

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой: <https://stuservis.ru/glava-diploma/125423>

Тип работы: Глава диплома

Предмет: Управление персоналом

- 1 Теоретические аспекты совершенствования адаптации персонала 2
- 1.1 Адаптация персонала: понятие, этапы, критерии эффективности 2
- 1.2 Виды, методы и способы адаптации персонала организации 12
- 1.3 Отечественный и зарубежный опыт адаптации персонала организации 25

1 Теоретические аспекты совершенствования адаптации персонала

1.1 Адаптация персонала: понятие, этапы, критерии эффективности

Изменения в штате компаний происходят регулярно. Кто-то увольняется, кто-то приходит на вакантное место. Однако новому специалисту может быть тяжело приспособиться к коллективу, который уже сформирован, а также привыкнуть к новым требованиям.

Из-за этого на рабочих местах возникают конфликты, а продуктивность нового работника низка, пока он не освоился на новом месте. Чтобы таких проблем не возникало, проводится адаптация персонала.

Рассмотрим более подробно понятие адаптации персонала, этапы адаптации и критерии эффективности.

Адаптация персонала – это процесс ознакомления сотрудников с условиями и правилами работы в организации, а также помощь в интеграции работника в коллектив. Она необходима как для специалистов, которые только пришли работать в компанию, так и для сотрудников, которые были повышены в должности.

При назначении на новую должность работнику необходимо привыкнуть к новой среде и требованиям, поэтому адаптация – важный процесс, который нельзя пускать на самотек.

До непосредственного трудоустройства новых работников работодатель уже понес определенные расходы на создание рабочего места, приобретение специальных программ для тестирования соискателей или проведения собеседования или наняв специалиста, отбирающего персонал.

После этого важно создать такие условия, которые позволят с легкостью влиться новому человеку в коллектив, а также позволяющие ему справляться с установленными для него объемами работ. Для таких целей предусмотрена адаптация сотрудников.

Кроме того, адаптация новых сотрудников развивает у них положительное отношение к работе, и у специалистов появляется дополнительная мотивация выполнять поставленные задачи быстро и качественно.

Адаптация сотрудников позволяет добиться нескольких целей, представленных на рисунке 1.

Рисунок 1 – Цели, которых позволяет достичь адаптация персонала

Рассмотрим данные цели более подробно.

- 1) Снижение издержек, необходимых для введения сотрудника в курс дела. С помощью адаптации работник быстрее понимает, что от него нужно и как выполнить поставленные задачи, поэтому скорее начнет эффективно работать;
- 2) Уменьшение неопределенности среди новичков. Люди, которые только заступили на должность, часто теряются в коллективе, не знают, к кому обратиться за помощью, и что делать в сложной ситуации. Адаптация позволит им быстрее понять все тонкости работы организации;
- 3) Снижение вероятности скорого увольнения. Нередко новички чувствуют себя ненужными на рабочем месте, поэтому вынуждены уволиться. Адаптация поможет им чувствовать себя важной частью коллектива;
- 4) Экономия времени каждого работника. Человек, который еще не вошел в курс дела, вынужден обращаться за помощью, тем самым отнимая время других людей. Грамотно проведенные мероприятия позволят сотруднику скорее понять все особенности работы и не отвлекать коллег.

Рассмотрим факторы, влияющие на адаптацию персонала:

- 1) Размер организации: в маленькой организации адаптация новых сотрудников менее формализована.
- 2) Корпоративная культура – насколько она открыта, логично выстроена, есть ли готовые алгоритмы интеграции.
- 3) Психологический климат в коллективе, в доброжелательной обстановке адаптация проходит быстрее.
- 4) Навыки управления, как у непосредственного начальника, так и у высшего руководства.
- 5) Мотивация нового сотрудника – настроен ли он на краткосрочное сотрудничество или планирует работать как можно дольше.
- 6) Должность – большая ответственность и внушительный объем работы предполагают длительный период приспособления.
- 7) Личностные особенности новичка – эмоциональный интеллект, коммуникативные навыки, образование, квалификация.
- 8) Соответствие навыков и профессиональных компетенций занимаемой должности.

Рассмотрим этапы адаптации сотрудников, представленные на рисунке 2.

Рисунок 2 – Этапы адаптации сотрудников

Рассмотрим каждый из них более подробно.

- 1) Оценка подготовленности сотрудника. Фактически это предварительный этап адаптации персонала, который проводится сразу после приема на работу. Задача специалистов заключается в том чтобы выяснить, приходилось ли новому сотруднику трудиться в таких условиях, работал ли он по такой схеме организации труда, которая действует в компании. Обратите внимание, оценка подготовленности не имеет отношения к профессиональному опыту.
- 2) Ориентация. Необходима, чтобы сотрудник понял порядок работы, структуру организации, внутренние

правила, традиции, корпоративные ценности. Во время ориентации специалиста представляют коллективу. В некоторых компаниях принято проводить знакомство в неформальной обстановке. Этот этап в системе адаптации персонала нужно провести в первые 5-10 рабочих дней нового сотрудника.

3) Действенная ориентация. Практическая часть программы адаптации персонала. Все знания, которые были даны работнику на прошлом этапе, необходимо применить на практике и оказать необходимую помощь. В данном случае нужно убедиться, что специалист все усвоил, принял правила компании, освоился в коллективе и т.д.

4) Функционирование. Финальный этап, при котором сотрудник уже полностью погружается в работу и нуждается в минимальной помощи.

Предприятиям рекомендуется организовать специальный отдел, который будет заниматься управлением адаптацией персонала.

Кроме того, выделяют этапы адаптации персонала в зависимости от времени работы сотрудника, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Этапы адаптации персонала

Этап Период времени Основные задачи

Предварительный До начала работы Подготовить к выходу на работу

Вводный Первый день работы Знакомство с документацией, организацией, коллективом

Первая неделя Ознакомительный Знакомство с функционированием фирмы, отдела, участком работы.

Вхождение в должность Первый месяц Освоение должностных обязанностей

Действенная адаптация Первый месяц Построение коммуникации в коллективе

Функционирование До окончания испытательного срока Стабилизация работы, формирование устойчивых отношений в коллективе

Завершающий Две недели до окончания испытательного срока Оценка эффективности; принятие решения о дальнейшем использовании сотрудника

Найм сотрудника – длительная и сложная процедура. Работник еще не приступил к своим обязанностям, а в него уже вложены финансовые и временные ресурсы. Любой работодатель заинтересован в том, чтобы адаптация новых сотрудников проходила как можно быстрее. Что для этого можно предпринять:

1. Разработать план адаптации.

Это пособие для кадровой службы и руководителя новичка, где поэтапно отражены мероприятия по введению сотрудника в курс дела. Сюда можно включить:

Ознакомительную экскурсию. Не стоит пренебрегать этим, часто сотрудник стесняется спросить, где находится столовая или комната отдыха.

Внутренние правила и нормы: режим труда и отдыха, правила пользования мобильным телефоном в рабочее время, график совещаний и мероприятий по тимбилдингу, принятый в компании дресс-код.

Прием сотрудника на работу: подписание трудового договора, выпуск приказа о приеме на работу, запись в трудовой книжке.

Знакомство сотрудника с тем, как происходит обмен информацией в компании: через мессенджеры, почту или с помощью CRM-системы, а также выдача логина и пароля от корпоративной почты.

Любая компания развивается, вместе с ней меняются и регламенты, поэтому план нужно периодически актуализировать: убирать лишнее и дополнять новой информацией.

2. Провести обучение или тренинг.

Это могут быть мероприятия, разработанные для обучения новых сотрудников или общие занятия для всех работников. Они могут быть индивидуальными или групповыми, например, готовый вводный видео-курс в корпоративной системе обучения.

3. Прикрепить наставника.

Именно наставнику новый сотрудник может задать любые вопросы по организации работы, коммуникации с другими отделами и прочим важным нюансам.

4. Наладить общение с непосредственным руководителем.

