

*Московский Государственный Университет имени М.В. Ломоносова
Экономический Факультет
Отделение Менеджмент*

Курсовая работа на тему:

***«Организация системы
адаптации новых
сотрудников»***

*Работу выполнил
Студент 316 группы
Асликян Нарек
Научный руководитель
Ширяева Ирина Васильевна*

Москва 2009

Содержание

Введение	
3	
Понятие адаптации персонала	
5	
<i>Виды</i>	
7	
<i>Цели</i>	
12	
<i>Этапы</i>	14
<i>Организация программы адаптации</i>	
16	
Популярные методы организации системы адаптации новых сотрудников	
<i>Институт наставничества</i>	20
<i>Создание соответствующего подразделения</i>	22
<i>Коучинг</i>	24
Программы адаптации персонала сегодня	
25	
Заключение	28
Список литературы	
29	

Введение

Основой любой современной организации, безусловно, являются люди, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и определяют ее экономические показатели и конкурентоспособность. Вклад людских ресурсов в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг зависит в первую очередь от того, насколько эффективно проводится работа по отбору персонала. Но даже лучшая система подбора не способна обеспечить должный результат, если не уделить достаточно внимания вопросу адаптации новых сотрудников. Хорошая организация стремится максимально выгодно использовать потенциал своих работников, создавая условия для их эффективной работы. Работник оценивает организацию с точки зрения того, какую роль она играет в его жизни, что дает для его благополучия. Установление органичного взаимодействия человека и организации обеспечивает основу эффективного функционирования любого предприятия. Процесс управления персоналом включает в себя множество компонентов: это и мотивация сотрудников, это и кадровая политика, и развитие персонала и т.д. Но особняком стоит, на мой взгляд, главная составляющая этого процесса - подбор персонала. От того, какие кадры наберутся в организации, зависит успешность дальнейшей ее деятельности. Именно эти сотрудники в будущем будут представлять организацию, именно их деятельность может и поднять ее до недостижимых высот, и быть причиной полного краха компании. В этом, конечно, огромную роль играет развитие, мотивация и "воспитание" персонала, но человек не робот, которого можно собрать с нуля, нужны кадры, наиболее подходящие для работы в организации. Этим занимаются HR-менеджеры, специалисты по отбору кадров и т.д.

Именно на менеджеров по персоналу ложится основная ответственность за адаптацию сотрудников, так как это тесно связано с

другими аспектами управления персоналом: поиском и отбором, обучением, оценкой и организационной культурой. При разработке критериев адаптации компания опиралась на критерии оценки работы сотрудников, основанные на должностных инструкциях.

В эпоху научно-технического процесса, когда большую роль в функционировании организаций начали играть машины, роль главного фактора производства - труда - не только не уменьшилась, но и многократно возросла. По мере роста и развития рынка изменялись требования к персоналу и методы подбора, адаптации, мотивации персонала.

В данной работе будут разобраны основные понятия адаптации персонала и методы ее организации.

Понятие адаптации персонала

Адаптация — процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды. ¹

Адаптация персонала - важный составной элемент системы подготовки кадров и является регулятором связи между системой образования и производством. Адаптация призвана способствовать покрытию потребностей организаций в рабочей силе в необходимом качественном и количественном отношении для повышения их прибыльности и конкурентоспособности.

Неполное использование возможностей работника в трудовой деятельности не только наносит ущерб его собственному развитию, но и оборачивается потерей для организации. Разрыв между профессиональной подготовкой и содержанием трудовых функций, выполняемых работником, снижает его интерес к труду, работоспособность, что в конечном счете ведет к падению производительности, ухудшению качества продукции, к росту профессиональной заболеваемости и травматизма. ²

Другое предназначение этого процесса - содействие быстрым структурным сдвигам в занятости. В настоящее время многоукладная экономика предоставляет работникам с разными способностями и интересами возможность найти место на трудовом поприще. В идеальном случае сокращение рабочих мест должно проводиться только тогда, когда будут созданы условия для переобучения высвобождаемых работников с учетом мотивационного механизма выбора профессии, когда начнут действовать программы по созданию новых рабочих мест в приоритетных для общества областях. Пока управленческие работники не воспримут профориентацию как метод регулирования предложения рабочей силы в

¹ «Управление Персоналом», под ред. Базарова, Еремина, Учебник. 1999.

