



**Шилина Анна Юрьевна**

**Адаптация работников к социальным взаимодействиям в рамках  
организации: управленческий аспект**

Специальность 22 00 08 – социология управления  
(социологические науки)

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата социологических наук

**- 3 ДЕК 2009**

Москва - 2009

Работа выполнена в Московском педагогическом государственном университете на кафедре теории и истории социологии

Научный руководитель доктор социологических наук, доцент  
Савельева Ольга Олеговна

Официальные оппоненты: доктор исторических наук, профессор  
Баранова Вера Ивановна  
кандидат социологических наук, доцент  
Сельская Ольга Владимировна

Ведущая организация. Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД РФ

Защита состоится 21 декабря 2009 г. в 15 00 часов на заседании диссертационного совета Д 212 154 19 при Московском педагогическом государственном университете по адресу 119571, Москва, проспект Вернадского д. 88, ауд 845.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московского Педагогического Государственного Университета по адресу 119991, Москва, ул Малая Пироговская, д 1

Автореферат разослан « 19 » ноября 2009 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Луцкая Е Е

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ.

**Актуальность темы диссертационного исследования.** Актуальность социологии адаптационных процессов в целом, а также внимание к проблеме адаптации в рамках социологии управления в частности, связаны, прежде всего, с возрастанием роли субъективного фактора в современных социальных процессах, в формировании и деятельности социальных институтов и структур. Особенно очевидно это стало на фоне тех глубоких социальных трансформаций в России, которые проходили в течение 90-х годов и не закончены по сей день. Социальная практика постсоветской России показала, что политические, экономические, социальные, культурные механизмы, задействованные в процессе трансформаций, действительно приводят к позитивным для социума изменениям тогда, когда члены этого социума вырабатывают и реализуют модели своего поведения, продуктивные в новых условиях. По мере реализации российских реформ все более очевидным становился тот социальный факт, что адаптационные возможности населения в целом и отдельных социальных общностей ставят достаточно жесткие рамки при проектировании и реализации управленческих воздействий как на макро-, так и на микроуровне.

Важную роль в востребованности этой области социологии управления играет также фактор ускорения «социального времени», повышение скорости протекания крупных социальных и личностных изменений в современном мире. Неспособность столь же быстрой адаптации к таким изменениям весьма существенно сказывается на статике и динамике больших и малых социальных групп, отдельных людей. Изучение адаптационных процессов в различных сферах социальной жизни актуализируется в связи с процессами глобализации и одновременно глокализации. У различных социальных групп и их отдельных представителей возникает необходимость приспосабливаться, в частности, к заимствованным извне моделям поведения, образам жизни и, в том числе, к социальным управленческим технологиям. Наконец, те новые подходы к адаптационным процессам, которые разрабатываются в рамках управленческой науки, могут существенно снизить «долю принуждения» в управленческих воздействиях, гуманизировать управление.

Одной из наиболее значимых проблем в социологии управления была и остается проблема трудовой адаптации персонала. Во многих случаях она рассматривается как прежде всего проблема адаптации к рабочему месту. Но в современных условиях сводить социальную адаптацию только к этому было бы неверно. Слишком значима для реализации интересов как организации, так и индивида система социальных взаимодействий, существующая в рамках предприятия. Поэтому задача адаптации должна рассматриваться в социологии управления, по нашему мнению, прежде всего через призму вхождения нового работника в систему формальных и неформальных социальных взаимодействий, идентифицируемых как социальные сети организации. Включение адаптанта в такие сети, в частности в систему по обмену знаниями, позволяет не только эффективно использовать человеческие ресурсы предприятия, но и способствовать

раскрытию и наращиванию потенциала самого работника. Работник рассматривается в этом случае не только как объект, который должен быть эффективно использован, но и как субъект, который вступает с организацией в социальный обмен по поводу экономических и внеэкономических ценностей. Соответственно, управляющая система организации должна быть нацелена на поиск и реализацию эффективных социальных технологий, позволяющих успешно адаптировать работника к организации, которая понимается как особая система социальных взаимодействий акторов. Проблема эта является актуальной как для теории социологии управления, так и для социальной практики.

**Степень разработанности проблемы.** Несмотря на широкое использование понятия «адаптация» в научной литературе, терминология и концептуальные подходы в социологии к этому явлению до конца не устоялись. Существуют весьма разные позиции относительно самого определения адаптации, сущности и результата этого процесса, идентификации ее разновидностей.

Первыми понятие «адаптация» применительно к группам и индивидуумам стали использовать психологи. Получили широкую известность работы З. Фрейда и А. Фрейд, психоаналитическая теория адаптации Г. Гартмана<sup>1</sup>. Теорию адаптации в ее психологическом аспекте развивали Г. Айзенк, Ж. Пиаже, Л. Филипс, Т. Шибутани, Э. Эриксон, А. Маслоу<sup>2</sup>. Из советских психологов значительный вклад в исследование проблемы адаптации внесли А. В. Петровский, Ф. Б. Берзин, А. А. Налчаджян. В настоящее время психологические аспекты адаптации исследует С. Т. Посохова<sup>3</sup>. В работах психологов рассматриваются процессы адаптации, прежде всего как процессы имеющие социально-биологическую природу, исходной точкой которых является конфликт между индивидом и средой, вызывающий определенные психологические состояния и приспособительные ответные действия.

В социологических науках адаптация понимается не просто как приспособительное действие или, тем более, как приспособительная реакция, а как социальное действие, предполагающее взаимодействие сторон и постепенное согласование их ожиданий. В основе такого подхода лежит теория социального действия М. Вебера. Теорию социальной адаптации М. Вебер специально не разрабатывал, но в некоторых своих работах он фрагментарно рассматривал этот социальный феномен<sup>4</sup>. Значительный вклад в разработку социологического подхода к адаптации внесли Т. Парсонс,

<sup>1</sup> Hartman H. Ego Psychology and the Problem of Adaptation - NY 1958, Фрейд З. Психология бессознательного - М 1989 г., Freud A. Das Ich und die Abwehrmechanismen - L 1946 (первая публикация)

<sup>2</sup> Encyclopedia of Psychology/ Ed Eysenck - NY Herder-Herder 1972 - VI, Обухова И. Ф. Жан Пиаже: теория, эксперименты, дискуссия - М Гардарики, 2001, Philips L. Human Adaptation and his Failures - NY, L. Academic Press, 1968 Шибутани Т. Социальная психология - Ростов н/Д 2002, Эриксон Э. Детство и общество - М 1992, Эриксон Э. Идентичность: юность и кризис - М 2006, Маслоу А. Психология бытия - М 1997

<sup>3</sup> Петровский А. В. Психология неадаптивной активности - М 1992, Берзин Ф. Б. Психическая и психофизиологическая адаптация человека - Л 1988, Налчаджян А. А. Социально-психическая адаптация личности (формы, механизмы и стратегии) - Ереван 1988, Посохова С. Т. Психология адаптирующейся личности - СПб 2000

<sup>4</sup> Вебер М. Смысл «свободы от оценки» в социологической и экономической науке// Вебер М. Избранное - М 1990

