

Адаптация персонала – чья-то работа?!

Современные методы адаптации
персонала

А л е к с а н д р
Г р и г о р ь е в

Александр Викторович Григорьев

Адаптация персонала – чья-то работа?!

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68708226

SelfPub; 2023

Аннотация

В книге раскрываются цели и задачи адаптации нового сотрудника в организации, даются методические рекомендации. Благодаря доступному изложению пособие будет полезно широкому кругу специалистов, связанных с подготовкой персонала. Автором выступает практикующий специалист в области управления. Знания изложенные в книге получены опытным путём, охватывают начальные периоды адаптации сотрудника и этап его становления в коллективе.

Содержание

Глава 1

7

Конец ознакомительного фрагмента.

24

Александр Григорьев

Адаптация персонала

– чья-то работа?!

Современные методы адаптации персонала.

Введение

В книге рассматриваются вопросы адаптации персонала в современном бизнес-сообществе. На основе личного опыта, опыта коллег, наблюдений и разностороннего анализа действий по адаптации персонала в различных отраслях современных компаний России, автор определяет основные направления путей средства-подготовки развития сотрудника в условиях нового коллектива.

Особое внимание уделено необходимости осуществления системного подхода к реализации практической деятельности и корпоративному воспитанию адаптируемого сотрудника.

Книга рассчитана на специалистов, работающих с персоналом, наставникам, руководителям отдела продаж, коммерческим и генеральным директорам компаний, подразделениям кадровых служб, руководителям малого, среднего и крупного бизнеса, собственникам бизнеса, ищущих способы создания качественной команды профессионалов.

Современное бизнес-сообщество, определяя основные

линии развития, подчеркивает огромное значение своего участия в формировании высокопрофессионального коллектива. Необходимость научного подхода в подготовке кадров обуславливается специфическими особенностями контингента, своеобразие их познавательной, трудовой и других видов деятельности, мотивации и принятия культуры нового для себя общества.

Одним из ведущих факторов, при выборе места работы, становится социальный статус, приобретаемый работником.

Проблемы адаптации персонала стали наиболее актуальными в современном обществе благодаря принятию бизнесом самого факта необходимости построения партнерских, а не диктаторских методов взаимодействия с персоналом – между руководством и сотрудниками, собственником и компанией, компанией и её членами.

В книге, на основе теоретического и практического анализа проблемы адаптации персонала в России, предпринята попытка представить систему основных направлений, имеющих практическое значение. При системном подходе к проблеме обеспечивается установление связей между отдельными звеньями и этапами системы адаптации персонала.

Автор не претендует на всестороннее решение вопроса адаптации персонала, а даёт системные подсказки, внедрение которых, способствует упрощению процесса как для организации, так и для её членов.

Ваши мнение о прочитанном, критику и предложения,

вопросы организации обучающих мероприятий? вы можете направлять лично автору по электронному адресу: grigreproject@gmail.com

Глава 1

Основы адаптации персонала.

Общая характеристика особенностей развития нового персонала.

В современном обществе отношения между сотрудником и организацией регулируются гражданским и трудовым кодексами, которые устанавливают права и обязанности работника и работодателя. Это в полной мере относится ко всем категориям сотрудников: действующим и недавно приступившим к трудовой деятельности в новом коллективе. Однако, вопрос трудовых взаимоотношений остаётся открытым и актуальным для изучения.

Связано это с несколькими факторами: особенности ведения бизнеса в России, наличие и уровень управленческих навыков кадровых служб, качество образования потенциального кандидата, мотивации, и других.

Достижением организацией качественной подготовки персонала становится возможным при реализации комплекса мероприятий, осуществляемых в управленческом подходе. Эти мероприятия создают предпосылки к максимально быстрому вливанию, а следовательно, и получению отдачи: реализации программы масштабирования или замещения кадров.

Внедрение комплекса мероприятий по адаптации персонала, предполагает дальнейшее повышение эффективности проводимых мероприятий, анализ и учёт особенностей кандидатов на ту или иную должность, а также, тенденции развития кадрового вопроса и новых требований социальной среды.

Кандидатов на должность следует разделять на три группы:

- Первая группа – условно «без опыта» работы

К ней относятся сотрудники без опыта работы, часто без законченного образования.