² Кибанов А.Я. Основы управления персоналом Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005

организации, они будут испытывать экономические и психологические трудности.

Концепция адаптации персонала



Виды адаптации

Различают четыре вида адаптации персонала:

- Психофизиологическая
- Организационная
- Социально – психологическая
- Профессиональная

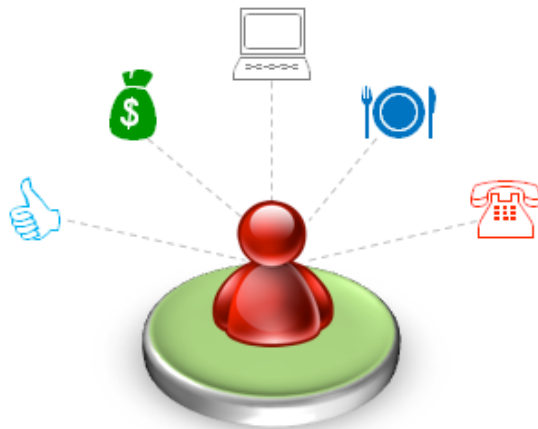
Психофизиологическая адаптация

Под психофизиологической адаптацией имеется в виду приспособление работника к условиям труда, режимам труда и отдыха на рабочем месте (участке, в цехе, лаборатории и т.п.). Во многом зависит от состояния здоровья работника, защитных реакций организма и действующих факторов (температура, освещенность, загазованность, вибрация, шум и т.п.)



Организационная адаптация

Обычно мы проводим на работе большую часть светового дня. Разумеется, это время должно быть как-то организовано в бытовом плане. Существует масса организационных моментов, с которыми предстоит разобраться новичку в первые дни / месяцы работы.



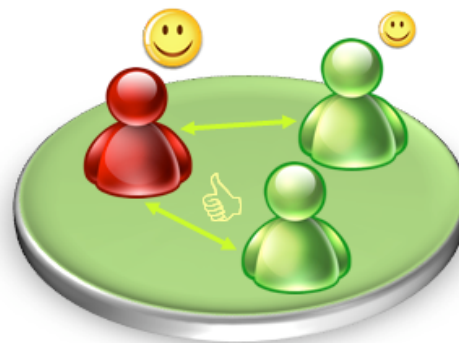
Например:

- Где находится туалет? Где можно курить? Где находится столовая?
- Где можно разместить свои вещи?
- Как оформить постоянный пропуск?
- Когда и где выдают зарплату?
- Как заказать канцелярию, курьера, машину, переговорную комнату?
- К кому обращаться по поводу неисправностей в компьютере?
- Где взять положенный корпоративный мобильный? Мед.страховку?
- Как принято справлять дни рождения?
- Во сколько принято уходить домой?
- Можно ли утром опаздывать?
- Когда будет отпуск?

Социально – психологическая адаптация

Социально-психологическая адаптация персонала представляет собой процесс включения специалиста в новый трудовой коллектив.

Основными моментами здесь являются: приобретение и закрепление интереса к работе, накопление трудового опыта, налаживание деловых и личных контактов с коллегами, включение в общественную деятельность, повышение заинтересованности не только в личных достижениях, но и в достижениях организации. Новые сотрудники должны понять свою роль в служебной иерархии, усвоить ценности компании и требуемые навыки поведения. Адаптации нового работника всегда способствует прикрепление



В

наставника. Она происходит быстрее там, где есть активные контакты между новоприбывшими и работниками служб персонала.

Адаптация социально-психологическая — это взаимодействие личности и социальной среды, которое приводит к оптимальному соотношению целей и ценностей личности и группы. Она предполагает активную позицию личности, осознание своего социального статуса и связанного с ним ролевого поведения как формы реализации индивидуальных возможностей личности в процессе решения ею общегрупповых задач.