Новичок должен получать обратную связь от своего начальника. Возможно, на это стоит выделить специальное время, когда можно будет задать все вопросы и получить отзыв о своей работе. Руководителю важно обратить внимание на признаки дезадаптации в поведении сотрудника:

- снижение работоспособности в течение последнего времени;
- плохие отношения с коллективом;
- пренебрежение нормами корпоративной культуры;
- нарушения дисциплины;

- зависимость от наставника или руководителя;
- снижение мотивации.

5. Включить новичка в жизнь коллектива.

Нужно обязательно представить сотрудника коллективу, рассказать, что будет входить в его обязанности, по каким вопросам к нему можно будет обращаться. Если организация большая, лучше продублировать эту информацию в рассылке по электронной почте.

Также для этого подходят мероприятия по тимбилдингу. Новичок может проявить себя в спортивных состязаниях или творческих проектах. Не все готовы сразу активно включаться в корпоративную жизнь, но, если человек проявляет инициативу – нужно дать ему эту возможность.

Адаптацию нельзя рассматривать как процесс обучения новой работе. Она предполагает погружение сотрудника в новую среду, понимание им правил поведения, взаимодействие в коллективе, принятие корпоративных норм, установку отношений с коллегами и партнерами.

Процесс адаптации обоюдный: организация оценивает сотрудника, а сотрудник – организацию. На поиски подходящего специалиста, особенно высококвалифицированного, тратится много времени, поэтому каждый работодатель заинтересован в том, чтобы сотрудник как можно быстрее начал работать с максимальной эффективностью и приносить пользу.

Адаптация новых сотрудников может идти по-разному: где-то новичка бросают в гущу событий, надеясь, что он разберется сам; где-то относятся бережно, чтобы стресс, который испытывает сотрудник, был минимальным.

Важно понимать, что длительность адаптации не совпадает с длительностью испытательного срока, она может занимать до четырех месяцев и более. Ускорить ее поможет разработанный план адаптации, прикрепление наставника, система тренингов и корпоративного обучения.

Когда запланированный период адаптации закончился, необходимо оценить его результативность, выявить недостатки и их причины, а затем составить план дальнейших действий.

Оценка, как известно, бывает объективной (рациональной), т. е. выведенной из конкретных показателей, и субъективной (эмоциональной) — основанной на мнении одного человека. Чтобы получить целостную картину, лучше использовать оба подхода оценивания.

Субъективную оценку успешности можно получить с помощью специальных анкет, заполняемых наставником и новичком. Такая анкета состоит из перечня открытых и закрытых вопросов об удовлетворенности характером работы, ее результатами, взаимоотношениями с коллегами и руководством, о желании продолжать работу.

Если по многим пунктам оценки даны отрицательные, это не означает профессиональную непригодность нового сотрудника, но это тревожный знак — признак отсутствия контакта с руководителем. Даже отличный специалист может не найти общего языка с коллективом и начальником. Это в скором времени приведет к ухудшению микроклимата в отделе и снижению продуктивности работы сотрудника.

Также факт негативной оценки может указывать на неформальную борьбу за лидерство между новичком и руководителем. Это чревато скрытым или явным конфликтом, который, однако, может привести и к соревнованию в профессионализме, повышению инициативности и усилению активности.

Процедуру субъективной оценки удобно проводить с помощью дифференциальной шкалы Чарльза Осгуда. Необходимо предложить сотрудникам оценить степень их удовлетворенности результатами работы по шкале, где -2 означает «совсем не удовлетворен», +2 — «полностью удовлетворен», 0 — «затрудняюсь ответить» и т. д.

Объективным показателем успешной адаптации может служить объем произведенных продаж, количество правильно составленных документов, изготовленных деталей, качество выполненной творческой работы, степень удовлетворенности клиентов (наличие или отсутствие благодарности, жалоб). Невысокие показатели на выходе не являются сами по себе отрицательной оценкой.

Важна динамика: выросли или упали за период адаптации эти показатели. Если наблюдается рост — адаптация проходит успешно, если спад — нужно разобраться в его причинах. Возможно, он произошел по независимым от работника причинам, например в результате сезонного

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой: <https://stuservis.ru/glava-diploma/125423>