Сотрудники из первой группы нуждаются в постоянной посторонней поддержке, они не могут вести самостоятельной деятельности в полной мере удовлетворяющую работодателя.

- Вторая группа – условно «кандидаты», имеющие опыт.

Основание для попадания в эту группу становится наличие опыта работы в аналогичной или близкой к нынешней должности.

Сотрудники второй группы должны быть способны самостоятельно начать свою деятельность, так как им должны быть известны основные правила и требования.

- Третья группа – условно «профессионалы», способные внести изменения.

Являются максимально готовыми к выполнению поставленных задач сотрудниками, имеют опыт аналогичной долж-

ности и способны в короткий срок инициировать изменения.

Практика автора показывает, что примерно 30% знаний у «второй группы» кандидатов могут быть задействованы в новой работе сразу. Их требуется распознать и активировать максимально быстро, совмещая их применение с основной программой подготовки. (звонки клиентам, рассылка писем, или иная деятельность). «Третья категория» обязана обладать не менее 50% подобных знаний. «Первая категория» в связи со своей спецификой, может претендовать на теоретические знания своей работы, и не требует срочного привлечения к деятельности, не пройдя подготовки.

Основная задача при начале работы с группами кандидатов, это их определение, разделение и организация процесса адаптации в зависимости от уровня текущих знаний.

По данным автора подготовлена сводная таблица характеристик кандидатов по группам.

Характеристика кандидатов по группам:

	Первая группа	Вторая группа	Третья группа
Возраст	До 23	До 30	От 30
% совпадения возраста с определяемой группы	55	62	65
Оконченное Высшее образование	58%	72%	75%
Старшие курсы ВУЗ	13%	3%	2%
Без В/О	25%	26%	17%
Семейное положение:			
Холост	55%	32%	18%
Жена/Замужем	35%	68%	75%
Наличие детей	23%	53%	76%
Обременения (автокредит, ипотека, потребкредит)	32%	68%	82%
Прогноз периода работы	До 12 мес.	До 36 мес.	До 60 мес.
Вероятная причина увольнения	- отсутствие карьерного роста; - неоправданные финансовые притязания; - график работы.	- изменения (политика компании, мотивации); - неудовлетворение результатами.	- предвосхищение ожиданий с обеих сторон;

Наличие данных статистических показателей обуславливает необходимость индивидуального подхода в процессе адаптации разных групп кандидатов и этапов их подготовки.

Выделяя основные характеристики групп кандидатов, следует обратить внимание, что «вероятная причина увольнения» является итогом принятия и воздействия на остальные характеристики таблицы, а главное – умение воздействовать на них для управления результатом.

Примером, для понимания озвученного станет: кандидат, имеющий обременение, которое составляет более 30% от его планируемого дохода, или наличие тенденций к увеличению

доли в перспективе, что повлечет сокращение семейного дохода.

У людей, проходящих адаптацию, встречаются различные задатки и способности, интересы и характеры, профессиональный и жизненный опыт. Имея равную подготовку, новички обладают различными навыками социальной адаптации. Понимание особенности психологического развития кандидата даёт возможность определения путей его скорейшей адаптации в коллективе, понять сущность поведения человека, раскрыть его потенциал, что позволит эффективно управлять его способностями во благо компании в дальнейшем.

На процесс адаптации кандидата оказывает влияние ряд факторов:

- предыдущий род занятий;
- время работы на предыдущем месте;
- период «отдыха» после смены места работы;
- наёмный сотрудник или предприниматель,
- возраст кандидата и т.д.

Каждый из факторов по-разному влияет на процесс адаптации кандидата и успешное профессиональное развитие человека.

Например: ИТ-специалист в своей деятельности склонен к уединению при выполнении задач, его работа обычно имеет небольшое число контактов с внешней средой, попадая в

сферу деятельности, требующую наличия большого количества общения с людьми, многозадачности, усложнит процесс адаптации в новой деятельности.

Изучение предыдущего опыта работы кандидата:

- как проходил обычно трудовой день кандидата;
- какие задачи он решал самостоятельно, а какие коллективно;
- за что отвечал и в чем только подчинялся;
- какие обучения проходил и как быстро.

помогает понять, как провести адаптацию кандидата с максимально быстрым результатом, с учётом особенности сотрудника, с возможностью быстрого вовлечения его в трудовую деятельность. Оценка его профессиональных возможностей позволит выстроить картину карьерного роста кандидата, что может стать значительным плюсом при формировании лояльности кандидата.

Весомый вклад в адаптацию вносит процесс общения кандидата с коллегами разного уровня иерархии компании, обмен знаниями, навыками, умениями, составляющими прочную основу индивидуального опыта сотрудников, что становится прочным каркасом профессионального образа жизни нового специалиста.

Анализ процесса адаптации показывает, что в период прохождения подготовки кандидат сталкивается с этапами повышенного интереса к своей новой деятельности и спада активности. Естественно, что повышенный интерес проявля-

ется в момент положительной обратной связи от работодателя, т.е. когда у него хорошо получается делать свою работу, и спад в её отсутствие или из-за неудовлетворительной оценки за выполнение поставленных задач.

Тот или иной результат сказывается не отношении к окружающей среде, на настроении познавательной или общественной активности.

Однако, личные способности и умения не единственные показатели течения адаптации кандидата. Сотрудник в процессе своей деятельности подвергается различным влияниям, которые смягчают или обостряют, воздействие того или иного фактора.

Организовывая процесс адаптации сотрудника необходимо осуществлять индивидуальный подход к каждому человеку. Всесторонний и объективный учёт его развития является залогом вовлеченности в деятельность компании в дальнейшем. Поскольку умения человека проявляются в процессе деятельности можно сделать вывод, что чем сложнее и разнообразней деятельность сотрудника в процессе адаптации, тем больше предпосылок к развитию профессионального сотрудника по её окончанию.

В нашей жизни устоялось мнение, что период испытательного срока в новой компании, в течение которого человек проходит основную часть адаптации и зарекомендовывает себя, человек попадает в особые условия существования. Возникает необходимость в познании новых для себя лю-

дей, выстраивание с ними коммуникаций, вместо привычного круга коллег с предыдущего места работы, или родственников, вы попадаете в круг людей, в который вам предстоит влиться, зарекомендовать себя.

Перестройка личности, адаптация к новому кругу общения трудоёмкий процесс, который протекает по-разному и зависит от многих факторов:

- коммуникативные навыки человека;
- возрастная группа;
- тип личности: экстраверт или интроверт;
- характер человека;

и т.п.

Наблюдения автора показывают, что успешность перестройки личности новому окружению в значительной степени зависят от среды, в которую попадает человек претендующий на должность. Так, если кандидат оказывается в условиях чрезмерной опеки, когда окружающие, или наставник, или руководство, из добрых побуждений берут на себя заботу о кандидате, если при этом он не включается в реальные процессы компании, с которыми ему предстоит иметь дело в реальных условиях, не установил контактов с внешней и внутренней средой компании, процесс приспособления в новой должности происходит медленно и сопряжена с трудностями к моменту столкновения с ними в практике.

Если кандидат проявляет активность, самостоятельность и целеустремленность при выполнении своих обязанностей,

то стимулирует раскрытие внутренних резервов, кроме того, практическая деятельность не только убеждает сотрудника в его возможностях, но и вводят его в определенные действенные отношения с другими людьми: коллегами, клиентами.

Таким образом, практическая деятельность, стимулируемая необходимостью доказать свою нужность на новом месте работы, и осознаваемая кандидатом как полезная, создаст предпосылки для успешного приспособления человека к новым условиям труда.

Не следует сводить деятельность кандидата исключительно к выполнению его основных задач, хотя естественно, им должно быть посвящено максимальное время адаптации, однако, они не обеспечивают всестороннего развития сотрудника. Нужно сочетать основную деятельность с общественной, например выделить зону ответственность: работа с рекламациями, инвентаризация склада. Активное участие новичка в общей деятельности компании способствует воспитанию у них оптимизма, чувства полезности в коллективе.

Успеха достигают лишь те, кто ставит перед собой задачи, имеет перспективу. Такая устремленность в будущее не возникает сама по себе, она результат воздействия окружающей среды.

Если кандидат оказывается в окружении коллег, прошедших подобный путь и достигший успехов, если он осознает свою роли и значение в общественном деле, если, что особенно важно, сотрудник обладает идейной убежденностью,

он, как бы приобретает зримые, конкретные контуры своей цели в компании.

Принципы адаптации сотрудника.

Подготовка сотрудников способных быстро приступить к выполнению своих задач, возможна при четком определении целей, принципов и путей развития специалиста на занимаемой им должности и отрасли в целом. Адаптация специалиста должна состоять из комплекса направленного воздействия на мотивацию, способности, особые умения и навыки кандидата, конечной целью которых является становление сотрудника как профессионала в отрасли. Овладение сотрудниками определенных умений, знаний и навыков непосредственно связанной с их деятельностью, и освоение смежных специальностей.

Адаптационная работа происходит с три этапа:

- базовая;
- стандартная;
- специальная подготовка.

Первый этап – «**базовый**». Воспитание у кандидата моральной готовности к выполнению своих функций на основе статистических данных коллег, выполняющих аналогичные задачи. Например: количество звонков за день по новым клиентам, выставление счетов в день по действующим клиентам, подготовка определённого количества актов сверки, инвентаризация складских остатков и тп.

Второй этап – **«стандартный»**. Обучение стажеров умениям и навыкам позволяющие им выполнять свои функции. Например: технология звонка, работа с возражениями, коммуникация с поставщиками, изучение маркировки и расположение продукции.

Третий этап – **«специальная подготовка»**. Обучение профессиональному мастерству. Например: как отстраняться от конкурентов, как договариваться с контактным лицом, производить комплектацию с сборку заказа, сдача налоговой документации в бухгалтерию.

Каждый этап требует формирования информационной базы для подготовки специалистов: очные и заочные курсы подготовки – лекции, тренинги, деловые игры, видео и аудио записи для самостоятельной подготовки

Все этапы адаптационной работы взаимосвязаны. Они могут выполняться последовательно, или заменяя один на другой, что зависит от уровня подготовки кандидата, его степени готовности к выполнению своих функций.

Этапы подготовки, несмотря на различный уровень, базируются на общих принципах.

Основные принципы адаптационной программы

Принцип сознательности – предполагает направленное формирование у сотрудника корпоративной идеологии компании, воспитание активной жизненной позиции.

В какой компании он собирается работать, какой вклад

может сделать, а главное: какой результат от него ждут. И действительно, компании тратят колоссальные средства для формирования имиджа в головах своих покупателей в то время, как на адаптацию нового персонала отдельного бюджета не выделяют. Пытаясь «кое-как» подготовить сотрудника, ожидать великих достижений не стоит.

Принцип познавательной и общественной активности – требует включение кандидата в активную и самостоятельную практическую деятельность.

Безоговорочно, в компании в целом, либо как минимум говоря о различных её подразделениях, обязана существовать понятная всем модель поведения. Если культивируется демократический стиль управления, то он должен быть не менее бюрократизирован, чем авторитарная. Кому и каким способом донести свои идеи, предложения и форма их подачи должны стать понятны сразу по приходу в коллектив нового члена команды. Положительным элементом станет наличие истории ранее внедрённых новшеств – кем и когда были предложены, какой положительный эффект от внедрения дали, как был поощрён сотрудник, инициировавший предложение.

Принцип индивидуализации – учёт особенностей и сильных сторон каждого кандидата в процессе работы.

За невероятно трудоёмкой работой, которая зачастую требует от руководства длительного наблюдения за персоналом, кроется масса возможностей для адаптируемого и развития

компании. Раскрывать и развивать сильные стороны персонала и сдерживать деструктивные – задача ведущая к созданию благоприятного климата в коллективе, а наличия системности, способствует масштабированию её в дальнейшем.

Принцип специальной организации среды – создания специальной материальной базы способствующая самостоятельной познавательной деятельности сотрудника.

Рутинa, связанная с адаптацией нового сотрудника, хорошо характеризует подготовленность компании к принятию нового члена. Его появление не должно стать неожиданной новостью для коллег, и каждый должен быть проинформирован о расширении штата в том или ином подразделении; фото, имя, краткая характеристика кандидата, предыдущий опыт и текущая должность, интересы вне работы должно стать достоянием компании. Поговорка «встречают по одежке» применима и к компании, стажёр с первых секунд оценивает готовность коллектива принять, или попытаться принять его в свою среду и делает выводы о желании отдавать ей свои силы, знания.

Следующим этапом может стать готовность компании к обучению сотрудника – чёткое понимание того, как ему освоить материалы, связанные с будущей деятельностью, назначение наставника, предоставление плана адаптации и понимание периодичности проверки полученных знаний, систему оценки, поощрения и наказания.

Если существует повторяющаяся проблема, например кратковременная длительность работы нового сотрудника, следует обратить внимание на эти две составляющие – готовность коллектива к принятию нового члена и готовность компании к его подготовке.

Основные направления адаптационной работы.

Основными направлениями адаптационной работы являются:

- очные занятия с кандидатом – обучение
- техническое обеспечение кандидата = самостоятельная подготовка
- обратная связь с кандидатом – подведение итогов

Очные занятия с кандидатом – должны включать набор знаний, заключающий в себе духовную составляющую подготовки сотрудника: миссию, ценности, цели компании, организационную структуру, иерархию управления и тп. Присутствие наставника, при передачи данного набора знаний позволит дополнить информацию эмоциональным посылом. В процессе очной беседы наставник может дать разъяснения о деятельности компании в подробностях, разъяснить нюансы неофициальных общения сотрудников, дать не только деловую, но и личностную характеристику коллеги. Вообще, стоит взять за правило: **рассказывать о людях, должен человек!**

Проведение очных занятий по подготовке кандидатов должна осуществляться руководителем, или наиболее лояль-

ным сотрудником компании. Наставник должен на протяжении всего периода адаптации кандидата отслеживать объем полученных им знаний, проводить дополнительную подготовку при слабом усвоении или исполнении поставленных задач, контролировать выполнение запланированной программы адаптации другими службами, например: проведение всех обучающих занятий по технической подготовке. Давать оценку динамики обучения кандидата, рекомендации по изменению, дополнению программы подготовки стажёра.

В вопросе очного обучения кандидата обязаны участвовать все руководители подразделений, направлений и сфер деятельности компании. Только представитель службы может дать полноценные сведения о деятельности своего отдела, о правилах взаимодействия кандидата с ними. Подобный подход будет свидетельствовать о профессиональной подготовке сотрудников в компании, что станет вашим конкурентным преимуществом.

Особо стоит отметить кандидатов «первой группы», в её составе люди не имевшие опыт делового общения, а значит важно добиться присутствия наставника на занятиях, проводимых другими службами. Это позволит обеспечить понимание уровня вовлеченности кандидата, его коммуникативные способности, позволит вести контроль за динамикой подготовки специалиста.

В связи со значительным объемом вовлекаемых ресурсов в подготовку специалиста, программа адаптации должна

быть обязательно согласованна с исполнителями.

Для проверки степени усвоения материала, преподаваемого очно, должна существовать система тестирования полученных знаний. В процессе выработки дисциплины труда: время прихода и ухода с работы, длительность перерывов и обеда, соблюдение графика дня, наставник должен фиксировать изменения, происходящие с кандидатом и совершенствовать их. Передавать сведения волнующие наставника в службы отвечающие за соответствующую часть подготовки сотрудника.

В группу основных очных занятий с кандидатом должно включать:

- * Отдел логистики – способы и стоимость доставки продукции, виды транспортных компаний с которыми сотрудничает компания – из преимущества, недостатки, выгода клиента;

- * Отдел снабжения – условия работы с поставщиками – цены, сроки производства и поставки, виды закупаемой продукции;

- * Бухгалтерия – способы ведения документооборота с клиентом, особенности оформления первичной документации;

- * Склад – упаковка и хранение товара, порядок выдачи груза;

- * Маркетинг – привлечение клиентов, реклама;

- * Руководство – стратегия, планы, финансы.

И иные службы.

Техническое обеспечение процесса адаптации сотрудника подразумевает создание специальной базы знаний, поддерживающая сведениями об основных технических процессах работы.

Подготовка технических материалов всеми службами компании гарантирует экономию времени и минимизацию ошибок новых сотрудников. Состав материалов для обучения удобно распределять по частям, это позволит точно вычленять их из общей массы задач и знакомиться по мере необходимости. Столкнувшись с непониманием того или иного процесса стажёром, удобно направить его на изучение конкретной возникшей проблемы, чем пересматривать всё заново.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.