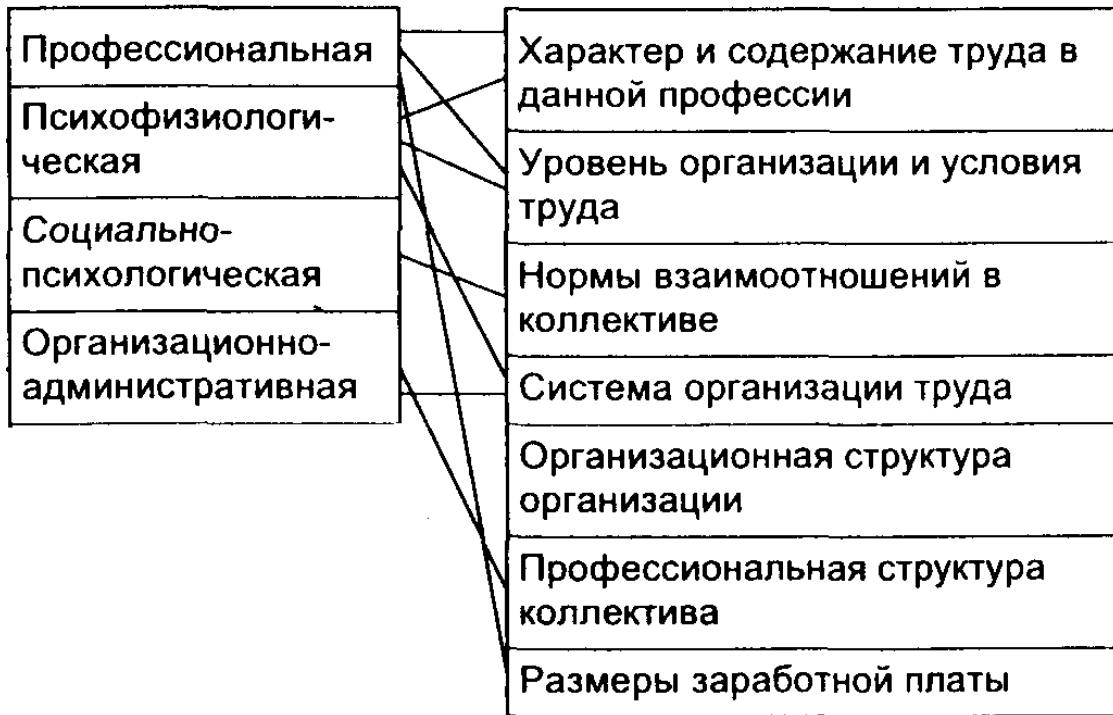
Профессиональная адаптация

Профессиональная адаптация – это приспособление работника к профессии, активное освоение входящих в ее структуру операций, действий, движений в соответствии с



технологическим процессом (должностными обязанностями), нормами затрат труда, готовность к принятию решений и действиям в общестандартных производственных ситуациях. На профессиональную адаптацию влияют факторы среды, к которой осуществляется адаптация (рабочее место, технологический процесс и т.д.); факторы индивидуально-личностные, т.е. связанные с особенностями самого работника; факторы управления процессом адаптации.

Факторы, влияющие на адаптацию персонала



Несмотря на различие между различными видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации³.

Так же можно выделить другие виды адаптации, руководствуясь различными классификациями:

1. По отношениям субъект-объект.

- **активная** — когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

³ Бычкова А.В. «Управление персоналом». Учебное пособие. Пенза, 2005

- **пассивная** — когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

2. *По воздействию на работника:*

- **прогрессивная** — благоприятно воздействующая на работника;
- **регрессивная** — пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

3. *По уровню:*

- **первичная** — когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;
- **вторичная** — при последующей смене работы.⁴

⁴ В.Волина. Методы адаптации персонала // Управление персоналом, 1998, №13.

Цели адаптации

Зачастую новый сотрудник приходит на предприятие, а его рабочее место не подготовлено, и никто этим не озабочен, новичкам предоставляют право выплывать без посторонней помощи. Но так как первое впечатление обычно оставляет глубокий след, такая тенденция может оказать длительное негативное воздействие на мотивацию и отношение сотрудника к работе.

Такой опыт может объяснить высокую текучесть кадров в первые недели или месяцы работы и причины, по которым новичок может испытывать чувство отчуждения и занять не совсем позитивную позицию по отношению к организации с первого дня работы. Если новые работники предоставляются самим себе, то организация не повлияет на то, что они случайно узнают, и не будет в состоянии сформировать у них положительное отношение к работе и преданность традициям организации⁵.

