям критичен и судит их, если считает, что они этого

заслуживают.

55. Считает себя интересным человеком – привлекательным как личность, заметным.

56. Человек стеснительный, легко тушуется.

57. Обязательно нужно напоминать, подталкивать, чтобы довел дело до конца.

58. В душе чувствует превосходство над другими.

59. Нет ничего, в чем бы выразил себя, проявил свою индивидуальность, свое Я.

60. Боится того, что подумают о нем другие.

61. Честолюбив, неравнодушен к успеху, похвале: в том, что для него существенно, старается быть среди лучших.

62. Человек, в котором в настоящий момент многое достойно презрения.

63. Человек деятельный, энергичный, полон инициатив.

64. Пасует перед трудностями и ситуациями, которые грозят осложнениями.

65. Себя просто недостаточно ценит.

66. По натуре вожак и умеет влиять на других.

67. Относится к себе в целом хорошо.

68. Человек настойчивый, напористый; ему всегда важно настоять на своем.

69. Не любит, когда с кем-нибудь портятся отношения, особенно – если разногласия грозят стать явными.

70. Подолгу не может принять решение, а потом сомневается в его правильности.

71. Пребывает в растерянности; все спуталось, все смешалось у него.

72. Доволен собой.

73. Невезучий.

74. Человек приятный, располагающий к себе.

75. Лицом, может, и не очень пригож, но может нравиться как человек,

как личность.

76. Презирает лиц противоположного пола и не связывается с ними.

77. Когда нужно что-то сделать, охватывает страх перед провалом: а вдруг не справлюсь, а вдруг не получится.

78. Легко, спокойно на душе, нет ничего, что сильно бы тревожило.

79. Умеет упорно работать.

80. Чувствует, что растет, взрослеет: меняется сам и отношение к окружающему миру.

81. Случается, что говорит о том, в чем совсем не разбирается.

82. Всегда говорит только правду.

83. Встревожен, обеспокоен, напряжен.

84. Чтобы заставить хоть что-то сделать, нужно как следует настоять, и тогда он уступит.

85. Чувствует неуверенность в себе.

86. Обстоятельства часто вынуждают защищать себя, оправдываться и обосновывать свои поступки.

87. Человек уступчивый, податливый, мягкий в отношениях с другими.

88. Человек толковый, любит размышлять.

89. Иной раз любит прихвастнуть.

90. Принимает решения и тут же их меняет; презирает себя за безволие, а сделать с собой ничего не может.

91. Старается полагаться на свои силы, не рассчитывает на чью-то помощь.

92. Никогда не опаздывает.

93. Испытывает ощущение скованности, внутренней несвободы.

94. Выделяется среди других.

95. Не очень надежный товарищ, не во всем можно положиться.

96. В себе все ясно, себя хорошо понимает.

97. Общительный, открытый человек; легко сходится с людьми.

98. Силы и способности вполне соответствуют тем задачам, которые

приходится решать; со всем может справиться.

99. Себя не ценит: никто его всерьез не воспринимает; в лучшем случае к нему снисходительны, просто терпят.

100. Беспокоится, что юноши (девушки) слишком занимают ее (его) мысли.

101. Все свои привычки считает хорошими.

								9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	19	20
1	2	3	4	5	6	7	8	29	30
1	2	3	4	5	6	7	8	39	40
1	2	3	4	5	6	7	8	49	50
1	2	3	4	5	6	7	8	59	60
1	2	3	4	5	6	7	8	69	70
1	2	3	4	5	6	7	8	79	80
1	2	3	4	5	6	7	8	89	90
1	2	3	4	5	6	7	8	99	100

01	**ФИО**	**Возраст**	