Р Мертон, Х Ортега-и-Гассет, Л Козер, П Сорокин, Дж Ландберг<sup>5</sup> Последний, в частности, особо подчеркивал значимость коммуникативного аспекта в достижении состояния адаптированности. Но, вместе с тем, в фокусе внимания классиков социологии проблемы адаптации все же не находились Из более поздних работ по социологии адаптации получили известность труды Дж Розенау, М Крозье<sup>6</sup>

В российской социологии проблемы адаптации рассматривал один из первых русских социологов - Н К Михайловский<sup>7</sup> Проблемами социальной адаптации занимался В А Ядов (прежде всего в контексте социологии личности) Концептуальную разработку системных вопросов социологии адаптации ведет в настоящее время Л В Корель. В изучение практики социальной адаптации применительно к российским трансформациям большой вклад внесли Т И Заславская, Н М Римашевская, Е М Аврамова, П М Козырева, М А Шабанова<sup>8</sup>

Поскольку предметом данного исследования были вопросы социальной адаптации, автор особое внимание уделил интерпретации системы социальных взаимодействий, в рамках которой реализуется процесс адаптации, в терминах социального пространства, социального поля, социального обмена При конструировании такого подхода автор опирался на работы Э Дюркгейма, П Сорокина, П Бурдьё<sup>9</sup>, Дж Хоманса, П Блау<sup>10</sup> а из современных российских социологов – на труды А И Кравченко, В Ильина<sup>11</sup>

Управление адаптацией автор рассматривал как часть социального управления Значимость человеческого фактора в социальном управлении анализировалась в рамках школы «человеческих отношений» (Э Мэйно) Субъектно-ориентированный подход к социальному управлению развивали Ф Герцберг и Д Макгрегор (теория X и теория Y), А Этzioni<sup>12</sup> Особенности современной организации с точки зрения управления работниками

<sup>5</sup> Парсонс Т Понятие общества компоненты и их взаимоотношения//Американская социологическая мысль – М 1996, Мертон Р Социальная структура и anomия//Мертон Р Социальная теория и социальная структура – М 2006, Ортега-и-Гассет Х Восстание масс//Ортега-и-Гассет Х Избранные труды – М 1997, Козер Л Функции социального конфликта – М 2000, Сорокин П Социология революции//Сорокин П Человек Цивилизация Общество – М 1992 Landberg G A, Chrag C, Larsen O N Sociology – N Y 1968  
<sup>6</sup> Rosenau J The study of political adaptation – L, N Y 1981, Крозье М Основные тенденции современных сложных обществ//Социально-политический журнал – 1992, №№ 6,7

<sup>7</sup> См Бердяев И А Объективизм и индивидуализм в общественной философии Критический этюд о Н К Михайловском – М 1999

<sup>8</sup> Ядов В А Настоящее и будущее теоретической социологии в России// СОЦИС - 1995, №11, Корель Л В Социология адаптации Вопросы теории, методологии и методики – Новосибирск 2005, Заславская Т И Социальные механизмы расхождения формальных институтов и реальных практик// Куда идет Россия? Формальные институты и реальные практики – М 2002, Римашевская Н М Население и глобализация – М 2004, Адаптационные стратегии населения 10 лет наблюдений/Ред Е М Аврамова – СПб 2004, Козырева П М Процессы адаптации и эволюции социального самочувствия россиян на рубеже XX-XXI веков – М 2004, Шабанова М А Социальная адаптация в контексте свободы//СОЦИС -1995, №9

<sup>9</sup> Дюркгейм Э Самоубийство Социологический этюд – М 1994, Сорокин П, Социальная мобильность// Человек Цивилизация Общество – М 1992, Бурдьё П Начала – М 1994

<sup>10</sup> Дюркгейм Э Самоубийство Социологический этюд – М 1994, Сорокин П, Социальная мобильность// Человек Цивилизация Общество – М 1992, Бурдьё П Начала – М 1994, Ритцер Дж Современные социологические теории – СПб Питер, 1999

<sup>11</sup> Кравченко А И Социология Общий курс – М 2000, Ильин В Теория социального неравенства (структуралистско-конструктивистская парадигма) – М 2000

исследовало значительное число социологов и специалистов по управлению, среди которых в контексте нашей работы особо хотелось бы отметить работы З.Баумана, У.Бека, а также ресурсную концепцию управления персоналом П Друкера, Г Минцберга, Р Мида<sup>13</sup> Автор опирался, также, на концепцию социального капитала Дж. Коулмена<sup>14</sup>, который определял его, прежде всего, как ресурсы, формирующиеся в сетях социальных отношений Но нужно сказать, что специально к проблеме адаптации работников, управлению такой адаптацией в работах упомянутых авторов не рассматривались Современные управленческие подходы к адаптации работников заявлены в работах специалистов Гарвардской школы бизнеса, которые автор учитывал в своей работе<sup>15</sup>

Основы теории социальных сетей, в контексте которой мы рассматриваем проблему адаптации работников, заложили Я Л Морено и А Радклифф-Браун Интерпретация системы социальных отношений в организации как социальной сети давалась в работах М Кастельса, Р Хойслинга, Ф Фукуямы, Р Кросса и Э.Паркера<sup>16</sup> В «сетевой» интерпретации проблемы адаптации работников, предложенной нами, значительную роль сыграла концепция сильных и слабых социальных связей, разработанная, в первую очередь, М Грановеттером<sup>17</sup> Среди социальных сетей организации, войти в которые необходимо адаптанту, автор особо выделил сети по обмену знаниями, рассматривая этот аспект во взаимосвязи с социальной технологией управления знаниями Управление знаниями фундаментально исследовалось в работе К Вига, современный взгляд на проблему изложен в недавно вышедшей коллективной монографии аналитиков фирмы IBM, из российских специалистов по данному вопросу хотелось бы назвать Б.З.Мильнера и М К Мариничеву<sup>18</sup> Проблемы сетевых взаимодействий и адаптации работников к этим взаимодействиям рассматриваются автором через призму концепции социального доверия, разработка которой началась еще Г Зиммелем и была продолжена Н Луманом, Ф Фукуямой, А Селигменом, П Штомпкой<sup>19</sup> Позицию последнего мы посчитали особенно актуальной в контексте проблемы социальной адаптации

<sup>12</sup> McGregor D The Human Side of Enterprise - New York McGraw Hill, 1960, Etzioni A The Moral Dimensions Toward a New Economics - NY 1988, Etzioni A Socio-Economics Toward a New Synthesis - NY 1991

<sup>13</sup> Бауман З Текущая современность - СПб 2008, Бек У Общество риска На пути к другому модерну - М 2000, Друкер П Эффективное управление Экономические задачи и оптимальные решения - М 2001, Минцберг Г Стратегический процесс - СПб 2000, Meed R International management cross-cultural dimensions - 1998

<sup>14</sup> Coleman J Foundations of Social Theory - Cambridge, Mass 1990

<sup>15</sup> Как найти и удержать лучших сотрудников - М 2008, Организационное обучение - М 2007