Среди основных целей адаптации новых работников в организации обычно выделяют следующие:

- Уменьшение стартовых издержек. Новый работник не всегда знает новую работу и требования организации. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти затраты и дает возможность новому работнику быстрее достигнуть установленных норм выполнения работы.⁶

⁵ Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность, Москва, 1998

⁶ Карякин А.М. «Управление персоналом», Учебное пособие. 3-ая редакция, Иваново, 2005

- Снижение стрессов, испытываемых новым работником. Для подавляющего большинства людей свойствен страх перед новым, неизвестным. Стрессовое состояние нового работника, как правило, связано с боязнью провалов в работе и с недостаточной ориентацией в новой рабочей ситуации.
- Сокращение текучести кадров. Если работники не смогли своевременно освоиться в организации, это может привести к их увольнению.
- Экономия времени менеджеров и коллег. Новому работнику требуется определенная помощь со стороны руководства и коллег для решения различных, в том числе и простейших, бытовых проблем.
- Развитие у нового работника состояния удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Процесс адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу, что является непременным условием высоких рабочих показателей.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции⁷

Основными элементами процесса адаптации являются:

- овладение системой профессиональных знаний и навыков;
- овладение профессиональной ролью (установки, ценности, поведение в соответствии с ожиданиями других);
- выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины;
- самостоятельность при выполнении порученных должностных функций;
- удовлетворенность выполняемой работой и вознаграждением, получаемым за достигнутые результаты;
- стремление к совершенствованию в рамках выбранной профессии;

⁷ Управление персоналом. Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, М., 1998

- информированность по вопросам, связанным с выполняемой работой; вхождение в коллектив, установление хороших взаимоотношений с товарищами по работе;
- ощущение психологического комфорта и безопасности;
- взаимопонимание с руководством.

Этапы адаптации новых сотрудников

Процесс адаптации традиционно принято разделять на четыре этапа:

- *Оценка уровня подготовленности нового работника.* На этом этапе происходит определение непривычных для работника ситуаций и вариантов решения привычных для работника задач. Каждый сотрудник индивидуален, и поэтому прежде чем начать процесс адаптации новичка в организации, надо выяснить, насколько он подготовлен профессионально, социально и психологически к рабочему процессу, какие методы будут наиболее эффективны в процессе его адаптации, а в дальнейшем для мотивации трудового процесса.
- *Ориентация.* На этом этапе происходит практическое знакомство нового работника с его обязанностями и требованиями, предъявляемыми к нему со стороны организации. Начало процесса профессиональной адаптации, активная фаза организационной. Активизируются основные элементы программы адаптации, в разных случаях – работники кадровой службы, коллеги-наставники, коучеры, кураторы.
- *Действенная адаптация.* На этом этапе новичок приспосабливается к своему новому положению и широко включается в межличностные отношения с коллегами. Этот этап ассоциируется с ассимиляцией сотрудника, постепенному вливанию в коллектив, привыкание к рабочему процессу, полностью преодолена психофизиологическая

адаптация, профессиональная адаптация на завершающемся этапе, активно проходит социально психологическая адаптация. Так же на данном этапе важно оценивать результаты деятельности сотрудника, в рабочем процессе – давать возможность совершенствоваться, новые и интересные задания и т.д.

- *Функционирование.* На завершающем этапе адаптации работник преодолевает производственные и межличностные проблемы и переходит к стабильной работе. Этот этап можно ассоциировать с идентификацией сотрудника, его актуализацией и утверждением в организации.

Любой этап адаптации должен быть управляемым и служба, проводящая адаптацию должна быть в состоянии влиять на ее ход и управлять адаптацией. Отсюда и новый термин – *управление адаптацией персонала*. Управление адаптацией – это процесс активного воздействия на факторы, определяющие ее развитие и позволяющие снизить неблагоприятные последствия. Основная задача управления адаптацией персонала состоит в устранении причин и снижении негативных моментов, неизбежно возникающих при приспособлении работника к условиям новой внешней и внутренней среды.

Технология эффективного управления процессом адаптации предполагает составление соответствующего алгоритма, определение способов и методов воздействия на процесс адаптации, качественных и количественных показателей, позволяющих контролировать процесс адаптации нового работника. К основным задачам, которые должен решать подобный алгоритм, относятся: сокращение неблагоприятных последствий от деятельности неадаптированного работника; стабилизация коллектива, встревоженного приходом носителя чужеродной культуры; координация деятельности всех работников, задействованных в мероприятиях, способствующих адаптации нового работника. Подробнее про управление адаптацией будет сказано в организации системы адаптации персонала.

Организация программы адаптации

Для эффективной адаптации новых сотрудников в организации разрабатывается детализированная программа адаптации. Процедура направлена на сокращение срока и улучшение качества введения в должность нового работника. В выполнении операций, указанных в настоящем алгоритме, участвуют:

- HR-служба;
- PR-отдел;
- Центр обучения;
- Руководители подразделений;
- Отдел АСУ;
- Сотрудники компании.

Для подробного описания программы выберем один из методов эффективной организации адаптации – кураторство. Куратором нового сотрудника становится его непосредственный руководитель, либо сотрудник подразделения из числа наиболее опытных носителей корпоративной культуры.

В задачи куратора входит:

- помощь в адаптации нового сотрудника (информирование, создание необходимых условий для работы, планирование и организация встреч и представлений, необходимых для скорейшего введения нового сотрудника в должность и его эффективной деятельности);
- планирование развития (планирование необходимого обучения для нового сотрудника на период адаптации, включая самообучение и обучение на рабочем месте);
- сопровождение работы нового сотрудника на период срока адаптации (консультационная помощь новому сотруднику при выполнении им плана работы и обучения).

Решение организационных вопросов при приеме нового сотрудника

На этом этапе адаптации происходит знакомство работника с производственными особенностями организации, с персоналом, с корпоративной культурой, правилами поведения, включение работника в коммуникативные сети.

В день поступления на работу HR-служба знакомит нового работника с правилами внутреннего трудового распорядка компании, правилами пожарной безопасности. Проводится инструктаж на рабочем месте: новый сотрудник знакомится с месторасположением, оснащение рабочего места, правилами хранения документов, правилами использования технических средств и их расположением (АТС, ПК, принтер, сканер, ксерокс). Куратор знакомит нового сотрудника со страницей компании в интрасети и электронной информационно-справочной системой, а также со справочной литературой общего пользования.⁸

Конкретные операции данного этапа:

1. Отбор кандидата, планирование ротации сотрудников
2. Принятие решения о найме нового работника
3. Назначение куратора нового сотрудника
4. Подготовка рабочего места нового работника
5. Оформление кандидата на работу
6. Допуск к работе нового сотрудника

Информирование нового сотрудника

На этом этапе ориентации происходит практическое знакомство работника со своими обязанностями и требованиями, предъявляемыми к нему со стороны организации.

Непосредственный руководитель объясняет работнику его задачи и требования к его работе, информирует о системе оценки, применяемой к

⁸ Бахарев Андрей «Технологии адаптации персонала». М. 2008.

его работе, отвечает на вопросы и рассматривает пожелания нового работника.

Информационное пособие включает в себя информацию об основах корпоративной культуры компании (ценностные ориентации, традиции, нормы и правила поведения и т.д.). Пособие может быть исполнено в формате электронного учебника или видеофильма. Информационное пособие может быть предложено новым сотрудникам для индивидуального ознакомления, или представлено как групповая обучающая программа по корпоративной культуре.

Целью обучения предполагается принятие новых норм взаимоотношений новым сотрудником, транслирование ему корпоративных норм поведения, помощь в приспособлении к новому социуму. Программа обучения включает в себя социально-психологические аспекты адаптации (стресс-менеджмент, навыки управления временем, эффективные коммуникации, встречи с руководством). Обучение проводится в течение 2 рабочих недель со дня выхода нового сотрудника на работу.

Вот некоторые конкретные составляющие данный этап процессы:

1. Вручение информационных материалов о компании.
2. Вводное собеседование
3. Информирование об истории компании, о ее целях, миссии, приоритетах развития, проблемах текущего момента
4. Информирование о политике компании в отношении персонала, о нормах корпоративной культуры
5. Общее обучение

Организация работы нового сотрудника в должности

На этом этапе происходит корректировка планов адаптации и оценка эффективности деятельности работника и его взаимоотношений в коллективе.

После окончания первой недели работы нового работника, руководитель подразделения обсуждает с новым сотрудником направления

и основные задачи его профессиональной деятельности. По результатам беседы работник составляет план работы на 1 месяц. Куратор планирует необходимое обучение для работника (адаптационный курс, обучение на рабочем месте, самостоятельное обучение). Общий план работы и обучения согласовывается с руководителем подразделения.

Оценка качества проведения введения в должность нового сотрудника.

На завершающем этапе аттестации происходит преодоление производственных и межличностных проблем работника, осуществляется его переход к стабильной работе.