<sup>16</sup> Морено Я Л Социометрия экспериментальный метод и наука об обществе - М 2004, Радклифф-Браун А Р Структура и функция в примитивном обществе - М 2001, Кастельс М Информационная эпоха экономика, общество, культура» - М 2000, Кастельс М Галактика Интернет Размышления об Интернете, бизнесе и обществе - Екатеринбург 2004, Хонслинг Р Контексты и перспективы сетевой теории// Хонслинг Р Социальные процессы как сетевые игры Социологические эссе по основным аспектам сетевой теории - М 2003, Фукуяма Ф Великий разрыв - М 2003, Кросс Р, Паркер Э Невидимая сила социальных связей Как на самом деле работают организации - Киев 2006

<sup>17</sup> Granovetter M Getting a Job A Study of Contracts and Careers - Cambridge, Harvard University Press, 1974

<sup>18</sup> Wng K Knowledge Management - Arlington, TX 1993, Как превратить знания в стоимость - М 2006, Мильнер БЗ Управление знаниями - М ИНФРА-М, 2003, Мариничева М К Управление знаниями на 100% Путеводитель для практиков - М 2008

В работе анализировались механизмы адаптации работника к социальной сети организации, при этом автор опирался на системный подход к социальным механизмам Р Будона<sup>20</sup> В контексте социальных механизмов адаптации рассмотрены социальная технология самоменеджмента, (впервые разработанная Л Зайвертом, а из русскоязычных авторов – Н П Лукашевичем), а также технологии планирования деловой карьеры работника. Относительно последней мы хотели бы отметить исследования В И Андреева, С И Сотниковой, Г Г Зайцевой и Г В Черкасской<sup>21</sup> Автором выделены наиболее актуальные на сегодня инструменты адаптации работников к социальным сетям предприятия. наставничество, коучинг, баддинг и др При этом автор опирался на целый ряд зарубежных и отечественных публикаций по этим социальным технологиям

Проведенный автором анализ показал, что проблемы адаптации хотя и не находятся пока в фокусе внимания социологов, все же достаточно представлены в научном дискурсе Но в проблемном поле собственно социологии управления проблемы адаптации рассмотрены недостаточно Но главное – эти вопросы не рассматривались в контексте сетевых взаимодействий в организации Вопрос об интерпретации адаптации работников как их адаптации к социальным сетям организации в отечественной социологии рассматривался лишь фрагментарно

**Проблема исследования** – обоснование необходимости и механизма «мягкого» управления процессом социальной адаптации работника в организации посредством введения его в сетевые организационные взаимодействия **Объектом** настоящего исследования является социальная адаптация работников в организации **Предметом** диссертационного исследования является адаптация работников к системе социальных взаимодействий в организации, и прежде всего – сетевых взаимодействий

**Цель исследования** – на основе изучения специфики социальных взаимодействий в современной организации выявить эффективные механизмы социальной адаптации работников к организационным социальным сетям Реализация поставленной цели потребовала решения целого ряда **исследовательских задач**, а именно

1 На основе анализа существующих в социологии подходов к явлению адаптации интерпретировать ее в контексте социального взаимодействия акторов организации, предполагающем взаимный учет их социального опыта и ожиданий

---

<sup>19</sup> Экономика и социология доверия - СПб 2004, Luhmann N Trust and Power – NY 1979, Фукуяма Ф Доверие – М 2004, Seligman A The Problem of Trust - Princeton 1997, Sztopka P Trust A Sociological Theory- Cambridge 1999

<sup>20</sup> Будон Р Социальные механизмы без черных ящиков//Социология на пороге XXI века – М 1998

<sup>21</sup> Зайверт Л Ваше время – в ваших руках Советы руководителям Как эффективно использовать рабочее время –М 1991, Лукашевич Н П Самоменеджмент – Киев 2007, Андреев В И Саморазвитие менеджера – М 1995, Сотникова С И Управление карьерой – М 2001, Зайцева Г Г, Черкаска Г В Управление деловой карьерой – М 2007

2 Рассмотреть существующие подходы к объекту социальной адаптации и идентифицировать возможные типы адаптантов в условиях современной организации.

3 Обосновать процесс социальной адаптации в организации как процесс введения адаптанта в сети социального взаимодействия

4 Выявить значение включения работника в сети по обмену знаниями для успешной социальной адаптации работника в организации

5 Определить актуальные в современных условиях механизмы социальной адаптации работников

**Теоретическую и методологическую базу исследования** составляют идеи, концепции и положения, разработанные в рамках социологии адаптаций, сетевого подхода к анализу социальных взаимодействий, ресурсного подхода к управлению персоналом, социально-технологического подхода к управлению Автор опирался в методологическом плане на большой корпус работ по различным аспектам исследуемой проблемы Самую значимую роль в становлении авторской концепции исследования сыграли работы Т Парсонса, Р Мертона, Дж Ландберга, Д Мак-Грегора, З Баумана, П Бурдьё, Дж Коулмена, М Грановеттера Р Хойслинга, Ф Фукуямы, Р Кросса и Э Паркера, П Штомпки Принципиальное значение для написания работы имела книга Л В Корель по социологии адаптации

**Эмпирическую базу работы** составили данные авторского социологического пилотного исследования «Особенности процесса социальной адаптации выпускника вуза на первом рабочем месте» В качестве респондентов случайным образом были отобраны 129 выпускников ВУЗов 2007 г, устроившихся на свою первую работу по специальности на полный рабочий день не позже 1 октября 2007 г и продолжавших работать на данном предприятии на момент исследования Исследование проводилось методом анкетирования в феврал-марте 2008 г В работе использовались также данные других социологических исследований, опубликованные в разных источниках

**Научная новизна работы** заключается в том, что в ней обоснована авторская концепция социальной адаптации работника как адаптации его к формальным и неформальным сетям социальных взаимодействий в организации, в том числе и в систему обмена знаниями Доказано, что управление процессом адаптации должно включать в себя действия управляющей системы организации по введению адаптантов в такие сети

В процессе реализации цели диссертационного исследования и связанных с ней задач в диссертации были обоснованы следующие **положения, содержащие научную новизну и выносимые на защиту**

1 Социальная адаптация представляет собой двусторонний процесс, в котором задействованы управляющая и управляемая системы организации и целью которого является достижение оптимального взаимодействия адаптантов с другими акторами организации

2 Адаптированный актер так организует свои социальные практики и представления, чтобы задействовать существующую в социальном пространстве организации систему связей и взаимодействий для реализации

своих интересов и целей. В современных условиях эти интересы и цели все чаще носят внеэкономический характер и не связаны прямо с перспективами работы в данной организации. В частности, как значимая ценность рассматривается наращивание своего человеческого капитала, повышение своей конкурентоспособности на рынке труда.

3 В условиях «текущей современности», неразрывно связанной с индивидуализацией различных жизненных проявлений и практик, в контексте социального управления рационально говорить не об адаптации кадров и даже не об адаптации персонала, а об адаптации работника как индивидуума, требующего индивидуального подхода со стороны управленческой системы организации.

4 Социальная адаптация работника предполагает его вхождение в формальные и неформальные социальные сети организации. Создание на базе персонала организации социальной сети способно придать персоналу характеристики, позволяющие говорить о нем как о человеческом капитале предприятия.