Куратор заполняет карту контроля введения в должность нового работника (проставляет сроки, назначает ответственных, ставит отметки о выполнении каждого мероприятия), которую затем передает руководителю подразделения. Копии документов передаются в кадровую службу для контроля за правильностью введения нового сотрудника в должность и его адаптацией, для ведения статистики.

Институт наставничества

Адаптация – важный и многоступенчатый процесс сопровождения вхождения «новичка» в должность. И чтобы она была успешной, необходимо участие в этом процессе многих служб и сотрудников компании – HR-специалиста, линейного руководителя, куратора или наставника, коллег по работе. Если бы можно было проранжировать методы адаптации по эффективности, то я особенно выделила бы стажировку и наставничество. Стажировка – это тот период, который дает возможность будущему сотруднику увидеть «изнутри» свое рабочее место, познакомиться с функционалом, оценить свои возможности и в итоге принять окончательное решение. Наставник или куратор – одна из значимых фигур в процессе адаптации. Задача наставника - ускорить становление сотрудника и развить его способности к самостоятельному и качественному выполнению задач.

Наставник - это человек, который может не только рассказать новичку о том, что ему предстоит делать на рабочем месте, но и показать, как это надо делать.

Система наставничества снимает многие опасения новичка и дает возможность чувствовать себя более уверенно, т.к. он может получить ответы на все возникающие вопросы от более компетентного и опытного сотрудника, что в итоге приводит к быстрому усвоению функциональных обязанностей и развитию позитивного отношения к работе.

Наставничество - необходимая составляющая программы адаптации и профессионального образования молодых специалистов и рабочих, далее - молодых специалистов, на предприятии.

Каждому новому сотруднику обязательно выделяется наставник, который должен встречаться со своим подопечным не реже одного раза в неделю в течение всего адаптационного периода. Рабочее взаимодействие участников схемы может вестись постоянно, а встречей здесь называется общение «с глазу на глаз», при котором идет подробное обсуждение задач,

разбираются результаты прошедшей недели. Под периодом адаптации подразумевается время, в течение которого участник команды полностью осознает основные требования, предъявляемые ему на конкретном направлении работ, приобретает нужный для реализации задач компании (проекта) уровень квалификации и при правильном развитии событий выходит в режим самостоятельной мотивации и готовности к активному саморазвитию. Периодичность встреч наставника с подопечным может меняться в зависимости от сложности проблем, начального уровня подготовки и самомотивации сотрудника, а также срока выполнения проекта, в котором задействован тот или иной работник. По окончании периода адаптации встречи могут проходить с меньшей частотой, но они не должны полностью прекращаться.

Период адаптации не всегда совпадает по продолжительности с испытательным сроком (промежуток времени до принятия сотрудника на постоянную работу). Если адаптационный период оказывается меньше установленного испытательного срока и подопечный до его окончания выходит на требуемый по всем показателям уровень, то рекомендуется рассмотреть вопрос о сокращении испытательного срока (его досрочном окончании).

При интенсивном режиме ввода новичка в работу значительно сокращается срок выхода специалиста на требуемый уровень квалификации. Кроме того, в этом случае о несовместимости сотрудника и компании (если таковая имеет место быть) становится ясно гораздо раньше. По собственному опыту могу утверждать, что в случае постоянной интенсивной загрузки подопечного при условии активного непрерывного контроля и анализа его работы со стороны наставника намного проще формулировать причины несоответствия (в случае негативного хода событий) либо обосновывать необходимость сокращения испытательного срока (при позитивном развитии).

Предлагаемый способ оптимизации адаптационного срока предполагает обязательное интенсивное общение нового сотрудника с

наставником. Такое общение является не только способом проверки возможностей кандидата, но и эффективным инструментом обучения и вовлечения в общий рабочий процесс.

Создание соответствующего подразделения

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям.

Выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала. Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям организации, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом. Следует заметить, что специалистом по управлению адаптацией может быть как сотрудник одного из подразделений системы управления персоналом, так и подготовленный к этой роли сотрудник другого функционального подразделения.

Функции этого подразделения должны быть ориентированы на работников, которым нужна помощь в профессиональной ориентации и переориентации, а также выпускников подшефных школ, которые стоят перед выбором своей дальнейшей профессии, и на новых работников, пришедших в организацию или поменявших место работы внутри нее.⁹

Подразделение по управлению профориентацией и адаптацией должно выполнять следующие функции:

- изучать и прогнозировать конъюнктуру рынка труда, проводить мероприятия по адаптации к нему, осуществлять соответствующую реструктуризацию кадрового потенциала;

⁹ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005

- участвовать в найме и отборе персонала с использованием профессиограмм и описаний работ, организовывать тестирование и интервьюирование работников в целях их лучшей профориентации;
- участвовать в расстановке кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам, проведении ротации и внутрипроизводственных перемещений кадров, формировании стабильного трудового коллектива;
- участвовать в отборе лидеров из числа молодых работников, обладающих талантом организатора;
- организовывать взаимодействие с региональной системой управления профориентацией и адаптацией на взаимовыгодных условиях.

Коучинг

Коучинг — это искусство создания — с помощью беседы и поведения — среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение.¹⁰

Коучинг — это искусство содействовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека.¹¹

По области применения, различаются карьерный коучинг, бизнес-коучинг, коучинг личной эффективности.

По участникам коучинга, различаются индивидуальный коучинг, корпоративный (групповой) коучинг.

По наличию директивности, различаются директивный коучинг и недирективный коучинг.

По формату, различаются очный (личный коучинг, фотокоучинг) и заочный (интернет-коучинг, телефонный коучинг) виды коучинга.

Коуч (англ. Coach) - специалист, проводящий коучинг.

Коучинг – это, пожалуй, наиболее эффективный на сегодняшний день способ решения самых различных жизненных задач. Причём для коуча не имеет значения, в какой области жизни лежат эти задачи: бизнес, карьера, личная жизнь, увлечения или что-то ещё. Коучинг в любом случае даёт неизменно высокий результат. Коучинг позволяет клиенту чётко определить свою задачу, найти оптимальный способ её решения, наиболее полно раскрыть свой потенциал и повысить свою личную эффективность. У каждого человека уже есть решение любой стоящей перед ним задачи. Коучинг позволяет найти это решение, чётко сформулировать его и воплотить в жизнь.¹²

Что касается адаптации персонала, коучинг здесь – это создание отдельного института коучеров, кураторов, которые помогают интеграции

¹⁰ Тимоти Голви «Работа как внутренняя игра»

¹¹ Майлз Дауни «Эффективный Коучинг»

¹² Михаил Казарин «Профессиональный коучер»

сотрудника в организацию, Из этого следует, что так называемый «клиент» в данном случае – это нанятый сотрудник организации.

Программы адаптации персонала сегодня

С целью повысить конкурентоспособность предприятия во время мирового финансового коллапса, менеджеры часто принимают решение оптимизировать затраты. И конечно же, эти урезания издержек сказывается на людях, рядовых сотрудниках компании, на корпоративную культуру, на атмосферу в организации в общем.

Кризис, безусловно, — сложное время для компании. Сложно планировать что-то далеко (как правило все планирование идет краткосрочное, на 3–4 месяца максимум), сложно предсказать или оценить будущую ситуацию.

Специфика бюджетирования расходов на персонал в условиях кризиса.

- Определение списка необходимых расходов
- Определение списка желательных расходов.

Обязательные расходы — это те расходы, которые мы в обязательном порядке должны выплатить. Среди них: фонд оплаты труда с окладами, планируемым премированием, оставленными надбавками (как правило теми, которые гарантированы ТК РФ) и спот-премированием; налогообложение; льготы, прописанные в коллективном договоре или оставленные в соцпакете; программы признания с призовым или подарочным фондом; расходы на информационное обеспечение (корпоративные СМИ и т.д.); расходы на профессиональное обучение; и т.д.

Перед началом поиска кадров необходимо очень жестко построить профиль должности с учетом всех особенностей, ценностей корпоративной культуры, стиля управления в компании и в подразделении, а также с определением задач на испытательный срок и на время адаптации.

Безусловно, особой популярностью сейчас будут пользоваться кандидаты с опытом реструктуризации или опытом работы в проектах. Именно эти люди обладают теми качествами, которые так нужны сейчас: лабильность, умение работать в команде, четкая нацеленность на результат, умение быстро принимать решения и нести за них ответственность.

Процесс адаптации в целом приобретает ключевое значение в кризисной ситуации, потому что в рамках данного процесса у нас есть замечательная возможность экономить бюджеты.

Главное требование к процессу — жесткая простройка сроков и наполненности процессов.