5 Помощь адаптантам в их вхождении в социальные сети организации, в том числе в сеть по обмену знаниями, необходимо рассматривать как специфическую управленческую задачу, направленную на становление и развитие работника как первичного элемента человеческого капитала этой организации. Формой такой помощи может стать ориентация адаптантов в системе социальных связей организации, в ее социальной сети.

6 Особое значение при управлении адаптацией должно уделяться так называемым «слабым связям». Мы социологически интерпретируем рост числа и значимости слабых социальных связей как отражение долговременной и системной социальной тенденции к замене «общины» «обществом».

7 Важнейшим признаком современной организации является предоставление сотруднику широкой возможности приобретать необходимые ему знания в процессе непрерывного самообучения за счет присоединения к когнитивной сети организации. Такая сеть должна предполагать возможности обмена как явными, так и неявными знаниями.

8 «Практические сообщества» и другие сетевые объединения, осуществляющие процесс обмена знаниями в организациях, могут рассматриваться как нормативные группы внутри организации, облегчающие адаптацию индивида, способствующие расширению им категории «мы» до уровня организации в целом.

9 Современные подходы к адаптации работника предполагают ориентацию на самомотивацию и самоменеджмент со стороны работника. Внешние средства, предоставляемые управляющей системой для адаптации, должны лишь создать социальный контекст для личностных действий работника по адаптационному самоменеджменту.

10 Важнейшим средством адаптации работника к сети социальных связей организации является личное взаимодействие с адаптером - другим членом организации, являющимся полноценным членом сети, обладающим доступом к ее ресурсам и пользующимся социальным доверием в

организации. Мы предлагаем классифицировать работников-адаптеров на наставников, коучей, спарринг-консультантов, бадди, фасилитаторов, сторителлеров

11 Участие в адаптационных программах существенно повышает не только социальную и профессиональную релевантность адаптантов, но и их удовлетворенность работой, их толерантность организации. Поэтому проявление активного внимания со стороны организации к новичку в адаптационный период может в перспективе существенно сказаться на качестве человеческих ресурсов организации

**Теоретическая значимость** работы заключается в теоретическом обосновании авторской концепции социальной адаптации работника как адаптации его к формальным и неформальным сетям социальных взаимодействий в организации

**Практическая значимость.** Обусловлена тем, что материалы исследования могут быть использованы в практике вузовского преподавания по социологии управления и управлению персоналом. Разработанные автором практические рекомендации могут быть приняты к использованию при разработке адаптационных программ на предприятии ООО «Манзана групп»

**Апробация результатов.** Основные научные результаты диссертации отражены в 3 публикациях автора. Одна из них опубликована в ведущем научном журнале, рекомендованном ВАК, а именно

Шилина А.Ю. Особенности социальной адаптации работников в современной организации // Преподаватель XXI век – М МПГУ, 2008. №3. – С 23-26 (0,3 п л )

Результаты диссертационной работы доложены научной общественности на 2 научных социологических межвузовских конференциях аспирантов и докторантов (МПГУ, 2007 и 2008 гг.)

**Структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, использованной при написании диссертации, который насчитывает 217 источников ( в т ч 33 – на английском языке) Объем диссертационной работы – 192 с

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ**

Во **введении** обосновывается актуальность темы диссертации, характеризуется степень изученности проблемы в поле современного социологического и управленческого знания, формулируется объект, предмет, цель и задачи исследования, определяются методологическая, теоретическая и эмпирическая база диссертации, ее научная новизна, теоретическая и практическая значимость, формулируются положения, выносимые на защиту

В **главе 1 «Работник и управляющая система организации как взаимодействующие акторы в процессе социальной адаптации»**, состоящей из двух параграфов, рассматривается и уточняется категориальный и понятийный аппарат диссертационной работы. Включение

адаптанта в систему социальных связей организации идентифицируется как управленческая задача. Эта задача увязывается с необходимостью формирования на основе персонала организации человеческого капитала организации

**В параграфе 1.1. «Категория адаптации в современной социологической науке» критически анализируются определения адаптации, существующие в социологии управления, и предлагается авторская трактовка этой категории.**

Социальная адаптация представляет собой процесс взаимодействия социального актора (личности, группы) с разнообразными компонентами социальной среды, представленной другими, внешними по отношению к нему акторами личностями, группами, организациями, институтами. В ходе адаптации согласовываются взаимные требования и ожидания; претензии, основанные на самооценке актора, приводятся в соответствие с его возможностями, оцениваемыми другими, внешними по отношению к нему акторами. Значительную роль в этом процессе играет коммуникация между акторами

Социальная адаптация протекает как усвоение норм, ценностей социальной среды и тем самым может рассматриваться в контексте социализации. Но, в отличие от социализации, адаптация предусматривает также изменение, преобразование самой среды. Адаптация, таким образом, двусторонний процесс, целью которого является достижение состояния адаптированности актора к среде, т.е. приспособленности его к выполнению в этой среде определенной социальной роли. В полной мере адаптация происходит тогда, когда достигнуто динамическое равновесие между адаптантом и всеми факторами среды, причем это равновесие должно удовлетворять как акторов, формирующих среду, так и самого адаптирующегося актора

Мы интерпретируем среду, в рамках которой происходит процесс адаптации, как социальное пространство, в рамках которого актор осуществляет свои социальные действия. Адаптированный актор так организует свои социальные практики и представления, чтобы не вступать в непродуктивные конфликты в рамках социального пространства, а, наоборот, пользоваться наличествующей в пространстве системой связей и взаимодействий, в том числе и системой коммуникаций, для достижения своих целей, реализации своих интересов. Это касается не только формально детерминированных представлений и практик актора, но и его неформальных связей и взаимодействий. Таким образом, достижение состояния адаптации невозможно без включения адаптанта в систему социальных коммуникаций организации. Поскольку в терминах социального пространства может быть интерпретирована трудовая организация (например, предприятие), то адаптация работника к данной организации может рассматриваться в качестве процесса освоения этим работником как предписанных действий и представлений в соответствии с его формальным статусом и ролью в рамках данной организации, так и неформальной системы связей, взаимодействий, представлений, сложившихся в ней.

Если организация заинтересована в адаптации данного работника, то она будет создавать условия, облегчающие ему приспособление не только к формальным ожиданиям относительно него, но и к неформальному контексту социальных действий в рамках организации. Включение, посредством управленческих действий, адаптанта в систему социальных связей организации, прежде всего – в систему профессиональных связей, будет способствовать раскрытию профессионального трудового потенциала работника, его самореализации в процессе трудовой деятельности. В конечном счете это означает получение взаимного позитивного эффекта и адаптантом, и организацией. Достижение такого двойного позитивного результата для обоих акторов адаптационного процесса и есть цель этого процесса.

**В параграфе 1.2. «Идентификация объекта управленческого воздействия в рамках адаптационного процесса в организации»** анализируются подходы к идентификации совокупности работников организации как управляемой системы и обосновывается авторская позиция по вопросу объекта управления адаптационным процессом в организации.

Внимание к процессу адаптации работника в теории и практике социального управления, а также собственно в социологии управления связано с осознанием все возрастающей роли так называемого «человеческого фактора» в достижении организацией ее целей. Человеческий фактор мы определяем как исторически сложившуюся в обществе совокупность основных социальных качеств индивидов, занятых какой-либо социальной деятельностью. Эти качества системно влияют на процесс и результат деятельности, в частности, во многом детерминируют эффективность тех или иных моделей социального управления этими индивидами. По нашему мнению, человеческий фактор какого-либо социального процесса формируется прежде всего как некоторая равноденствующая, агрегирующая Я-концепции индивидов, участвующих в данном процессе.

В настоящее время в социологии управления и в менеджменте существуют довольно разнообразные подходы к идентификации совокупности работников организации как управляемой системы организации. В литературе используются понятия «кадры», «персонал», «трудовой коллектив», а также «трудовой потенциал», «человеческий ресурс предприятия», «человеческий капитал предприятия». Проведенный нами анализ показал, что сегодняшние реалии рынка труда заставляют предпочесть термин «персонал» термину «кадры», а понятию «управление кадрами» – «управление персоналом». Замена «кадров» предприятия «персоналом» предприятия отражает, на наш взгляд, более общую и глубокую тенденцию к критически значимому ускорению социальной динамики в современном мире, в том числе и в сфере труда, когда активно развиваются индивидуализированные формы и условия работы. В такой социальной ситуации понятие «кадры» охватывает лишь «укоренившихся» на предприятии работников, доля которых становится все меньше. Поэтому более методологически правильно говорить о персонале как объекте

управленческих усилий по адаптации. Более того, в условиях «текущей современности» (термин З Баумана), неразрывно связанной с индивидуализацией различных жизненных проявлений и практик, рационально говорить даже не об адаптации персонала, а об адаптации работника как индивидуума, требующего индивидуального подхода со стороны управленческой системы организации. Формы, направления, цели адаптации работников в условиях «текущей современности», безусловно, модернизируются по сравнению с условиями стабильного «твердого» предприятия. Но сама задача адаптации работников не исчезает. В частности, она может быть направлена именно на взаимное приспособление к «гибким» взаимоотношениям работника и работодателя, быстрой смене характера, условий, содержания труда конкретного работника при сохранении его идентичности как работника данного предприятия.

Проанализировав классификацию концепций управления, данную Д Макгрегором, мы сделали вывод, что в рамках теории Х характерно отношение к персоналу как к исходно существующему фактору производства, развитие работников не включается, как правило, в стратегические планы предприятия, а рассматривается (если вообще рассматривается) как тактическая задача. В рамках же У-подходов к управлению персонал рассматривается как важнейший ресурс организации, который нужно эффективно формировать, наращивать, реализовывать, превращая потенциал работника в реальный фактор производственного процесса. В литературе такие модели часто обозначают как «ресурсный» подход к управлению персоналом.

Проведенный автором анализ позволяет сделать заключение, что подробно адаптация персонала как часть управления человеческим ресурсом предприятия не рассматривалась. Мы же полагаем, что адаптация работника может рассматриваться как управленческие усилия, направленные на становление работника как первичного элемента человеческого ресурса предприятия. При этом необходимо помнить, что управленческое воздействие на адаптанта – лишь одна половина социальных действий по адаптации. Вторая половина – усилия самого адаптанта по «приспособлению себя» к организации, вхождению в различные системы этой организации (производственную, социальную, профессиональную и т.д.). Ресурсный подход приводит к замене термина «управление персоналом» на термин «управление человеческим ресурсом организации». Наряду с традиционными признаками, которые присущи «персоналу», «человеческий ресурс» включает способность к творчеству и потенциальные возможности всестороннего развития работников, общую культуру и нравственную надежность, определенный эффект кооперации и самоорганизации, совершенствование трудовых взаимоотношений, мотивацию, предприимчивость и другие важные для современной организации параметры. Замена понятия «персонал» понятием «человеческий ресурс» рассматривается в литературе как отражение замены в теории и практике управления концепции «человека экономического» на концепцию «человека социального». «Человек социальный» – объяснительная модель

человеческого поведения. Суть ее в том, что человек своими действиями хочет не только добиться экономической выгоды (это частная задача), а упрочить свое положение в социальном пространстве, добиться устраивающей его социальной роли и статуса.

В связи с «ресурсным» подходом к персоналу и управлению им в современной социологии управления стал довольно широко использоваться термин «человеческий капитал». В контексте управления персоналом «человеческий капитал» определяется в настоящее время преимущественно с экономических позиций - как интеллектуальные способности и практические навыки работников, полученные ими в процессе образования и труда, которые могут быть использованы в процессе реализации целей организации. Но проведенный нами анализ показал, что важнейшей характеристикой человеческого капитала организации становится его социальное измерение - система социальных связей в организации, которая позволяет преобразовать индивидуальные знания, частную информацию в общий ресурс, нарастив тем самым человеческий капитал. Следовательно, перед управленческой системой организации встает задача построения особого механизма социального взаимодействия, основанного на социальных связях работников. Фактически речь идет о создании на базе персонала организации социальной сети, способной придать персоналу характеристики, позволяющие говорить о нем в терминах человеческого капитала предприятия. Именно этот аспект управления персоналом - формирование на основе персонала человеческого капитала за счет создания и развития системы социальных связей между работниками - представляется нам чрезвычайно актуальным в настоящий момент. Задача адаптации персонала приобретает новые черты - адаптации работника к системе социальных связей организации, включения его в социальную сеть, существующую в организации, тем самым введения в социальный контекст действий (в том числе и профессиональных), осуществляемых различными акторами в рамках данной организации.

В главе 2 «Социальная адаптация работника: сетевой подход», состоящей из двух параграфов, управленческая задача адаптации работника идентифицируется как задача введения этого работника в систему социальных взаимодействий организации. Особое внимание обращается на когнитивные сети организации, и вопросы адаптации рассматриваются в проблемном поле управления знаниями.

В параграфе 2.1. «Адаптация работника к социальной сети организации: постановка проблемы» анализируются социологические подходы к определению и анализу социальных сетей, управление организацией соотносится с необходимостью формирования в организации таких сетей. Процесс адаптации рассматривается через призму категории «социальный капитал», а вхождение в социальные сети организации - как способ наращивания работником своего социального капитала.

Мы разделяем позицию, согласно которой социальная сеть представляет собой некоторое множество акторов с множеством

отношений между ними. Если управляющая система организации рассматривает персонал как человеческий ресурс предприятия, а не просто как один из экономических факторов производства, то в наращивании социального капитала работника она заинтересована и, следовательно, такое наращивание становится одной из задач управления. Частным случаем этой управленческой задачи является содействие в приобретении социального капитала работнику, проходящему период первичной адаптации. Формой такой помощи может стать ориентация адаптантов в системе социальных связей организации, в ее социальной сети.

Управление работниками как человеческим ресурсом должно способствовать формированию социальных сетей в организации, наращивающей возможности персонала без увеличения его численности. При этом такое наращивание может идти как по линии формирования общих для участников сети ценностей, так и по линии развития между ними обмена навыками, информацией, знаниями и другими компонентами, необходимыми для совершенствования социальной практики. Управляющая система заинтересована в том, чтобы результат функционирования сети был положительным не только для участников этой системы связей и отношений, но и для достижения общих целей предприятия. В противном случае сетевые отношения не будут поддерживаться или работниками (так как они не будут видеть социальных выгод в сетевых связях), или управляющей системой (она не будет видеть выгод организации в поощрении сетевых отношений), или теми и другими вместе. При этом особое внимание при формировании и поддержании организационной сети должно уделяться так называемым «слабым связям». Мы социологически интерпретируем рост числа и значимости слабых социальных связей как отражение долговременной и системной социальной тенденции к замене «общины» «обществом».

Вместе с тем управляемость социума требует, чтобы перемены в связях происходили «на фоне» тех акторов, которые сохраняют, хотя бы частично, старую социальную сеть и способны включить в нее новых членов. Распространяя этот принцип на предмет нашего исследования – проблемы адаптации работников в организации, можно сказать, что именно такова должна быть, по нашему мнению, специфика адаптации новых сотрудников в трудовых организациях. И обусловлена эта специфика прежде всего изменившимся характером связи между работником и организацией. В традиционном обществе, даже в индустриальном обществе она была сильной, в современных социальных реалиях связь работника и организации становится слабой.

Организация не может гарантировать, что в скором времени производственная необходимость не заставит предпочесть «кадровому» работнику новичка с более подходящими поставленной задаче компетенциями и компетентностью. Наоборот, абсолютная лояльность к организации, надежда на нее как на патрона (патерналистские ожидания) снижают конкурентные возможности работника на рынке труда ввиду перемен, которые в современных условиях неизбежны. Но в то же время организация, в которой отсутствует социальный капитал, где сотрудников не

связывают социальные сети, в которой каждый думает только об удовлетворении своих индивидуальных карьерных устремлений, не может добиться успеха в достижении цели, во всяком случае долговременного успеха

В современных условиях на смену гарантиям занятости (со стороны организации) и гарантиям лояльности (со стороны работника) приходит новый механизм социального взаимодействия работника и работодателя – сохранение и развитие такого взаимодействия, как взаимовыгодный социальный обмен. При этом работник сегодня видит свою выгоду не только в уровне оплаты труда, сохранении рабочего места. Социальная и экономическая динамика подводят его к мысли, что важно не столько сохранение своего существующего положения, сколько рост своей конкурентоспособности на рынке труда, расширение перспектив карьерного роста, уверенность в возможности удачного нового трудоустройства в случае изменения ситуации в данной организации. Выгода организации – в получении лояльного добросовестного работника, стремящегося соответствовать нормам организационной культуры, с одной стороны, и готового быстро адаптироваться к изменениям, новым требованиям к персоналу, с другой. Первое помогает сохранить стабильность и управляемость организации, второе повышает ее конкурентоспособность.

В этих условиях становится критически важной ориентация управляющей системы организации на развитие работника, расширение его карьерных перспектив на всем рынке труда (т.е. не только применительно к данной организации, но и за ее пределами).

Адаптированный персонал организации в современном понимании – это мобильный персонал, который достаточно легко может модернизировать свои знания, навыки и умения применительно к изменившимся условиям существования организации. Ключевой фактор создания адаптивного персонала – нацеленность на развитие карьеры как самого работника, так и управляющей системы. Организация должна всячески содействовать появлению и реализации карьерных перспектив работника. В свою очередь, он должен сам заботиться о росте собственной конкурентоспособности, повышать свою релевантность карьерным перспективам. Важнейшим инструментом реализации этой новой системы взаимодействия работника и организации является развитие открытых социальных сетей организации. По ним должна не только циркулировать информация (в т.ч. профессиональные знания, генерируемые в рамках организации), но это должны быть сети взаимодействия работников, в том числе и личного взаимодействия. Эти сети должны распространять организационную культуру, формирующую сознательную лояльность индивида к организации, облегчающую индивиду работу в ней.

В этой связи трудовая адаптация работника должна проходить не только как адаптация к конкретному рабочему месту (структурная адаптация). Такая адаптация обеспечивает лишь формальное членство работника в организации. Но кроме формального членства важно еще вхождение работника в социальные сети организации. Процесс адаптации

должен обеспечивать постепенное включение работника в систему этих сетей. В рамках концепции социального капитала эту вторую сторону адаптации можно интерпретировать так: работник, входящий в организацию, должен изначально снабжаться некоторым исходным уровнем социального капитала (должно быть обеспечено его позитивное представление непосредственным коллегам по работе, он должен быть ознакомлен с формальной системой связей и взаимодействий и т.д.), в дальнейшем его социальный капитал должен наращиваться как самим работником, так и управляющей системой за счет присоединения его ко все большему числу сетей, формальных, и неформальных. Но для этого сети должны быть открыты, т.е. в них должна быть значительная зона слабых связей, позволяющая «новичкам»-адаптантам присоединяться к этим сетям без трудно преодолимых препятствий, наращивать свой социальный капитал. Именно в этом случае можно сформировать «на выходе» адаптационного периода лояльного инициативного работника, связывающего свои интересы с интересами организации, но в то же время готового принимать на себя определенные социальные риски увольнения или переквалификации в связи с высокой динамикой рынка.

Итак, трудовая адаптация современного работника предполагает, во-первых, задействование им самим имеющихся у него адаптационных ресурсов. Во-вторых, организация должна наращивать эти ресурсы, ориентируясь не только на свои интересы, но и на перспективы самого работника. На основе проведенного анализа мы предлагаем выделять следующие виды адаптационных ресурсов работника: образование и квалификация, владение информацией и доступ к ней, социальный капитал. Эти три вида ресурсов формируют адаптационный потенциал работника. Реализация и наращивание этого потенциала возможны в полной мере лишь при включении работника в систему социальных сетей организации.

Образование и квалификация работника-адаптанта могут быть усовершенствованы в процессе профессионального дополнительного обучения. Планирование и реализация таких программ обучения – важная задача субъекта управления персоналом предприятия. Но подобное организационное обучение является «техническим», оно должно быть дополнено «социальным подходом», когда адаптанты вводятся в ту систему социальных взаимодействий, которая помогает решать проблемы адаптации работника, в том числе и его обучения.

**В параграфе 2.2. «Распространение знаний по социальным сетям организации и проблема активизации потенциала работника в адаптационный период»** устанавливается, что важнейшей из организационных социальных сетей в современных условиях становится сеть по обмену знаниями, вхождение работника в эту сеть – необходимая составляющая адаптации. Этому процессу дается социологическая интерпретация.

Наиболее важным для профессиональной адаптации, т.е. для быстрой и полной актуализации новым работником своих профессиональных

возможностей в соответствии с задачами организации, особенно значимым нам представляется вхождение адаптанта в тот участок социальной сети, который связан с обменом знаниями.

Впервые в современных условиях возникает новый компонент взаимоотношений человека и организации, новый предмет взаимного обмена работника и работодателя - это взаимные усилия и человека, и организации сохранить и расширить перспективы занятости данного конкретного сотрудника как в рамках самой компании, так и за ее пределами. Адаптант с первых дней рассматривает свою работу в организации как возможность повысить свой социальный и интеллектуальный капитал, получить новые знания, навыки, умения.

Важность внеэкономических ценностей для работника и высокая мобильность как организации, так и работника – вот важные детерминанты современной социальной ситуации в сфере труда. В этих условиях подлежит переосмыслению само понятие «карьера». Раньше под ней подразумевали рассчитанную на долгий период «программу» восхождения работника по статусным ступням служебной лестницы в определенной организации с сохранением своей специальности и даже специализации. Но сегодня в теории управления высказывается все активнее более субъективизированный взгляд на карьеру. Карьера рассматривается с точки зрения личностного развития человека, выражающегося в реальном приумножении его знаний и навыков (человеческого капитала) и тем самым в повышении его конкурентоспособности на рынке труда, причем в идеале не только на локальном уровне, но и на глобальном. Следствием личностного развития индивида в процессе труда является освоение им все новых векторов социального пространства, как статусных, так и структурных его ступеней.

Важнейшей составляющей современной организации является предоставление сотруднику широкой возможности приобретать необходимые ему знания в процессе непрерывного сетевого обучения. Сотрудника-адаптанта включают в сеть, по которой распространяются циркулирующие в рамках организации знания. Активное использование такой сети обмена знаниями со стороны сотрудника рассматривается сегодня во многих фирмах как компонент лояльности работника, его социализированности, формирует доверие к работнику как со стороны коллег, так и со стороны управляющей системы организации. Поэтому вхождение в систему такого непрерывного сетевого обучения, точнее – самообучения, можно рассматривать как свидетельство успешности процесса адаптации и одновременно как свидетельство достигнутого в процессе адаптации позитивного результата.

Проблему обучения адаптанта посредством обмена в социальных сетях необходимо рассматривать в специфическом контексте, являющемся, по нашему мнению, новым для социологии управления. Этот контекст – система управления знаниями в организации. Управление знаниями – разновидность «мягкого управления» или «мягкого менеджмента», когда управляющая система организации достигает своих целей не путем властного воздействия на управляемую систему, а посредством влияния на ее различных акторов.

Значимый аспект такого влияния – формирование благоприятной среды взаимодействий акторов, позитивного контекста деловых взаимоотношений в организации, ситуации социального доверия. Процесс адаптации работника, безусловно, предполагает предоставление ему доступа в информационную систему организации, знакомство с архитектурой этой информационной сети, правилами работы в ней. Но вместе с тем не менее важно включить его в систему распространения неявных, некодифицированных знаний. Последнюю задачу рационально решать на основе стратегии персонализации, предполагающей, что знания тесно связаны с человеком, который их создал, и переданы могут быть при контакте с ним.

Если для предоставления работнику, проходящему период адаптации, явных знаний можно обойтись подключением его персонального компьютера к базам данных организации и обучением правилам пользования этими базами, то для передачи ему знаний второго типа необходима интеграция адаптанта в социальные сети, акторами которых являются как сотрудники, так и отдельные структуры организации. Частным случаем организации социальных сетей обмена знаниями является создание «практических сообществ», неформально объединяющих членов организации, которые заинтересованы в поддержании, наращивании, развитии своих знаний в определенной области, получении помощи по их практическому использованию в своей профессиональной деятельности. С социологической точки зрения мы предлагаем интерпретировать «практические сообщества» как кластеры. Кластер может рассматриваться как самостоятельная единица, обладающая определенными свойствами. В этом смысле практическое сообщество – именно такая единица, свойство которой – объединение людей в рамках их профессиональных интересов с целью повышения индивидуальной компетентности и, тем самым, повышения эффективности решения задач организации.

Сегодня в организациях инновационного типа сообщества признаются важным инструментом наращивания социального капитала организации, т.е., напомним еще раз, ресурса, возникающего исключительно за счет взаимоотношений и взаимосвязей акторов организации. Сообщества в большой степени отвечают стратегии персонализации в управлении знаниями организации. В связи с этим возникает задача формирования и поддержки «практических сообществ» со стороны управляющей системы организации, а также формирования в организации «культуры доверия» как позитивного контекста любых социальных взаимодействий.

Разрабатывая системы мотивации участия в обмене знаниями в практических сообществах, необходимо ориентироваться на то, что главным в данном случае являются не внешние, а внутренние мотивационные механизмы, самомотивация. Основа этой самомотивации – наращивание каждым работником своего социального капитала, получение социальной известности, социального одобрения. Добровольное взаимодействие работников организации в рамках сети, в том числе их участие в практических сообществах, может быть интерпретировано в категории

«моральной связи». «Моральная связь», выделенная Штомпкой, предполагает, что объективное членство в группе (а членство в группе «трудовая организация» определяется объективным фактом приема на работу) индивид подкрепляет субъективным членством, субъективной идентификацией себя как члена этой группы. Это «субъективное членство» должно, по нашему мнению, формироваться в процессе адаптации работника, на это должно быть направлено управление процессом такой адаптации со стороны организации. В случае успешной адаптации организация в целом или ее часть начинают восприниматься индивидом как нормативная референтная группа, т.е. группа, предоставляющая индивиду образцы, стандарты поведения, ориентации, ценности и нормы. По нашему мнению, «практические сообщества» и другие сетевые объединения, осуществляющие процесс обмена знаниями в организациях, могут рассматриваться как нормативные группы внутри организации, облегчающие адаптацию индивида, способствующие расширению им категории «мы» до уровня организации в целом.

Вхождение работника-адаптантa в систему обмена знаниями в организации предполагает, что в период профессиональной адаптации у такого работника будет не только сформирована ориентация в системе знаний, циркулирующей в организации, но и получено представление о профессиональных кластерах специалистов. Должно быть сформировано доверие к носителем знаний (вера в их доброжелательность и компетентность). С другой стороны, адаптанту должны доверять носители знания.

Уверенность в доброжелательности формируется, в первую очередь, за счет создания у адаптантa уверенности в наличии в организации системного доверия («культуры доверия») как части организационной культуры. Эта уверенность основывается, во-первых, на предсказуемости действий управляющей системы организации, которая функционирует на основе заранее известных и четких правил (закона, заявленных корпоративных ценностей, норм и т.д.). Во-вторых, системная «доброжелательность» организации по отношению к адаптанту может быть подтверждена в его глазах действиями организации в поддержку адаптантa затратой средств организации на его обучение в период адаптации, планированием его карьеры службой по управлению персоналом, мерами по презентации адаптантa в существующих в организации практических сообществах и т.д.

В главе 3 «Социально-технологические вопросы адаптации работника в организации», состоящей из двух параграфов, предлагаются варианты действий управляющей системы организации по адаптации работников. Вывод о целесообразности введения некоторых форм адаптации подтверждается результатами эмпирического исследования.

В параграфе 3.1. «Механизм адаптации работника к социальной сети организации» процесс адаптации рассматривается в рамках социально-технологического подхода и предлагаются эффективные механизмы адаптации.

Адаптационный механизм – одна из разновидностей социального механизма реализации процесса адаптации. Достижение состояния адаптированности предполагает использование как адаптантом, так и управляющей системой некоторых средств адаптации, которые и будут последовательно применяться в процессе адаптации. Средства адаптации – это те приемы, способы, инструменты, события, процессы, технологии, которые способствуют достижению состояния адаптированности. Алгоритм их применения формирует социальную технологию адаптации.

Средства адаптации могут быть как внешними по отношению к индивиду, так и внутренними (личностными). Относительно внешних средств адаптации адаптант выступает как объект соответствующих управляющих воздействий. Индивид включается управляющей системой в некоторые практики, позволяющие адаптировать его к организации, социальной среде и пр. Это включение может происходить посредством представления индивиду для реализации некоторого свода норм, правил, официальных предписаний, конкретных указаний и приказов и т.д. Личностные средства адаптации – те качества, свойства, приемы, которые задействуются собственно индивидом для достижения процесса адаптации. Личностные средства адаптации, внутренняя детерминация к адаптационному процессу вписываются в социальную технологию самоменеджмента.

Внешние средства, предоставляемые управляющей системой, должны лишь создать социальный контекст для личностных действий работника по адаптационному самоменеджменту. Такой метод адаптации можно назвать партнерским. Он основан на признании личности нового сотрудника как уникальной, на изначальном доверии к его желанию работать с полной отдачей в данной организации. Наиболее очевидным проявлением личностного подхода к адаптационному процессу является привлечение работника уже на этапе адаптации к совместному планированию его деловой карьеры и отбору тех адаптационных мероприятий, которые будут находиться в русле действий по планированию и реализации деловой карьеры. В условиях возрастания роли самоменеджмента в адаптационных процессах мы полагаем возможным говорить не об управлении карьерой работника, а о формировании его карьеры в организации, начинающейся в адаптационный период.

Важнейшим инструментом системы адаптации работника к сети социальных связей организации представляется нам введение адаптанта в эти взаимодействия с помощью другого члена организации, являющегося полноценным членом сети, обладающего доступом к ее ресурсам и пользующегося социальным доверием в организации. Мы предлагаем выделять несколько типов работников, которые могут выполнять роль адаптеров, вводящих новичков (не только рядовых работников, но и руководителей) в систему социальных взаимодействий организации: наставник (опытный профессионал, помогающий новичку освоиться с особенностями и приемами практической работы на конкретном рабочем месте), коуч (консультант, помогающий новичку раскрыть свои потенциал,

по-новому посмотреть на свои возможности и на саму работу), спарринг-консультант (индивидуальный консультант руководителя по принятию управленческих решений), бадди (человек, социально поддерживающий работника в период адаптации), фасилитатор (специалист по налаживанию социальных коммуникаций в системе обмена знаниями), сторителлер (носитель корпоративной мифологии, передающий эту мифологию адаптантам)

Важным условием эффективного использования соответствующих социальных технологий остается момент доверия адаптантов. Причем важно как личное доверие (к наставнику, коучу и т.д.), так и безличное доверие к организации в целом. Без создания доверительного социального контекста эти социальные технологии могут внедряться, но будут носить формальный характер.

**В параграфе 3.2. «Процесс социальной адаптации молодых специалистов: эмпирическое исследование»** представлены материалы авторского эмпирического исследования, подтверждающего некоторые положения работы.

Проведенное автором эмпирическое исследование «Особенности процесса социальной адаптации выпускника вуза на первом рабочем месте» позволило подтвердить следующие гипотезы: 1. Большинство выпускников вузов, проходящих первичную адаптацию, не привлекаются к комплексным адаптационным программам, а охватываются лишь отдельными мероприятиями; 2. Личностно ориентированная работа по адаптации молодых специалистов не является распространенной практикой; 3. Молодой специалист нуждается во введении в социальные сети организации и систему обмена знаниями; 4. Существование в организации ситуации социального доверия облегчает адаптантам вхождение в систему социальных взаимодействий; 5. В крупных организациях современные технологии адаптации более распространены; 6. Удовлетворенность адаптанта своей профессиональной и социальной ситуацией зависит от объема его участия в адаптационных мероприятиях и программах.

Выводы эмпирического исследования позволили автору обосновать некоторые практические рекомендации по работе с адаптантами.

В **заключении** сформулированы основные выводы по работе в целом, выносимые на защиту.

### **III. ОСНОВНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.**

Проведенное диссертационное исследование позволяет сделать некоторые рекомендации, адресованные работникам управления организациями, занимающихся разработкой и реализацией программ по адаптации персонала.

1. Для минимизации непродуктивных конфликтных ситуаций в организациях управляющей системе организации необходимо сформировать и реализовать специальную программу по социальной адаптации работников. Эта программа должна рассматриваться как часть управления человеческим

ресурсом предприятия Как объект управленческих усилий по адаптации должен рассматриваться не «персонал», а отдельный работник, требующий индивидуального подхода

2 Программа адаптации должна включать меры по приспособлению работника к не только формальным требованиям организации, но и к неформальным социальным связям и взаимодействиям, существующим в данной организации

3 В число задач управления организацией необходимо включить создание на базе персонала организации социальной сети Программы адаптации должны предусматривать введение работника в эту социальную сеть, его ориентацию в системе внутриорганизационных социальных связей

4 Одна из форм создания сети - развитие с помощью управляющей системы обмена между работниками навыками, информацией, знаниями (явными и неявными) Введение в систему такого обмена – задача адаптационной программы Социальные сети обмена знаниями могут быть сформированы на основе так называемых «практических сообществ», объединяющих людей в рамках их профессиональных интересов с целью повышения индивидуальной компетентности

5 Современные подходы к адаптации работника предполагают ориентацию на самомотивацию и самоменеджмент со стороны работника Программа по адаптации должна создать благоприятный социальный контекст для личностных действий работника по адаптационному самоменеджменту Этот социальный контекст формируется, в частности, за счет действий организации в поддержку адаптанта Эти действия - обучение в период адаптации, планирование карьеры адаптанта службой по управлению персоналом, позитивная презентация адаптанта в существующих в организации практических сообществах

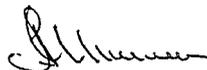
6 Эффективная социальная технология адаптации - введение адаптанта в социальную сеть с помощью другого члена организации (адаптера) В организации должна быть сформирована группа адаптеров, их работа должна морально и материально поощряться

Основные положения и результаты диссертационного исследования отражены в следующих публикациях автора

**1. Шилина А.Ю. Особенности социальной адаптации работников в современной организации// Преподаватель XXI век. – М.: МПГУ, 2008 г., №3. - с.165 - 168 (0,5 п.л.)**

2 Шилина А Ю Персонал как объект социальной адаптации в организации// Софист. социолог, философ, историк (сборник научных трудов). – М · МПГУ, 2008. Выпуск III - С 126-136 (0,8 п л )

3. Шилина А.Ю Категория адаптации в современной социологической науке//Материалы конференции по итогам научно-исследовательской работы докторантов, аспирантов и соискателей за 2008 г – М МПГУ, 2008 - С 21-31 (0,8 п.л.).



Подп к печ 19 11 2009    Объем 1,25 п л    Заказ № 171    Тир 100 экз  
Типография МПГУ