Различают два процесса адаптации — общая и специальная. Безусловно, особое значение приобретает специальная адаптация, т.е. адаптация к выполняемым функциям и ввод в должность. И здесь особая роль принадлежит руководителям структурных подразделений, которые и несут основную нагрузку.

Инструменты специальной программы:

- Встречи
- Проекты
- Наставничество
- Постановка задач, процессный контроль результата.

Одним из важнейших этапов реализации программы совершенствования состава и структуры персонала является адаптация оставшегося персонала к новым условиям деятельности. Проведение реорганизации влечет за собой как положительные, так и отрицательные последствия для персонала. К последним можно отнести возросшую нагрузку на сотрудников, стрессовое состояние как рядовых работников, так и руководителей разных уровней, необходимость освоения работниками новых должностных функций, совмещения работ и т.п.

Антикризисные программы в области управления персоналом должны предусматривать своевременную постановку перед трудовым

коллективом новых приоритетных целей и задач, предусматривать привлечение стимулирование работников к выработке решений и участию в управлении на разных уровнях, их сплочение. Одним из положительных моментов реорганизации является слом социальной инерции персонала, изменение формальных и неформальных отношений внутри коллектива. Это обстоятельство позволяет произвести оптимизацию проектирования трудовых коллективов, сформировать команды, в которых потенциал каждого работника будет использоваться наиболее продуктивно.

Качественный подбор команд позволит существенно улучшить морально- психологический климат в малых группах и повысить эффективности их деятельности. С другой стороны, в новом социальном окружении у работника быстрее происходит слом старых стереотипов трудового поведения, легче протекает переориентация на инновационные изменения в организации. Было бы полезным организовывать в разных формах обучение для всего персонала.¹³

Важно понимать, что степень эффективности адаптации зависит не только от того насколько успешно овладели работники новыми рабочими местами, новыми функциями, но и насколько хорошо они ориентируются в изменившейся социальной среде. Успех адаптации определяется прежде всего тем, удалось ли сформировать новые стереотипы трудового поведения работников, позволяющие организации выйти из кризисного состояния.

¹³ . Грушенко В.И., Фомченкова Л.В. Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления

Заключение

Компания «Авенир» провела среди посетителей своего сайта опрос на тему наличия в российских компаниях системы адаптации. Вопрос был сформулирован как «Существует ли в вашей компании система профессиональной адаптации для всех новых сотрудников?» Из 243 человек, принявших участие в голосовании, подавляющее большинство – 85,2% - ответили отрицательно и только 14,8% респондентов сказали, что да, такая система существует.

Каждая компания сталкивается с проблемой адаптации новых сотрудников. Интерес к внедрению систем адаптации растёт, так как руководители компаний на собственном опыте начинают понимать, что плохо продуманная и организованная, либо вообще отсутствующая система адаптации может являться основной причиной ухода новых сотрудников в первые месяцы работы. Таким образом, компания, которая не заботится о новичках, теряет сотрудников и сталкивается с падением производительности труда, что подтверждают западные исследования. Согласно содержащимся в них данным, работодатели, ведущие с новичками целенаправленную работу, получают от новых сотрудников больше отдачи и проявления инициативы.

Ситуация с управлением персонала в России и так складывается не самым удачным образом, уже не говоря об отрицательном воздействии некоторых антикризисных мер.

Ошибочно мнение, что на системе управления персоналом модно экономить. Инновации в HRе всегда наиболее эффективны, чем какие-либо новые акции для продвижения продукта. Создавая HR-бренд, организация уже обеспечивает себе успешную деятельность в сегменте. Именно поэтому я советую всем руководителям кадровых служб организаций подойти к вопросу адаптации персонала не со стандартной антикризисной точки зрения, а с творческой, и с помощью креативных внутренних

мероприятий ассимилировать и идентифицировать новых сотрудников в организации.

Список литературы

1. «Управление Персоналом», под ред. Базарова, Еремина, Учебник. 1999.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005
3. Бычкова А.В. «Управление персоналом». Учебное пособие. Пенза, 2005
4. В.Волина. Методы адаптации персонала // Управление персоналом, 1998
5. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность, Москва, 1998
6. Карякин А.М. «Управление персоналом», Учебное пособие. 3-ая редакция, Иваново, 2005
7. Бахарев Андрей «Технологии адаптации персонала». М. 2008.
8. Михаил Казарин «Профессиональный коучер»
9. Грушенко В.И., Фомченкова Л.В. Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления