

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

А. Л. Маркевич

АДАПТАЦИЯ И СТАЖИРОВКА ПЕРСОНАЛА

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины для
бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2023

УДК 331.108

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности
института отраслевой экономики и управления ФГБОУ ВО "КГТУ"

А. Е. Тарутина

Маркевич, А. Л.

Адаптация и стажировка персонала: учеб-метод. пособие по изучению дисциплины для бакалавриата по напр. подгот. 38.03.03 Управление персоналом / А. Л. Маркевич. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. - 101 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине, методические указания по ее самостоятельному изучению, подготовке к практическим занятиям, подготовке и сдачи экзамена, выполнению самостоятельной работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы дисциплины "Адаптация и стажировка персонала" направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Список лит. – 16 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 31.08.2022 г., протокол № 08

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» 31.08.2022 г., протокол № 08

УДК 331.108

© Федеральное государственное
бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
"Калининградский государственный
технический университет", 2023 г.
© Маркевич А. Л., 2023 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению	7
Тема 1. Общие положения теории адаптации.....	7
Тема 2. Адаптация персонала как элемент управления трудовыми перемещениями: понятие, цели, функции.....	15
Тема 3. Адаптивные свойства личности	26
Тема 4. Диагностика адаптации	32
Тема 5. Задачи службы по управлению персоналом в адаптации новых сотрудников организации	38
Тема 6. Программа наставничества: участники, цели, преимущества и недостатки.....	46
Тема 7. Мероприятия по адаптации персонала	53
Тема 8. Развитие персонала в организации.....	66
Тема 9. Методы оценки эффективности системы адаптации и развития персонала	72
2 Методические указания для подготовки к практическим работам	77
Тема 1. Общие положения теории адаптации.....	77
Тема 2. Адаптация персонала как элемент управления трудовыми перемещениями: понятие, цели, функции.....	78
Тема 3. Адаптивные свойства личности	79
Тема 4. Диагностика адаптации	80
Тема 5. Задачи службы по управлению персоналом в адаптации новых сотрудников организации	82
Тема 6. Программа наставничества: участники, цели, преимущества и недостатки.....	84
Тема 7. Мероприятия по адаптации персонала	85
Тема 8. Развитие персонала в организации.....	86
Тема 9. Методы оценки эффективности системы адаптации и развития персонала	87
3 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации.....	89
4 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине	92
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ.....	94

Введение

Дисциплина "Адаптация и стажировка персонала" является базовой дисциплиной, формирующей у обучающихся компетенций в области знаний об адаптации и стажировки персонала в организации как функции управления персоналом, а также развитие практических навыков сфере формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации.

Целью освоения дисциплины является обеспечение профессионального образования, способствующего экономической, академической мобильности, востребованности на рынке труда, успешной карьере, сотрудничеству в командах хозяйствующих субъектов. Подготовка бакалавра к решению практических навыков работы с персоналом в период адаптации и развития персонала.

В результате изучения дисциплины студент должен:

знать:

- методы сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии;
- основы формирования заказа организации в обучении и развитии;
- методы получения обратной связи;
- методы обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала;
- методы использования результатов исследований на практике;
- основы подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации;

уметь:

- использовать методы для сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии;
- выявлять потребности и формировать заказ организации в обучении и развитии;
- получить обратную связь;

- обрабатывать результаты обучения и иных форм профессионального развития персонала;

- проводить исследования удовлетворенности персонала работой в организации;

- использовать результаты исследований на практике;

владеть:

- навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии;

- навыками выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии;

- навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала;

- навыками обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала;

- навыками подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации;

- навыками использовать на практике результаты исследований удовлетворенности персонала работой в организации.

Дисциплина Б1.В.07 "Адаптация и стажировка персонала" относится к Блоку 1 вариативной части образовательной программы (ОП) бакалавриата по направлению 38.03.03 Управление персоналом, профиль "Аудит и контроллинг персонала".

Дисциплина Б1.В.07 "Адаптация и стажировка персонала" является базой при изучении дисциплин Б1.В.09 "Система отбора и подбора персонала", Б1.В.12 "Деловая оценка и аттестация персонала", профессионального модуля Б1.В.ДВ.01.01 "Аудит и контроллинг персонала на предприятиях рыбохозяйственного комплекса (РХК)", при прохождении производственной практики и в дальнейшей профессиональной деятельности бакалавра.

Изучение дисциплины базируется на знаниях и навыках, полученных при освоении дисциплин: Б1.В.03 "Тайм менеджмент", Б1.В.05 "Управление кадровой службой" ОП бакалавриата.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (зет), т. е. 144 академических часа контактной (лекционных и практических) занятий и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине. Лекции – 30 час., практические занятия – 30 час.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

К зачету допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам освоения дисциплины;
- получившие положительную оценку по результатам практических занятий.

Оценка на зачете по дисциплине ("зачтено" или "не зачтено") зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе). При оценке знаний на зачете учитывается:

- уровень сформированности компетенций;
- уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей;
- логика, структура и грамотность изложения вопроса;
- умение связать теорию с практикой.

"Зачтено" - ставится, если полно и всесторонне освещаются теоретические вопросы, делается самостоятельный анализ материала, дается аргументированная критика, делаются самостоятельные выводы.

"Не зачтено" - ставится в случае, если вопросы раскрыты не в полной мере, недостаточно освещены теоретические вопросы или не освещены совсем, не проделан самостоятельный анализ материала, не сделаны самостоятельные выводы.

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению

Тема 1. Общие положения теории адаптации

Форма занятия – лекция.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Развитие проблемы адаптации в рамках эволюционной теории

Вопрос 2. Адаптация и дезадаптация

Методические указания по изучению темы 1

Цель и задачи дисциплины. Место дисциплины в структуре образовательной программы. Планируемые результаты освоения дисциплины.

Развитие проблемы адаптации в рамках эволюционной теории. Адаптация как общий принцип взаимодействия индивида и среды. Адаптация и развитие. Онтогенетическая и филогенетическая адаптация. Проблема целесообразности процесса адаптации. Изменения и адаптация. Адаптация и дезадаптация.

Понятие адаптации. Разнообразие определений понятия "адаптация": стабильные и вариативные компоненты. Основные тенденции развития понятия "адаптация". Адаптация как процесс, состояние и свойство.

Вопрос 1. Развитие проблемы адаптации в рамках эволюционной теории

Понятие "адаптация" возникло в рамках биологических наук, и описывало приспособление различных живых организмов или систем к воздействиям окружающей среды, поиск равновесия со средой. Данное понятие было введено в научную лексику немецким физиологом Г. Аубертом в 1865 году и использовалось для определения изменений приспособительного характера чувствительности кожных анализаторов к действию внешних раздражителей. Длительный период времени термин "адаптация" использовался для характеристики явления "приспособления" органов чувств к воздействию соответствующих раздражителей, т. е. для характеристики биологических и

физиологических процессов, отражающих взаимодействие организма и окружающей среды. В биологии в числе первых проблему адаптации начинает разрабатывать основоположник организмоцентрической теории эволюции французский зоолог Ж.-Б. Ламарк. С точки зрения Ж.-Б. Ламарка, эволюционные изменения, возникновение отдельных видов обусловлены именно адаптационными изменениями отдельных организмов. Ч. Дарвин под адаптацией понимал совокупность полезных для организма изменений, представляющих собой более или менее верное отражение окружающей среды. И. И. Шмальгаузен также отмечает, что "пути адаптационных преобразований зависят и характеризуются определенными направлениями изменений в соотношениях между организмом и средой". Дальнейшие исследования в этом направлении в нашей стране (И. М. Сеченов, И. П. Павлов) позволили сделать вывод о том, что в основе биологической адаптации лежит стремление к равновесию как одно из существенных свойств живой материи.

В целом, при рассмотрении понятия "адаптация" с позиций биологии и физиологии, можно говорить о двух подходах к его определению:

- адаптация как механизм эволюции биологического вида в целом;
- адаптация как механизм приспособления отдельных индивидов к воздействию окружающей среды.

Таким образом, с точки зрения биологии и физиологии можно говорить о трех основных особенностях адаптации: ее активном характере, изменении характеристик адаптирующегося индивида или целого вида и необходимости данного процесса для успешного функционирования организма в изменяющихся условиях окружающей среды.

На социально-психологическом уровне адаптация понимается как приспособление личности к характеру отдельных воздействий или к изменившимся условиям жизни в целом.

Поскольку человек является существом биосоциальным, здесь мы сталкиваемся с еще одним параметром рассмотрения процесса адаптации – его социальной обусловленностью. Так, А. Г. Мороз определяет социальную

адаптацию как "многофакторный и многомерный процесс вхождения личности в новое социальное окружение с целью совместной деятельности в направлении прогрессивного изменения личности и среды".

М. В. Ромм под социальной адаптацией личности понимает "инновационный по природе процесс/результат активной (реактивной) гармонизации внешней (внутренней) настройки (самонастройки) личности с помощью адекватных адаптивным ситуациям стратегий приспособления, оптимальность которых проверяется в процессе инфовзаимодействия с помощью информационной обратной связи". При этом автор отмечает, что в самом общем виде, социальная адаптация личности - это "атрибутивное свойство субъектов социальной жизнедеятельности, реализуемое посредством интерпретации внутренних и внешних информационных моделей социального бытия с точки зрения их соответствия адаптивным установкам, непротиворечивому пониманию окружающей действительности и идентичности, которые были:

- а) целенаправленно сформированы извне;
- б) стихийно усвоены в процессе социализации;
- в) открыты самостоятельно".

Таким образом, можно говорить о том, что успешность адаптации зависит от наличия некоторых внутренних установок и способов поведения (адаптационного ресурса), а также их соответствия внешней ситуации.

Помимо этого, исследователями предлагается ряд трактовок понятия адаптация в его социальном контексте. Так, П. Делор рассматривает адаптацию как форму защитного приспособления человека к социальным требованиям, Т. Парсон – как усвоение социальных ролей, А. И. Ходаков – как преодоление напряжения, Г. Селье – как форму выхода из стрессовой ситуации. Т. Шибутани, объединяя социальный и физиологический факторы адаптации, определяет последнюю как "совокупность приспособительных реакций, в основе которых лежит активное освоение среды, ее изменение и создание необходимых условий для успешной деятельности". Таким образом, успешное протекание

процесса адаптации, компенсирует недостатки привычного поведения человека в новых условиях и обеспечивает возможность для оптимального приспособления организма и личности к динамично меняющимся условиям окружающей действительности. В исследованиях С.Л. Рубинштейна адаптация рассматривается в качестве успешно осуществляемых психологических защит, направленных на снятие психоэмоциональной напряженности. При этом делаются различия между дисфункциональной защитой (или неадекватными формами адаптации) и нормальной защитой, постоянно присутствующей в нашей повседневной жизни.

Вопрос 2. Адаптация и дезадаптация

Рассматривая вопрос об адаптации человека к профессиональной деятельности и различным ее изменениям на протяжении процесса профессионального становления, отметим, что наиболее распространенная классификация включает в себя 4 вида адаптации специалиста:

- психофизиологическая – приспособление работника к условиям труда, режимам труда и отдыха на рабочем месте. Данный вид адаптации во многом зависит от состояния здоровья работника, защитных реакций организма на уровень и колебания внешних факторов (температура, освещенность, загазованность, вибрация, шум) и т. д.;

- социально-организационная – приспособление работника к социальной среде, включающее административно-правовые, социально-экономические, управленческие, рекреационно-творческие аспекты;

- социально-психологическая – приспособление работника к первичному трудовому коллективу, во взаимодействии с которым осуществляется профессиональная и общественная деятельность. Данный вид адаптации связан с вхождением (включением) нового сотрудника в трудовой коллектив, с овладением им ценностями корпоративной культуры;

- профессиональная – 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 стандартных производственных ситуациях. На профессиональную адаптацию оказывают влияние средовые факторы (рабочее место, технологический процесс и т. д.); индивидуально-личностные факторы, (связанные с индивидуальными особенностями самого работника); а также факторы управления процессом адаптации со стороны организации.

Профессиональная адаптация наиболее широко как "вхождение в профессию, привыкание к ней" определяется Е. А. Климовым. Э. Ф. Зеер, выделяя профессиональную адаптацию как одну из стадий профессионального становления личности, отмечает в качестве основных психологических новообразований этого этапа освоение новой социальной роли, опыта самостоятельного выполнения профессиональной деятельности и формирование профессионально важных качеств. К. К. Платонов, говоря о профессиональной адаптации, отмечает, что она осуществляется путем систематического выполнения усложняющейся деятельности в новых условиях.

С. Г. Вершловский также подчеркивает, что в процессе профессиональной адаптации происходит интеграция профессиональных знаний, умений и навыков в профессиональную деятельность. С точки зрения О. А. Шиян профессиональная адаптация представляет собой "процесс интеграции в профессию, овладения мастерством, приложения профессиональных знаний, умений и навыков к конкретным ситуациям".

Н. А. Ершова в дополнение к вышесказанному подчеркивает, что профессиональная адаптация не сводится только к реализации и совершенствованию имеющихся у субъекта знаний, умений и навыков, но предполагает и наличие "психологического аспекта". Данная характеристика заключается в "развитии устойчивого положительного отношения к избранной профессии, в появлении субъективного чувства удовлетворенности данным видом деятельности". Рассматривая также психологическую сторону профессиональной адаптации, Б. З. Вульфов отмечает, что указанная характеристика заключается в достижении субъектом профессионального

становления "морально-психологической подготовленности к профессиональной деятельности". Аналогичной позиции придерживается и французский исследователь Ж. Де Ландсэр, отмечая, что во время профессиональной адаптации достигается равновесие не только в профессиональном, но и в психологическом плане.

Ряд авторов (С. Л. Арефьев, Г. П. Баранова, В. В. Синявский, Г. М. Федосимов, Т. М. Чурекова и др.) говорит о необходимости включения в понятие профессиональной адаптации, помимо когнитивного и психологического компонентов, также и социального. Данный компонент, по мнению исследователей, отражает процесс вхождения молодого специалиста в новую социальную среду, в систему межличностных отношений определенного коллектива, во время которого "происходит выработка эталонов мышления и поведения в соответствии с системой ценностей и групповых норм данного коллектива".

Г. И. Насырова и Н. З. Касаткина в этой связи указывают и на достижение "соответствия профессиональной подготовленности не только требованиям конкретного вида профессиональной деятельности, но и требованиям, нормам, установкам определенного трудового коллектива".

С. А. Дружилов, исследуя процесс профессиональной адаптации, отмечает, что результатом профессиональной адаптации является сложившийся у человека индивидуальный стиль, обеспечивающий продуктивное использование внутренних ресурсов для решения профессиональных задач. При этом автор предлагает рассматривать адаптацию на различных уровнях: адаптацию индивида – к условиям физической составляющей профессиональной среды; адаптацию личности – к условиям социальной составляющей профессиональной среды; адаптацию субъекта труда – к операционально-функциональным требованиям профессиональной среды. На основе изложенного, профессиональную адаптацию можно определить как процесс вхождения человека в новую или изменившуюся систему профессиональной деятельности, который включает в себя перестройку системы физиологической и

психологической регуляции деятельности, а также систем социальных и профессиональных отношений с целью оптимизации профессиональной деятельности. В качестве основных индикаторов профессиональной адаптации можно выделить следующие:

- наличие психосоматических реакций, связанных с реализацией профессиональных функций; степень субъективной удовлетворенности выполняемой профессиональной деятельностью;

- наличие конфликтов различного генеза; качество выполнения профессиональных функций. Факторами, детерминирующими успешность адаптации, является мотивационная, информационная, методическая готовность к выполнению профессиональных функций;

- политику организации относительно адаптации сотрудников;

- субъективное и объективное отражение интенсивности происходящих изменений; индивидуальные (физиологические и психологические) характеристики субъекта профессиональной деятельности.

С точки зрения содержания, психологических, поведенческих и социальных характеристик, обратным рассмотренному понятию "адаптация" является понятие "дезадаптация".

Термин адаптация происходит от лат. *adaptacio* – приспособление. Латинская приставка *de* или французская *des* означает исчезновение, уничтожение, полное отсутствие, и реже – понижение, уменьшение того или иного признака, др. Кроме того, созвучное латинское *dis* - в главном своем значении понимается как нарушение, искажение, деформация. Таким образом, дезадаптацию в широком смысле логично определить как отсутствие или нарушение процесса адаптации. Таким образом, мы понимаем профессиональную дезадаптацию как процесс нарушенного взаимодействия работника и профессиональной среды, результатом которого являются негативные изменения его профессиональной деятельности. При этом указанные изменения могут происходить в рамках 3 систем:

- социально-профессиональной деятельности (производственные конфликты, снижение эффективности профессиональной деятельности и т. д.);
- личности (снижение мотивации, деструктивные изменения личности и др.);
- организма (профессионально обусловленные психосоматические заболевания).

Проявления профессиональной дезадаптации также целесообразно рассматривать на 3 уровнях:

- поведенческом (внешне наблюдаемые поведенческие реакции);
- личностном (изменения индивидуально-психологических характеристик);
- организменном (нарушения физиологического функционирования, детерминированные выполнением профессиональных функций).

Следует при этом учитывать, что все 3 уровня являются взаимосвязанными и проявляются, в большинстве случаев, в комплексе. Говоря об изменении индивидуально-психологических характеристик, имеются в виду прежде всего те особенности личности работника, которые имеют непосредственное отношение к реализации им своих профессиональных функций.

Таким образом, дезадаптация связана с такими изменениями, как:

- снижение удовлетворенности профессиональной деятельностью;
- снижение мотивации профессиональной деятельности;
- снижение толерантности (в частности в коммуникативном аспекте);
- утрата (или несформированность) субъективного смысла профессиональной деятельности; неприятие себя;
- неприятие окружающих людей; эмоциональный дискомфорт;
- стремление уйти от проблем;
- нарушения саморегуляции поведения;
- преобладание экстернального локуса контроля.

Методические материалы по теме 1

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Адаптация и стажировка персонала.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [2, 5, 7].

Тема 2. Адаптация персонала как элемент управления трудовыми перемещениями: понятие, цели, функции

Форма занятия – лекция.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Формы адаптации

Вопрос 2. Принципы и методы адаптации новых сотрудников

Методические указания по изучению темы 2

Адаптация человека. Биологическая и социальная адаптация. Возможности и ограничения переноса закономерностей биологической адаптации на социальную.

Цели адаптации и обоснование ее необходимости. Формы адаптации. Принципы и методы адаптации новых сотрудников. Положение об адаптации персонала: порядок адаптации персонала организации.

Вопрос 1. Формы адаптации

Трудовая адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и

коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

Цели адаптации:

1. уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

2. снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников;

3. сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

4. экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

5. развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии этого процесса являются:

- организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- прохождение интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность;
- прохождение специальных курсов подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- подготовка замены при ротации кадров;
- проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Вопросами адаптации занимаются отдельные работники из разных подразделений. Это инспектор отдела кадров, линейные руководители или коллеги по работе. Их главная цель – сделать процесс адаптации, приспособления молодых работников к предприятию как можно более коротким и безболезненным. Процесс адаптации непосредственно начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу.

Выделяют следующие формы адаптации:

1) Социальная адаптация – это процесс вживания индивида в социальную среду и превращение ее в сферу его деятельности, что предполагает следующие этапы:

- внедрение в среду;
- принятие и усвоение норм и ценностей этой среды;
- активное отношение субъекта к этой среде с целью наиболее полного удовлетворения обоюдных интересов.

2) Производственная адаптация – процесс включения работника в новую для него производственную сферу, усвоения им производственных условий, норм трудовой деятельности, установления и расширения взаимосвязей между работником и производственной средой.

3) Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением возможностей, знаний и навыков, а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе.

4) Психофизиологическая адаптация – приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам, физиологическим условиям труда.

5) Социально-психологическая адаптация – одновременно с освоением условий труда работник вступает в процесс социально-психологической адаптации к коллективу организации.

6) Организационная адаптация – сотрудник знакомится с особенностями организационного механизма управления предприятием, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной

структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в производственном процессе.

7) Экономическая адаптация. Каждая профессия отличается особыми способами материального стимулирования, а заработная плата связана с его условиями и организацией. Объектом экономической адаптации является уровень заработной платы и, что стало актуальным в последнее время, своевременность ее выплаты.

Вопрос 2. Принципы и методы адаптации новых сотрудников

При управлении процессом адаптации необходимо учитывать ряд принципов.

1. Принцип непрерывности процесса адаптации заключается в том, что работник должен постоянно, а не время от времени адаптироваться к изменяющимся условиям деятельности организации, чтобы удовлетворять новым требованиям должности и окружающей среды, а также изменяться в соответствии с ними с минимальными затратами.

2. Принцип прогрессивности гласит, что методы и способы адаптации не должны быть постоянными и неизменными. Они должны соответствовать развивающимся в мире методикам и постоянно совершенствоваться в зависимости от требований реальности, а также передовым зарубежным и отечественным аналогам, то есть быть прогрессивными.

3. Принцип перспективности – при формировании системы адаптации необходимо учитывать перспективы развития организации.

4. Система адаптации должна характеризоваться комплексным подходом, который означает взаимосвязь всех ее элементов, а также учет всех факторов, влияющих на систему.

5. Оперативность системы адаптации означает своевременное принятие решений по ее анализу и совершенствованию и проведение мероприятий, устраняющих неблагоприятные отклонения.

6. Оптимальность предполагает существование и проработку нескольких вариантов предложений по созданию системы и выбор наиболее рациональных из них.

7. Для того чтобы система адаптации работала наиболее эффективно, необходимо как можно более упростить ее без ущерба для основного результата.

8. Разработка мероприятий по формированию системы адаптации персонала должна основываться на достижениях науки в данной области с учетом изменения их в соответствии с условиями деятельности организации.

9. Принцип согласованности означает необходимость взаимодействия различных структурных подразделений и уровней иерархии, координации их деятельности, а также соответствие целям и стратегии организации.

10. Для того чтобы создаваемая система была более устойчивой, она должна иметь способность сохранять свою целостность и действенность в условиях внешних и внутренних возмущений, а в случае отклонения от цели восстанавливаться за минимальное время.

11. Принцип экономичности предполагает затраты на адаптацию персонала, меньшие от приносимого эффекта.

12. Прозрачность означает то, что система должна обладать определенным единством, содержать единую доступную терминологию, а также строиться по единым для всех правилам.

13. Принцип гибкости означает, что должна существовать возможность внесения корректив в систему адаптации в зависимости от условий деятельности организации, а также от адаптируемых работников. Ее гибкости способствует создание в определенных пределах свободы маневра.

Помимо упомянутых принципов, формирование системы адаптации сотрудников предполагает существование общей методической основы проведения работы по ее совершенствованию, стандартное оформление документов и т. д.

Грамотно и аккуратно проводимая программа адаптации способна не только сократить количество временных и финансовых затрат организации,

увеличить ценность рабочего места, но и положительно влиять на поддержание командного духа, создавая тем самым предпосылки для успешной системы наставничества, преемственности, обучения персонала и повышения квалификации, т. е. деятельности компании в целом. Самое главное, система адаптации обеспечивает обратную связь с работниками.

Существующие методы адаптации можно разделить на три основные группы:

1. Экономические методы. Обеспечивают предоставление льгот в первые месяцы работы в виде понижения: норм выработки для рабочих; требований для специалистов и управленческих работников.

2. Организационно-административные методы. Устанавливают контроль хода адаптации работника и применение корректирующих действий.

3. Социально-психологические методы. Вовлекают работника в различные связи и взаимодействия в коллективе, способствуют более быстрому введению в должность.

В настоящее время существуют различные методы (схемы) адаптации, учитывающие разные факторы: должность сотрудника, его профессиональный уровень, сферу деятельности организации.

Наиболее интересными на сегодняшний день являются следующие популярные за рубежом методы адаптации персонала:

1. Buddying (от англ. Buddy - друг, приятель) - это, прежде всего, поддержка, помощь, в какой-то мере руководство и защита одного человека другим с целью достижения его результатов. Этот метод основан на предоставлении друг другу объективной и честной обратной связи и поддержке в выполнении целей и задач (как личных, так и корпоративных) и в освоении новых навыков. Суть этого метода заключается в адаптации через приятельство с коллегой. Этот принцип отличается отсутствием какой-либо иерархичности и наличием постоянной двусторонней обратной связи. Оптимальный срок для buddying - один год, и он особенно важен в первые недели работы новичка.

2. Elearning (дистанционное обучение) или blended learning (смешанное обучение). Для эффективного использования e-learning требуется высокая дисциплина (даже самодисциплина). В Европе эту проблему решают максимальной интерактивностью модулей. Программы эстетически красивы, от них невозможно оторваться, в них присутствует интрига, интерес сотрудника постоянно подогревается. На Западе e-learning существует около 6 лет, и за это время специалисты в области обучения и развития персонала не дискутировали на тему того, нужно это или нет. Они просто совершенствовали этот метод в процессе использования, пришли к выводу, что в чистом виде он неэффективен и дошли за короткий срок до такого уровня развития, что командообразование многие компании делают через e-learning.

3. Метод погружения используется для руководителей разного уровня. Он предполагает полное "погружение" сотрудника в практическую деятельность с первых дней работы. Основная цель метода - быстрое вхождение нового сотрудника в трудовой процесс. Этот вид адаптации предполагает, что у нового руководителя в кратчайшие сроки сформируются определённые управленческие навыки и умения, необходимые ему для эффективного выполнения своих функций на данном рабочем месте. Практика показывает, что довольно часто компании, применяющие этот метод, сталкиваются с тем, что у новичков сразу обнаруживаются пробелы в знаниях конкретных технологий, применяемых именно в этой компании.

Поэтому подход "погружение" эффективен скорее для специалиста, имеющего достаточный опыт работы (особенно управленческой), который знает, каким факторам следует уделять особое внимание, к кому обращаться для решения того или иного рабочего вопроса. Чаще всего такая адаптация применяется для испытательного срока руководителей, которым необходимо с первых дней работы показать способность самостоятельно принимать решения, проявлять ответственность, личные качества и демонстрировать тот профессиональный управленческий уровень, на который рассчитывал работодатель. В отношении молодых новичков, особенно, если сотрудник ещё

нигде не работал ранее, этот метод оказывается неэффективным. У человека могут возникнуть серьёзные проблемы, если никто не будет ставить ему прямых задач и указаний, объяснять тонкости работы, контролировать его деятельность. В данном случае процесс адаптации обречен на неудачу, т.к. неопытным сотрудникам требуются совершенно другие методы адаптации.

4. Кадровые школы - другой вариант адаптации. Это метод обучения, часто встречающийся в страховых компаниях. Метод кадровых школ используют тогда, когда необходимо в короткие сроки провести обучение новых сотрудников стандартам профессиональных навыков и знаний, редко имеющихся в каких-либо учебных заведениях. Обучение такого типа необходимо, т. к. новые сотрудники, приходящие в организацию, могут быть из различных сфер деятельности. Основная задача такого обучения людей разных профессий - это привести их к единому пониманию основных технологий и специфики данной организации.

Обучение в кадровой школе является в основном теоретическим, т. е. новичку дают базовые и специальные знания, без которых он не сможет приступить к работе.

Такое обучение чаще всего оторвано от практики, поэтому из кадровых школ новички выходят с большим объёмом знаний (далеко не всегда хорошо структурированных), но при этом они слабо представляют сам процесс работы. Им приходится познавать специальность опытным путем почти с нуля. И здесь невозможно обойтись без наставничества.

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

Наставничество в большинстве компаний представляет собой обучение на практике, в котором опытный сотрудник-наставник (или непосредственный руководитель) вводит новичка в курс дела. Наставник помогает, контролирует, корректирует на первом этапе результаты работы нового работника, играя в этом

процессе роль скорее советника, чем учителя и контролёра. К нему новый работник обращается за помощью или советом, а наставник направляет его действия.

Наставничество, как процесс обучения и передачи опыта непосредственно на рабочем месте появилось в СССР ещё в 30-е годы XX в. Сотрудники, прошедшие обучение под руководством наставника более широко и творчески проявляют свои способности, выдвигают свои идеи, и несут ответственность за их реализацию перед организацией, перед наставником, перед коллегами.

Одна из характерных особенностей наставничества в том, что наставник, являясь штатным сотрудником организации, обычно выполняет весь круг задач по обучению подопечных без освобождения от основной работы.

Целью наставничества является разноплановая адаптация новичка в организации и раскрытие его потенциала. Дополнительными задачами являются: поддержка и воодушевление сотрудников, развитие коммуникативных и управленческих навыков самого наставника. Основное отличие наставничества от тренинга состоит в том, что наставничество является процессом, а не разовым мероприятием, как тренинг.

6. Job Shadowing - метод адаптации, широко применяемой за рубежом. Суть Shadowing заключается в том, что обучающийся сопровождает (становится "тенью") опытного сотрудника в реальной рабочей обстановке, следует за ним как "тень" в течение рабочего дня. Обучающийся имеет возможность обсуждать рабочие ситуации не только с сотрудником, "тенью" которого он является, но и с другими членами команды, и получать обратную связь.

Можно выделить несколько направлений применения этого метода:

- предоставление возможности выбора места работы выпускникам вузов, не имеющим опыта. Это временное неоплачиваемое пребывание выпускника в компании, когда он наблюдает рабочую среду, использование сотрудниками компании знаний и навыков в процессе работы, приобщается к корпоративной культуре. Использование метода помогает выпускникам определиться с выбором места работы. Также снижается риск того, что компания примет на

работу немотивированного сотрудника. Западные авторы утверждают, что почти каждое рабочее место может стать объектом Job Shadowing;

- профориентация школьников. Те, кто не определился с выбором профессии, могут получить информацию "из первых рук" и сделать осознанный выбор учебного заведения. В первом и втором случае процесс Shadowing может рассматриваться как расширенное информационное интервью, в процессе которого выпускник (вчерашний школьник) получает информацию о компании, её стандартах, требованиях к сотрудникам, специфике работы и т. д. Отличие в том, что Shadowing может длиться от одного дня до недели и более;

- предоставление информации преподавателям вузов. Преподаватели вузов получают информацию о компаниях, их требованиях к выпускникам, стандартах работы, необходимых знаниях и навыках. В результате преподаватели могут скорректировать программы обучения. Таким образом, Job Shadowing является взаимовыгодной формой сотрудничества студентов, бизнес-организаций и учебных заведений. Метод достаточно простой, мало затратный и эффективный;

- обучение сотрудников компании. В последнее время Shadowing рассматривается как метод обучения, когда один сотрудник становится "тенью" более опытного и квалифицированного. Метод может использоваться при подготовке руководителей. Обучение происходит на основе практики. В процессе Shadowing соединены основные элементы эффективного обучения взрослых людей: получение реального опыта, осмысление (рефлексия) и обсуждение (обратная связь);

- постоянная обратная связь "наставника" и обучающегося сотрудника. Экспертные знания "наставника" становятся более понятными "обучающемуся". Обучающийся наблюдает (и в ряде случаев принимает участие) процесс принятия управленческих решений, планирования, бюджетирования изнутри.

7. Secondment (вторичное обучение) - это "прикомандирование" персонала на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. При этом secondment не имеет ничего общего со стажировками или командировками. Его суть сводится к тому, что сотрудника на время отправляют

в другое подразделение той же компании или в другую компанию. Secondment может быть как краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и более длительным (до года). В США и Европе этот метод очень популярен. Возможные варианты secondment:

- сотрудника одного отдела направляют в совершенно иное функциональное подразделение с возможностью побывать в этом подразделении на всевозможных должностях. Это связано еще с одной отличительной особенностью secondment - человека могут использовать где и как угодно в рамках того подразделения или компании, в которые он направлен;

- руководитель организации "командируется" в другие государственные структуры - осваивать навыки планирования и разработки крупных проектов;

- средний менеджмент направляется в общественные организации - школы, вузы, добровольные организации - осваивать управление проектами, потому что именно эти учреждения являются носителями передовых навыков в этой области.

В результате применения "secondment" стороны получают следующие преимущества:

Сотрудник:

- получает возможность личного развития;
- приобретает разнообразный опыт работы в проектах;
- повышает свою адаптивность к изменениям, работая в разных организационных средах;
- приобретает новые навыки и опыт решения нестандартных для себя задач.

"Отдающая сторона":

- получает сотрудников с улучшенными навыками;
- укрепляет командную работу и взаимодействие между структурными подразделениями;
- улучшает мотивацию персонала;
- развивает сеть контактов;

- строит репутацию хорошего работодателя.

"Принимающая" сторона:

- получает бесплатные ресурсы для своих проектов и сотрудника, которому можно поручить практически любую работу.

Методические материалы по теме 2

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Адаптация и стажировка персонала

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [3, 5, 11].

Тема 3. Адаптивные свойства личности

Форма занятия – лекция.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Объективные и субъективные факторы адаптации

Вопрос 2. Адаптивные ресурсы человека, диапазон приспособительных и компенсаторных возможностей

Методические указания по изучению темы 3

Объективные и субъективные факторы адаптации. Адаптивные ресурсы человека, диапазон приспособительных и компенсаторных возможностей. Трактовка адаптивных качеств в контексте черт личности и в контексте эффективного поведения и навыков. Проблема относительности адаптивных качеств и индивидуализации стилей адаптации.

Методологические подходы к изучению адаптивных качеств личности. Выделение базовых (ядерных) адаптивных свойств личности. Субстратный и структурный подходы к исследованию адаптивных свойств. Согласование эмпирического и теоретического подходов к изучению адаптивных свойств личности. Личностный рост как повышение адаптивного потенциала личности.

Вопрос 1. Объективные и субъективные факторы адаптации

Эффективность приспособления новых кадров зависит в основном от факторов, воздействующих на адаптацию.

Понятие "фактор" обозначает движущие силы какого-либо процесса, явления, определяющие его характер или отдельные черты. Следовательно, фактор адаптационного процесса работника – это причина, условие, движущая сила, которые влияют непосредственно на процесс адаптации как сотрудников организации, так и только что устроившихся в компанию кадров, определяют его характер, сроки, темпы и результаты.

Е. И. Русакова, М. Г. Синякова, П. С. Слободчикова предлагают все условия, воздействующие на успешность приспособления нового сотрудника к организационным правилам и нормам, разделить на 2 большие группы, а именно на объективные и субъективные факторы, влияющие на адаптацию персонала.

Первая группа характеризует результативность труда работников, активность участия сотрудников в его различных сферах, которые подразделяются по принадлежности к одному из видов трудовой адаптации: профессиональный – соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места; социально-психологический – степень соответствия поведения человека нормам и правилам организации; психофизиологический – степень утомляемости, уровень перегрузок, стресс.

Вторая группа условий характеризует удовлетворение сотрудника своей работой и раскрывает оценку сотрудником своего отношения к профессии и квалификации, к взаимодействию с коллективом и руководителем, к принятию норм и условий труда, к пониманию места своих задач в достижении целей организации, к состоянию здоровья, настроению, уровню тревожности, степени утомляемости, активности поведения.

Согласно мнению А. Я. Кибанова к субъективным факторам можно отнести:

- социально-демографические параметры сотрудника (возраст, пол, опыт работы, социальный статус);
- социально-психологические характеристики работника (готовность работать, коммуникабельность, ответственность);

- социальные (заинтересованность человека в результативности своей деятельности, степень профессионального интереса).

Специалист также считает, что движущие силы, влияющие на процесс адаптации, зависят от вида адаптационного процесса. По силе влияния на процесс адаптации персонала можно выделить существенные и несущественные движущие силы приспособление работников. Такая классификация позволяет предприятию обратить внимание на тех факторах, которые играют наибольшую роль в тот или иной отрезок времени. Также существует деление на активные, активно-пассивные и пассивные факторы. Активные движущие силы определяют влияние на адаптационный процесс со стороны руководителей (непринятие или поддержка). Активно-пассивные факторы зависят непосредственно от характера и условий трудовой деятельности. Пассивные опосредованно проявляются в виде правил и норм коммуникационного процесса в коллективе. Помимо всего вышеперечисленного, эксперты выделили наиболее важные факторы, влияющие на адаптацию человека к новому рабочему месту. К ним относятся:

- правильно проведенная процедура найма сотрудника. Соответствие умений и навыков нового работника требованиям, предъявляемым руководителем, помогает существенно уменьшить затраты времени вхождения новичка в должность, избежать возможных проблем;

- размер фирмы. Специалисты говорят, чем меньше компания, тем более неформальной становится процедура адаптации, которая порой сводится к разговору с начальством;

- характер занимаемой должности. Здесь можно наблюдать прямую зависимость: чем более сложный характер у должности новичка, чем выше уровень ответственности, тем дольше сотрудник будет адаптироваться и тем пристальнее необходимо следить за этим процессом;

- психологический климат в коллективе. Комфортный морально-психологический климат в организации является наиболее сильной движущей силой, воздействующей на адаптационный процесс работников.

Большинство перечисленных факторов оказывают то или иное воздействие на адаптирующихся сотрудников. Поскольку уровни адаптации не могут быть одинаковыми, следовательно, и влияние факторов на работников с разными жизненными и профессиональными циклами различно. Также следует учитывать, что результативность трудовой адаптации зависит от взаимодействия разных движущих сил. Различное соотношение условий будет оказывать разное влияние на новых сотрудников. Так как условия и процессы взаимосвязаны, то влияние одного условия без учета других не будет иметь смысла.

Таким образом, адаптация персонала является важнейшим компонентом системы управления персоналом в организации. Данный процесс помогает новому работнику как можно стремительнее освоиться в новой для него среде, включиться в работу и достичь необходимой результативности в наиболее короткое время. Приходя на новое место работы, человек оказывается под влиянием множества факторов, в разной степени влияющих на его адаптацию. Сила их воздействия зависит от организационной культуры компании и личных особенностей сотрудника.

Вопрос 2. Адаптивные ресурсы человека, диапазон приспособительных и компенсаторных возможностей

Адаптивность – это способность человека адаптироваться к изменчивым обстоятельствам. Адаптивность выражает интеллектуальные качества человека, благодаря которым индивид способен менять направление своих мыслей и всю свою интеллектуальную деятельность согласно поставленным умственным заданиям и условиям их решения. Высокая адаптивность это в психологии личности свойство, благодаря которому индивид имеет больше возможностей, чем люди с низкой степенью адаптивности.

Высокая адаптивность проявляет интеллектуальную способность варьировать между общим уровнем развития и конвергентностью.

Адаптивность по своему значению очень близка к мобильности интеллектуальной деятельности. Как личностное качество психологическая адаптивность способствует духовному развитию, динамике мировоззрения и

смене миропонимания. Высокая адаптивность является очень полезным качеством, поскольку человек может не бояться попадать в незнакомые ситуации или места, потому что быстро начнет в них ориентироваться и принимать имеющиеся условия. Гибкость и адаптивность человеческих действий, реакций часто помогают индивиду выжить даже в экстремальных потенциально опасных ситуациях.

Адаптивность осуществляется на трех уровнях – биологическом, социальном и психологическом.

На биологическом уровне адаптивность – это способность человека поддерживать свою форму в необходимых пределах для нормальной жизнедеятельности организма при изменении условий мира. Психологическая адаптивность обеспечивает стабильную функциональность всех мозговых структур при влиянии внешних психологических факторов.

Гибкость и адаптивность психических процессов демонстрируют меру развития природных способностей личности, помогающих ей в выживании при любых условиях.

Адаптивность на социальном уровне выражает приспособление к окружающей среде посредством умения анализировать социальную обстановку, возникающие социальные ситуации, осознания собственных возможностей в сложившихся обстоятельствах, а также умения приспосабливаться к основным целям и задачам деятельности. Причинами расстройства адаптации становятся эмоциональные и стрессовые факторы. Они провоцируют развитие негативного эмоционального состояния, в котором человек не способен адекватно реагировать на изменения среды. К таким причинам относятся:

- эмоциональное и психологическое насилие;
- сложная жизненная ситуация, вызванная внезапными изменениями внешних условий;
- хронические расстройства центральной нервной системы;
- соматические заболевания;
- длительная повышенная психическая нагрузка;

- пребывание в ситуации ограниченного ресурса (недосып, недоедание).

В группе риска находятся люди, чьи жизненные условия способствуют расстройству адаптации: военнослужащие, медицинские работники, мигранты, пожилые люди, студенты.

Личностный адаптационный потенциал — это способность конкретного человека проявлять психологическую устойчивость в изменяющихся условиях.

Чем выше данный потенциал, тем проще ему продемонстрировать нормальную работоспособность, высокую эффективность деятельности и устойчивость психологического состояния под воздействием внешних факторов. То есть у одной личности данные показатели могут снижаться при незначительных внешних воздействиях, а у другой — оставаться на нормальном уровне даже при серьезном давлении обстоятельств. Адаптационный потенциал личности складывается из следующих характеристик:

- нервно-психическая устойчивость;
- восприимчивость стресса;
- самооценка;
- самоконтроль;
- наличие поддержки;
- уровень конфликтности;
- опыт социального общения.

Адаптация во многом зависит от интеллектуальных способностей человека. Умение видеть ситуацию, находить новые способы для приспособления к ней, желание получать новые знания и опыт позволяют адаптироваться. Чем больше человек сопротивляется новым обстоятельствам, тем ниже его адаптивная способность.

Во время адаптивного процесса важно, насколько быстро человек духовно развивается, меняет свое мировоззрение и миропонимание. Если индивид обладает высокой гибкостью, тогда он способен приспособливаться к любым условиям.

Если он попадет в незнакомые для себя условия, тогда его процесс приспособления будет намного быстрее и легче. Ему не будет страшно, поскольку он будет занят адаптацией, а не побегом.

Методические материалы по теме 3

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)
Адаптация и стажировка персонала

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [1, 8, 11].

Тема 4. Диагностика адаптации

Форма занятия – лекция.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Методы измерения адаптированности

Вопрос 2. Диагностика адаптированности по внутреннему и внешнему критериям

Методические указания по изучению темы 4

Методы измерения адаптированности. Диагностика адаптированности по внутреннему критерию. Общие показатели тревожности и фрустрированности.

Показатели психического самочувствия по отношению к конкретной среде. Измерение общего отношения индивида к среде. Способы исследования степени принятия среды индивидом. Особенности использования для исследования адаптированности по внутреннему критерию методик, основанных на самооценке, проективных методов и метода семантического дифференциала.

Диагностика адаптированности по внешнему критерию. Объективные показатели успешности деятельности. Экспертная оценка успешности. Исследование отношения к индивиду со стороны представителей среды. Особенности использования для исследования адаптированности по внешнему критерию таких методов, как: анализ документов, тесты достижений,

анкетирование, структурированное интервью или беседа, проективные методы, социометрия.

Использование структурного и функционального анализа системы индивид – среда для исследования адаптированности личности в соответствии с системным критерием.

Исследование динамической стороны процесса адаптации. Использование процессуальной модели для диагностики степени адаптированности индивида: реальная и нормативная адаптированность.

Вопрос 1. Методы измерения адаптированности

К изучению адаптации личности привлечен широкий круг методик. Анализ методов различных направлений исследования позволит выработать обобщенный инструментарий изучения этого явления. Применяя комплекс методик, соответствующих показателям социально-психологической адаптации личности, можно получить представление о характере этого явления в его различных аспектах.

Наиболее распространенным методом исследования адаптации является анкетирование. В анкеты включаются многочисленные вопросы по социально-демографическим, профессионально-квалификационным характеристикам, мотивам выбора профессии и отношению к ее условиям, особенностям быта, отдыха, жизненных планов и т. д. Оправдательный аргумент таких подробных анкет – возможность выявления факторов и причин неудовлетворенности, недостаточной продуктивности деятельности, внутри-личностных факторов адаптации. Целесообразно фиксировать анкетным методом такие показатели адаптации, как степень осознания личностью собственного статуса, ролевой определенности, общественной значимости своего труда, некоторые показатели вхождения личности в новый коллектив. Косвенным методом выявления "аффекта неадекватности" можно назвать сопоставление некоторых вопросов анкеты и анализа документов.

Анкетирование при исследовании адаптационного процесса особенно важно проводить не менее двух раз, дабы зафиксировать его динамику.

Анкетным методом обнаружено одно из проявлений сущности адаптации – сужение и конкретизация мотивов, сближение запросов с реальными возможностями их осуществления.

Для выявления индивидуальных качеств личности может быть использован тест Г. Айзенка, который хорошо зарекомендовал себя главным образом своей прогностической значимостью свойств личности, существенных для адаптации. Такие показатели, как нейротизм, крайне выраженные экстра- и интравертированность, фиксируемые тестом, оказались отрицательными профессионально значимыми качествами, затрудняющими процесс адаптации в условиях длительной групповой изоляции. Целесообразно фиксировать анкетным методом такие показатели адаптации, как степень осознания личностью собственного статуса, ролевой определенности, общественной значимости своего труда, некоторые показатели вхождения личности в новый коллектив. Косвенным методом выявления "аффекта неадекватности" можно назвать сопоставление некоторых вопросов анкеты и анализа документов.

Анкетирование при исследовании адаптационного процесса особенно важно проводить не менее двух раз, дабы зафиксировать его динамику.

Анкетным методом обнаружено одно из проявлений сущности адаптации – сужение и конкретизация мотивов, сближение запросов с реальными возможностями их осуществления.

Исследование адаптации личности предусматривает использование метода наблюдения, наиболее целесообразного в тех случаях, когда объект изучения заключен в реальных, естественных условиях существования. Наблюдение особенно информативно в значимых ситуациях, при выполнении ответственных задач. Наблюдение как метод изучения адаптации, осуществляемое по стандартной схеме, фиксирующей участников ситуации, ее детерминацию, целевую направленность, эмоциональный фон, активность, речевую коммуникацию, последствия, применяется в зависимости от этапов анализа

выступает как основной и как вспомогательный метод. Наблюдение позволяет фиксировать наличие и различные оттенки показателей адаптации – удовлетворенности, адекватности поведения, характеристик общения, динамику психических состояний и свойств личности.

Основной недостаток и главное достоинство метода заключается в возможности интерпретации наблюдаемых моментов действительности, которая может дать основание для проникновения в суть изучаемого явления и может оказаться ошибочной.

Исследование положения личности в коллективе, а также психологического климата в коллективе обеспечивается целым рядом методик.

Наиболее простой и распространенный метод – социометрический опрос и шкала приемлемости.

Исследование самооценки, ее адекватности, соотношения с оценкой окружающих, динамики в зависимости от успеха и неуспеха в значимой деятельности обеспечено рядом методических приемов.

Показателями адаптированности личности может выступать характер оценочных суждений (тенденций к порицанию или самолюбованию), соотношение ролевых и индивидуальных особенностей самосознания, их объем и содержание, показатели групповой принадлежности.

Использование социометрических методик в изучении адаптации продуктивно для выявления психологического климата, социально-эмоционального состояния, межличностных отношений, доминирующих тенденций – к коллективистической сплоченности или наоборот, к разобщенности и напряженности, и для выявления личного статуса, престижа, авторитета личности в общении с другими.

Также есть исследования, содержащие количественные измерения успешности социальной адаптации, индексы адаптации и прогнозирование ситуации в будущем, например, работа П. С. Кузнецова "Работа по измерению адаптации" заключается в проведении опроса респондентов и обработке первичной и вторичной информации. В предлагаемой методике приведены

только специфические для измерения адаптации особенности процедуры исследования, а также алгоритмы техники измерения".

В случае, если социальную адаптацию понимать как целостный, динамический, непрерывный, относительно устойчивый процесс установления соответствия между совокупным уровнем наиболее актуальных на данный момент (перспективу) потребностей личности и наличным (перспективным) уровнем их удовлетворения, достигнутым (предполагаемым) за счет рассматриваемого вида человеческой деятельности, то под индексом адаптации следует понимать соответствие между уровнем развития актуализированной потребности и уровнем ее удовлетворения.

Вопрос 2. Диагностика адаптированности по внутреннему и внешнему критериям

С точки зрения отечественного психолога А. А. Реана, оценить эффективность процесса адаптации можно по двум критериям: внутреннему и внешнему.

Если человек адаптирован по внутреннему критерию, это значит, что он находится в согласии с самим собой, следует своим желаниям, а в поведении реализует свои ценности.

Если человек адаптирован по внешнему критерию, это значит, что его поведение соответствует нормам социума, в котором он живет. Он решает социальные задачи, не нарушает закон и не идет вразрез с традициями социума.

А. А. Реан считает, что полная (системная) адаптация характеризуется адаптированностью и по внутреннему, и по внешнему критериям. Это значит, что человек приносит пользу обществу, реализуя себя, свой потенциал. Такого человека можно назвать самоактуализирующейся личностью.

Если человек живет без согласия с самим собой (ходит на нелюбимую работу, находится в тягостных для него отношениях, не может найти хобби по душе и т. д.) и при этом не приносит пользу обществу (продукт его труда не востребован или вовсе отсутствует), — это значит, что личность полностью

дезадаптирована. Временное состояние полной дезадаптации переживает любой человек в периоды кризисов в жизни.

Кроме двух крайних вариантов — системной адаптации и полной дезадаптации — существуют два промежуточных: мнимая адаптация по внутреннему критерию и мнимая адаптация по внешнему критерию.

В первом случае человек живет по своим правилам, но при этом не считается с нормами социума. В лучшем случае, он выглядит "белой вороной". В худшем — реализуется как преступник. "Люби себя, чихай на всех". Вот только успеха в таком случае ждать не приходится.

Второй случай встречается чаще. Внешне человек кажется адаптированным: у него "приличная" работа, он хорошо одевается, у него есть семья, друзья. Но при этом он чувствует в жизни пустоту, бессмысленность. У него нет цели. Он "тянет лямку" и не может выразить себя, не может реализоваться. Жизнь такого человека лишена красок или, наоборот, наполнена яркими пятнами событий, но они его по-настоящему не вдохновляют, а только позволяют "убить время". Адаптация — это постоянный процесс. Невозможно раз и навсегда достигнуть состояния адаптированности и замереть в нём. И сам человек, и окружающая его социальная среда постоянно меняются. Личности приходится постоянно адаптироваться к этим изменениям.

В разные периоды жизни процесс адаптации протекает по-разному. Каждый человек может находиться в любом из четырех описанных состояний адаптации.

Однако стремиться необходимо к состоянию системной социальной адаптации, а это значит понимать себя, развивать свой потенциал, но в таком русле, чтобы вносить значимый вклад в позитивное развитие социума.

Методические материалы по теме 4

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)
Адаптация и стажировка персонала.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [1, 8, 11].

Тема 5. Задачи службы по управлению персоналом в адаптации новых сотрудников организации

Форма занятия – лекция.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Регламентация процесса адаптации

Вопрос 2. Формирование системы адаптации персонала в организации

Методические указания по изучению темы 5

Регламентация процесса адаптации. Книга работника. Пошаговая инструкция введения в организацию.

План введения в должность: календарь встреч с непосредственным руководителем, специалистом по подбору и адаптации персонала, план выполнения вверенных работ, форма отчетности. Формирование системы адаптации персонала в организации.

Вопрос 1. Регламентация процесса адаптации

Адаптация персонала — это двусторонний процесс: с одной стороны, процесс ознакомления работника с новой для него организацией, с другой стороны, процесс изменения поведения нового сотрудника в соответствии с требованиями и правилами, которые предусмотрены корпоративной культурой организации.

Управление персоналом в организации состоит из следующих комплексных подфункций управления: управление процессом адаптации персонала организации; управление организационным поведением персонала. Современная система управления должна отвечать трём основным требованиям: она должна быть максимально эффективной; постоянно и регулярно обновляться; обеспечивать умеренную чувствительность к изменениям внешней среды.

Построение системы управления адаптацией персонала требует тщательной разработки грамотного организационно-методического

инструментария, для того, чтобы обеспечить успешность профессиональной адаптации работника и его дальнейшего профессионального роста и развития.

Управление адаптацией – это процесс активного воздействия на факторы, которые определяют её развитие и позволяют снизить неблагоприятные последствия.

Основная задача процесса управления адаптацией персонала состоит в устранении причин и снижении отрицательных моментов, неизбежно возникающих в ходе приспособления работника к условиям новой внешней и внутренней среды. Технология результативного управления процессом адаптации предполагает составление соответствующего чёткого алгоритма, определение способов и методов воздействия на процесс адаптации, качественных и количественных показателей, которые позволят контролировать процесс адаптации нового сотрудника.

В ходе построения системы управления адаптацией решаются такие немаловажные задачи как:

- выявление факторов положительного и отрицательного влияния на успешность процесса адаптации;
- определение организационных условий совершенствования адаптации;
- разработка стандартов профессионального мышления и трудового поведения;
- овладение ценностными ориентациями в рамках своей профессии;
- развитие устойчивого положительного отношения к выбранной профессии;
- повышение конкурентоспособности персонала организации на рынке труда;
- повышение уровня профессионализма и лояльности персонала организации;
- снижение текучести кадров;
- разработка механизма адаптации к новому коллективу и профессиональной деятельности;

- общее повышение эффективности производственной деятельности организации.

Регулярное применение правильно организованного проекта мероприятий по адаптации персонала позволяет выявить преимущества в целом ряде областей:

- руководители и наставники, ощущая собственную ответственность за результат адаптации новых сотрудников, внимательнее подходят к введению их в должность; может возникнуть необходимость в пересмотре и изменении (дополнении) должностных инструкций;

- складывается особая система контроля работы не только для новых адаптирующихся сотрудников, но и наставников, а также всех, с кем новичок взаимодействует в процессе работы;

- работа по адаптации даёт информацию для оценки самих руководителей;

- своевременно происходит освобождение от "ненужных людей";

- адаптация может оказать положительное воздействие на сплочённость коллектива;

- происходит снижение затрат на приём новых сотрудников;

- качественное и всестороннее подведение итогов повышает мотивацию к труду;

- адаптационные программы помогают внести ощутимый вклад в реализацию государственных программ по повышению качества организации труда.

Для достижения конечных целей процесса адаптации все субъекты управления персоналом должны придерживаться определённой последовательности действий, этапы соответствуют основным функциям классического управленческого цикла: планирование, организация, мотивация, контроль, координация. Особенность управления процессом адаптации состоит в том, что роль той или иной стороны производственной адаптации может проявляться по-разному, в зависимости от конкретной ситуации. Для одной профессии (профессиональной группы) при определённых условиях работы

наиболее сложной проблемой может быть, к примеру, психофизиологическая сторона адаптации, для других — социально-психологическая.

Конкретный подход к каждому работнику, определение значимости той или иной стороны адаптации для определённых условий производственной среды, разработка соответствующих мероприятий для облегчения её прохождения составляют основу процесса управления адаптацией, предполагающего и определённую технологию. Поэтому очень важным аспектом является, чтобы весь этот процесс был грамотно и правильно организован. Ведь если организация действительно заинтересована в том, чтобы в её штате находились высококвалифицированные сотрудники, руководство должно позаботиться о том, чтобы процесс прохождения адаптации новыми работниками был максимально эффективным и краткосрочным.

Вопрос 2. Формирование системы адаптации персонала в организации

Процесс адаптации можно представить как динамический процесс взаимодействия личности и среды, а основным критерием адаптированности личности можно выделить степень ее интегрированности в саму среду.

Адаптация характеризуется как процесс приспособления работника к различным условиям в новой для него среде, который необходим для адекватного введения сотрудника в организацию, с минимальными издержками и эффективным результатом.

Управление процессом адаптации - это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п. Раскрыть понятие можно таким образом, что все действия, предпринятые в ходе управления процессом адаптации, направлены на снижение рисков и неблагоприятных последствий, возникающих в процессе адаптации, что и следует считать главной функцией управления процессом адаптацией.

В процессе адаптации стоит учитывать, влияние таких факторов, как уровень подготовки нового сотрудника и наличие или отсутствие опыта.

Молодые сотрудники, впервые трудоустроившиеся и приступающие к работе, проходят первичную адаптацию. Вторичную адаптацию проходят

сотрудники, с уже имеющимся опытом работы, которые меняют место деятельности, либо должность. Отсюда следует, что и подход к таким сотрудникам будет различен в процессе адаптации.

Эффективной адаптация может быть только в случае организованного подхода на основании комплекса мероприятий, специально разработанных для приобщения нового сотрудника ко всем составляющим трудового процесса.

Для эффективного управления процессом адаптации необходимы следующие элементы:

- структурное закрепление функций управления адаптацией. Означает выбор ответственных сотрудников за проведение адаптации и управление ею.

- технология процесса управления адаптацией, актуальная для данной сферы организации. Комплекс мероприятий, который будет направлен на введение нового сотрудника в предметную и социальную среду, соответствующей данной организации.

- информационное обеспечение адаптации, сбор и оценка уровня и длительности адаптации. То есть определение критериев эффективности адаптации.

С целью повышения эффективности процесса приспособления к организации создается система адаптации персонала, ее наличие дает преимущества:

1. Для организации:

- повышение эффективности работы сотрудника;
- выход работника на высокий уровень производительности;
- поддержание доброжелательных взаимоотношений в коллективе;
- предотвращение серьезных ошибок;
- сокращение временных затрат опытных работников на оказание помощи новому сотруднику;
- сокращение текучести кадров.

2. Для сотрудника:

- быстрое вливание в рабочий процесс и приобретение новых компетенций;

- снижение тревожности и неуверенности;

- сопоставление ожидаемых условий работы с реальной деятельностью;

- снижение страха быть уволенным во время испытательного срока.

Система адаптации - своеобразный арсенал инструментов, находящийся в распоряжении отдела кадров, линейного руководителя и топ-менеджмента компании.

Система адаптации определяется как комплексный подход, который объединяет все элементы адаптации, а также учитывает все факторы, которые в той или иной степени влияют на систему.

Ключевые элементы системы адаптации:

1. welcome-тренинг — это первоначальное ознакомление сотрудника с общими сведениями о компании, с ее историей, продуктами, услугами, структурой и культурой;

2. положение об адаптации, регламентирующее мероприятия и сроки обучения сотрудника — отвечает за то, каким навыкам и в какой последовательности обучается работник, какие обязанности начинает выполнять в первую очередь, а также помогает адаптироваться сотруднику в коллективе;

3. аттестация по итогам адаптационных мероприятий — четкий порядок оценки нового сотрудника, понятный как руководству, так и ему самому.

Для того чтобы сформировать систему адаптации в организации, либо усовершенствовать ее, необходимо выбрать методику, наиболее подходящую к специфике деятельности данной организации.

Поэтапная методика формирования системы адаптации персонала:

1. Предварительный этап, который включает в себя:

- детальный анализ факторов, формируемых в сфере адаптации персонала организации;

- определение потребности в разработке (модернизации) механизма адаптации;

- разработка общих принципов адаптации сотрудников в новых условиях деятельности в компании;

- определение приоритетных целей;

- разработка критериев оценки эффективности внедрения механизма адаптации.

2. Организационный этап:

- определение круга лиц, задействованных в процессе разработки и внедрения механизма адаптации, распределение ответственности;

- определение ресурсов, которые должны быть выделены на разработку механизма адаптации;

- определение круга мероприятий, необходимых для понимания и принятия сотрудником существующих на предприятии норм и правил;

- организация и поддержка системы информации и документации.

3. Этап разработки механизма адаптации:

- определение целевых групп персонала;

- определение этапов адаптации;

- разработка элементов механизма, выбор наиболее привлекательных;

- планирование и распределение адаптационных мероприятий по каждому этапу.

4. Заключительный этап:

- внедрение механизма адаптации;

- контроль внедрения.

На мой взгляд, данная поэтапная "инструкция" для усовершенствования или же формирования системы адаптации персонала является универсальной, и будет актуальна для разных видов деятельности.

В основу системы адаптации могут быть включены такие организационные мероприятия как:

- выделение соответствующего подразделения (конкретного человека, группы, отдела) в организационной структуре системы управления персоналом.

В некоторых компаниях функции по управлению адаптацией выполняет подразделение по обучению персонала в целом либо ее отдельными сторонами;

- распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям или их группам;

- распределение контрольных функций;

- оценка эффективности процесса;

- развитие структурных взаимосвязей отдела управления персоналом и специалистов, занимающихся адаптацией, со всеми подразделениями в частности и с руководством компании в целом;

- информирование каждого сотрудника о системе адаптации.

Можно сделать вывод, что грамотно выстроенная система адаптации позволяет снизить издержки на персонал за счет следующих факторов:

1. Новый сотрудник быстрее входит в должность. При этом необходимая эффективность работника достигается в минимальные сроки, сокращается количество ошибок, связанных с освоением профессиональных обязанностей.

2. Снижение текучести персонала.

Существуют следующие подходы к разработке критериев адаптации персонала:

- по содержательным аспектам адаптации: профессиональная, социально-психологическая, психофизиологическая, организационная;

- по категориям или группам персонала, с учетом специфики деятельности: административная группа, рабочий персонал;

- по степени объективности оценки или замера (объективные/субъективные).

При определении сроков адаптации (а с ними и возможного ущерба) в качестве ее предела или точки отсчета завершения ее как процесса могут использоваться определенные качественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации или систему показателей.

Поскольку адаптация строится на основе взаимодействия двух сторон, то представляется естественным то, что и критерии адаптированности –

дезадаптированности также должны оценивать процесс двусторонне: и со стороны индивида, и со стороны среды.

Показатели повторяются в разных критериях, перечисленные критерии и методы их замера не являются исчерпывающими, а лишь говорят о множественности возможных вариантов. Выбор подхода к определению критериев оценки успешности адаптации может быть определен на усмотрение разработчиков программы адаптации. Отметим также, что конкурентные преимущества – это свойство системы, ее потенциальные возможности, которые через систему управления могут быть реализованы частично или полностью.

К экономической эффективности использования системы адаптации в организации можно отнести возрастание эффективности выполняемой трудовой деятельности сотрудниками; сокращение периода вхождения в организацию, во время которого новый сотрудник еще не может выполнять возложенные на него функции с максимальной производительностью; улучшение взаимоотношений в коллективе; минимизацию количества ошибок в деятельности нового сотрудника; уменьшение текучести персонала.

Наличие выстроенной системы адаптации способствует повышению лояльности по отношению к работодателю, снижению уровня тревожности в период испытательного срока, формированию адекватных ожиданий от трудовой деятельности.

Методические материалы по теме 5

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Адаптация и стажировка персонала

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [5, 9, 10].

Тема 6. Программа наставничества: участники, цели, преимущества и недостатки

Форма занятия – лекция.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Наставничество как способ повышения эффективности работы персонала

Вопрос 2. Методики подготовки и внедрения системы наставничества Методические указания по изучению темы 6

Наставничество как способ повышения эффективности работы персонала. Методики подготовки и внедрения системы наставничества. Инновационные пути проведения программ наставничества.

Особенности разработки программ наставничества с учетом специфики организационной деятельности.

Вопрос 1. Наставничество как способ повышения эффективности работы персонала

Наставничество — система обучения и адаптации в компании нового сотрудника более опытными коллегами непосредственно в ходе рабочего процесса. Проще говоря, это передача профессиональных знаний новичку от старожилов предприятия или организации. Цель наставничества — в короткие сроки подготовить работника к самостоятельному исполнению своих обязанностей в соответствии со спецификой и запросами компании.

Чаще всего наставник назначается именно новому работнику. Но также он может понадобиться, например, сотруднику, который уже работал в компании, но перешел на новую должность или получил новые должностные обязанности.

Наставником может быть как непосредственный руководитель, так и просто более опытный коллега, который имеет необходимые знания и навыки, большой стаж работы в компании или в конкретной области и готов делиться своей экспертизой.

В обязанности наставника может входить:

- знакомство нового сотрудника со спецификой организации рабочих процессов и корпоративной культурой, а также с непосредственными должностными обязанностями;
- оценка уровня профессиональной подготовки новичка;
- личное обучение определенным навыкам и приемам работы;

- постановка задач новичку на период наставничества и помощь в достижении нужного результата;

- разбор ошибок и формулирование советов, как правильно поступить в той или иной рабочей ситуации.

Для этого наставник должен иметь комплексное представление о работе всей компании и подразделения, где работает новичок, владеть навыками планирования и администрирования, уметь находить общий язык и доходчиво доносить информацию, быть терпеливым и давать адекватную обратную связь. На период наставничества это может быть как основной деятельностью сотрудника, так и дополнительной обязанностью. Понятие наставничества не закреплено никакими законами. То есть нельзя заставить сотрудника быть кому-то наставником, если только это не прописано в его трудовом договоре и должностной инструкции.

Если наставничество не включено в должностные обязанности, то это увеличение рабочей нагрузки на специалиста, поэтому его необходимо оплачивать. Например, оформить наставничество как дополнительную работу по совмещению, выплатить премию и т. п. Наставничество новых сотрудников в компании обладает своими преимуществами и недостатками. Разберем их.

Среди основных преимуществ выделим:

1. Быстрая и эффективная адаптация. Стажер быстрее становится компетентным специалистом. Следовательно, он начинает приносить пользу как сотрудник и способствовать получению прибыли.

2. Низкая себестоимость. Наставничество новых сотрудников в компании не требует значительных вложений, ведь эта функция ложится на действующих сотрудников.

3. Уменьшение текучести кадров. Перспективные сотрудники быстрее адаптируются, а слабые кадры выявляются на испытательном сроке.

4. Улучшение показателей. Стратегическая цель, которая достигается за счет более мотивированных и подготовленных кадров.

5. Повышение лояльности. По-человечески приятно, когда компания проявляет внимание и помогает освоиться. Содействие со стороны работодателя позитивно оценивают 4 из 5 сотрудников.

6. Целостность корпоративных стандартов. Корпоративная культура и стандарты транслируются со стороны более опытных сотрудников. Такой подход вызывает больше доверия.

У системы наставничества на предприятии есть и недостатки. В основном они связаны с качеством внедрения этого механизма:

1. Личность. Успешному наставнику необходимы лидерские качества и педагогический талант. Важно, чтобы люди заинтересовались и не считали это бесполезной затеей.

2. Человеческий фактор. Наставник и подопечный могут не сработаться по личным причинам.

3. Отсутствие баланса. Стажера могут нагрузить теорией в ущерб практике или, наоборот, требовать достижений без опоры на теоретическую базу. Риск есть и у наставника. Например, он углубится в работу с новичком и не будет успевать выполнять свои обязанности.

4. Навязчивый контроль. Важнее разбор системных ошибок, нежели фокус на мелких недочетах. Излишняя критика может отпугнуть перспективного сотрудника, ведь никому не нравится, когда за ним постоянно следят и оценивают.

Наставничество помогает быстро адаптировать навыки новых сотрудников под требования компании. Если компания не занимается адаптацией осознанно, наставничество все равно присутствует, этим занимается руководитель отдела или сотрудник отдела. Наставничество ведется по плану адаптации, совпадающему по срокам и целям с испытательным сроком.

Вопрос 2. Методики подготовки и внедрения системы наставничества

Наставничество - это одна из форм обучения на рабочем месте, акцент в которой делается на практическую составляющую. В процессе наставничества более опытный и квалифицированный сотрудник организации передает своему

подопечному (наставляемому, обучаемому) знания и навыки, необходимые тому для эффективного выполнения профессиональных обязанностей. Иными словами, наставничество направлено на развитие прикладных профессиональных компетенций человека и, в отличие от коучинга, адресовано специалистам линейного звена.

Обучение персонала на рабочем месте является важным звеном корпоративной системы развития персонала. Оно заслуживает особого внимания, поскольку представляет собой один из наиболее эффективных сегодня методов, проверенных временем и отработанных многими поколениями. Понимать наставничество как процедуру адаптации новых сотрудников – неправильно. Наставничество предусматривает решение узкого сугубо профессионального круга задач, в то время как адаптация подразумевает включение в корпоративную систему отношений. Продолжительность адаптации и наставничества также имеют опосредованное отношение друг к другу. Можно легко представить сферы деятельности, в которых процесс формирования необходимых навыков может занять одну–две недели, но существуют и другие, учиться в которых можно длительное время или даже постоянно.

В идеальном виде наставничество должно быть непрерывным, обеспечивая постоянное развитие сотрудников. Однако здесь есть два ограничения.

Первое: знания и навыки наставника небезграничны, рано или поздно обучаемый может "перерасти" своего наставника. В этом случае процесс наставничества теряет практический смысл. Для обеспечения непрерывности процесса, если того требует специфика сферы деятельности (например, сфера высоких технологий), необходимо, чтобы наставник всегда был на шаг впереди подопечного либо за счет внешнего обучения, либо за счет саморазвития в ходе интенсивного обмена информацией с подопечным.

Здесь кроется второе ограничение: наставничество в этом случае уже не просто процесс развития практических навыков, а составляющая системы

знаний, которая требует принципиально иного подхода к управлению, так называемое "knowledge management". Наставник встраивается в информационный поток между менеджером и работником, обеспечивая эффективный вертикальный и горизонтальный обмен информацией и управление передаваемыми знаниями, навыками, технологиями.

В глобальном понимании наставничество логично воспринимать в качестве одного из ключевых элементов концепции самообучающейся организации.

Будучи гибким, практическим и экономически эффективным методом, наставничество может одинаково успешно "работать" в компаниях любого масштаба, любой отрасли и находящихся на любой стадии организационного развития. Его применение особенно эффективно показано в следующих случаях:

- при высокой текучести кадров, когда необходима оперативная подготовка большого количества новых сотрудников;

- в сферах деятельности с высокой степенью профессионального риска, когда для полноценного вхождения в должность и минимизации профессиональных ошибок требуется время для выработки необходимых навыков;

- в некоторых start-up и активно развивающихся проектах, успех которых зависит от наличия у сотрудников линейного звена ряда уникальных навыков, присущих только данной сфере деятельности или даже отдельному предприятию (здесь необходимо сделать оговорку, что в организации обязательно должен быть мастер, обладающий экспертным уровнем владения навыками, который готов и может проводить наставническую работу, и на него приходится не более 2–3 человек обучаемых);

- в сферах деятельности и на предприятиях, где технологические и технические платформы развиваются быстрее и меняются чаще, чем происходит обновление системы знаний.

Основная сложность наставничества заключается в двойственной роли наставника. Он не относится к руководящему составу, чей официальный статус

формально закреплен в иерархии организации. В то же время его профессиональный статус и авторитет в коллективе априори выше, чем у его подопечного.

Наставник – это роль, играть которую может любой сотрудник компании, обладающий необходимыми для этого компетенциями, а также знаниями и навыками, которые нужно передать подопечному. Кто именно возьмет на себя роль наставника, зависит от специфики задач. Им может стать непосредственный руководитель сотрудника, коллега, сотрудник службы персонала, специально подготовленный наставник из числа сотрудников компании или внешний приглашенный специалист.

У каждого способа есть свои плюсы и минусы, поэтому к их выбору следует подходить взвешенно, четко соотнося область задач с возможностями и рисками применения того или иного способа.

Эффективность работы наставника напрямую связана с тем, насколько правильно выстроена система взаимосвязей между ним, его подопечным, другими сотрудниками и руководителями. У них должно установиться единое видение и в восприятии реальности и для поведения в требующих решения ситуациях. Только в этом случае передаваемые знания и навыки будут иметь практическое воплощение.

Кандидат на роль наставника должен обладать тремя основными компетенциями:

- экспертное владение передаваемыми профессиональными навыками (техническими, мануальными и т. д.);
- отличные коммуникативные навыки – умение находить общий язык с людьми, выстраивать вертикальные и горизонтальные связи;
- хорошие административные навыки – умение формулировать и ставить задачи, организовывать и контролировать выполнение работ, анализировать результаты и проводить корректировку.

Естественно можно выделить методические ошибки, которые могут встречаться при разработке системы наставничества:

- недооценка степени дискомфорта условий, в которых приходится работать подопечному наставника. Избежать этой ошибки можно путем создания доверительной обстановки и внимательного отношения к обучаемому;

- навязывание обучаемому своего мнения. Избежать ошибки можно, задавая вопросы по поводу оценки результатов того или иного действия, не высказывая прежде собственных оценочных суждений. То есть, анализ ситуации необходимо начинать с обратной связи, а не с высказывания собственного мнения;

- перегрузка подопечного замечаниями и рекомендациями по широкому кругу вопросов. Избежать ошибки можно, если выделить ключевые вопросы и акцентировать внимание на них, не перегружая подопечного обилием разнородной информации;

- недостаточное внимание к постановке задач и последующему контролю их исполнения. Избежать ошибки можно, соблюдая два правила. Задачи подопечному должны ставиться конкретные, измеримые, достижимые, релевантные или соответствующие деятельности, с четкими временными рамками. Контроль должен носить системный характер, а не проводиться в форме случайных проверок. По его итогам необходимо разбирать ситуацию с подопечным и, при необходимости, корректировать изначальные задачи в соответствии с изменяющейся обстановкой.

Методические материалы по теме 6

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Адаптация и стажировка персонала

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 6: [5, 9, 10].

Тема 7. Мероприятия по адаптации персонала

Форма занятия – лекция.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Тренинг как метод введения новых сотрудников в коллектив

Вопрос 2. Деловые игры как метод введения новых сотрудников в должность

Вопрос 3. Методы информационного обеспечения новых работников в организации.

Методические указания по изучению темы 7

Планирование мероприятий по адаптации персонала. Применение методов адаптации персонала с учетом особенностей условий труда. Тренинг как метод введения новых сотрудников в коллектив. Деловые игры как метод введения новых сотрудников в должность. Корпоративные неофициальные мероприятия. Адаптация на рабочем месте. Методы информационного обеспечения новых работников в организации.

Вопрос 1. Тренинг как метод введения новых сотрудников в коллектив

Существует множество методов адаптации, использование которых оправдано в различных сферах бизнеса и для кадров с разным уровнем профессиональных знаний. Одним из способов является тренинг.

Специалист может работать продуктивно только тогда, когда понимает все правила и особенности, поставленных перед ним задач. Чтобы ускорить процесс, используются тренинги. Сотруднику наглядно объясняют, что от него требуется, как выполнить поставленную задачу, что делать при возникновении внештатной ситуации.

При этом тренинги рекомендуется проводить не только в теоретической, но и в практической форме. Корпоративные тренинговые программы в наши дни очень популярны, но далеко не всегда эффективны. Чаще всего это вызвано неправильной оценкой реальных потребностей коллектива либо всего бизнеса. Чтобы избежать этого, необходимо заранее определиться, что первично для предприятия в данный момент. К таким целям можно отнести:

1. Обучение. Это самая распространенная, типичная задача при организации тренингов для персонала. Само по себе обучение может быть разноплановым. Так, оно может касаться новых сотрудников, которым надо дать

некие базовые знания об их работе и самой компании, или же опытных специалистов, которые благодаря таким занятиям повысят квалификацию и выйдут на следующий уровень, освоив новые приемы и инструменты. Также обучающий тренинг для персонала может быть достаточно широкого охвата или специализированным, заточенным на развитие у коллектива навыков в совершенно конкретных бизнес-процессах.

2. Работа с психологией. Продуктивность сотрудников зависит не только от их знаний и умений, но и психологического состояния. Чтобы сделать его на порядок более стабильным, можно подобрать самые разные по характеру тренинговые программы. Например, они могут обучать стрессоустойчивости в сложных рабочих ситуациях или умению справляться с конфликтами как в общении с коллегами, так и с клиентами или поставщиками. Помимо того, с помощью подобных тренингов для сотрудников можно научить их избегать психологического выгорания на работе, купировать такую проблему. За счет подобных навыков компания станет устойчивее.

3. Личностный рост. Настоящий успех бизнеса невозможен без успеха каждого отдельного его "исполнителя". И поэтому развивать в сотрудниках можно как профессиональные качества, так и личные. Для чего необходимо провести для персонала тренинги, которые будут направлены на воспитание чувства уверенности и позитивного образа мышления, умения расставлять приоритеты и распределять свое время для решения нужных задач. Также подобные курсы могут обучать грамотно оценивать себя, свои достижения и результаты, а также планировать и правильно выстраивать карьерный путь как в ближайшей, так и в отдаленной перспективе.

4. Сплочение команды. Обычно командообразование как цель ставится при организации и проведении тимбилдингов, но тренинг для сотрудников тоже может сработать в этом направлении. Просто обычно такое корпоративное мероприятие учит людей работать слаженно в менее игровой, но не менее эффективной форме. При помощи совместной отработки каких-то заданий и упражнений коллеги увидят важность объединения усилий, их синергию. При

этом тренинги не только научат людей взаимодействию в типовых или нестандартных ситуациях. Такие программы еще улучшат климат в коллективе и помогут выявлению в нем скрытых лидеров.

5. Поощрение и мотивация. В теме, зачем нужны тренинги для персонала, нельзя забыть о том, что такие мероприятия могут выступить как очередной серьезный знак уважения к сотрудникам. Организуя подобные программы в компании, вы показываете: вы цените коллектив и готовы вкладывать в него деньги, время и усилия. Поэтому данный формат поощрения положительно отражается на отношении людей: их лояльность растет, имидж компании в глазах сотрудников улучшается. Также они серьезнее относятся к рабочим обязанностям, менее склонны к смене места работы и в большей мере готовы проявлять инициативу и быть вовлечены в бизнес.

Кроме самой программы как таковой помочь в достижении нужных целей сможет и формат проведения мероприятия. Наиболее важны тут несколько особенностей:

1. Мастер-классы. Пошаговая инструкция, представляемая в рамках тренинга для персонала и отрабатываемая непосредственно в течение мероприятия, является прекрасным методом привития важных навыков.

2. Мозговые штурмы. Тренинги этого типа наиболее сложны для участников и заставляют действовать в условиях стресса, но в этом их плюс: они развивают умение работать в любых ситуациях и единой командой.

Вопрос 2. Деловые игры как метод введения новых сотрудников в должность

В настоящее время люди являются важнейшим ресурсом организации. Они создают новые продукты, аккумулируют и используют финансовые ресурсы, контролируют качество продукции. В связи с этим для обеспечения успеха компании необходимо подобрать квалифицированных сотрудников, что является сложным и трудоемким процессом в современных условиях. В качестве основных проблем при подборе кадров можно выделить следующие:

- отсутствие разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и подбора персонала;
- не установлены четкие критерии для подбора разных категорий работников; - не разработаны процедуры подбора новых работников;
- используемые методы подбора нуждаются в совершенствовании и дополнении;
- не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области поиска и подбора кадров;
- не хватает финансовых ресурсов для организации работы в области поиска и подбора персонала;
- недостаточный опыт и уровень квалификации работников, занимающихся подбором кадров.

На основе вышеперечисленного можно выделить основную проблему, в которой так или иначе отражаются ранее сказанные сложности: на многих предприятиях проблема поиска и отбора новых сотрудников реализуется бессистемно, нетехнологично, без учета существующего опыта работы в этой области.

Известно, что ошибки при подборе новых работников могут приводить к значительным потерям в результате того, что человек, не обладающий характеристиками, необходимыми для успешного выполнения работы по специальности, имеет склонность к принятию ошибочных решений, что приводит к некачественному выполнению обязанностей, конфликтам и даже убыткам компании. Плохо организованный подбор персонала может привести также к таким нежелательным явлениям, как высокая текучесть кадров, плохой морально-психологический климат в подразделениях компании, низкой трудовой и исполнительской дисциплине. Соответственно, выбор рентабельной системы подбора персонала имеет для компании важнейшее значение.

От того, насколько эффективно поставлена работа по подбору персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или

предоставляемых услуг. Существуют разнообразные методы подбора персонала: интервью, собеседование, анкеты, тестирование и т. п. Однако данные способы отнимают массу сил, времени и средств. К тому же многие кандидаты приходят в компанию подготовленными, заранее зная ответы на все вопросы и выучив нужные тесты. Поэтому во многих крупных компаниях применяются другие более активные методы отбора кандидат: деловые игры, кейс-стади и т. д.

Один из эффективных методов подбора управленческого персонала — деловые игры. Данный способ отбора кандидат является новым, поэтому изучен он не достаточно широко. Однако теоретическая основа по способам подбора и деловым играм представлена в достаточном объеме. Новизна и недостаточное применение деловых игр при подборе управленческого персонала обусловило постановку цели исследования.

История деловых игр начинается с 1930 года в СССР, когда в Ленинградском инженерно-экономическом институте была организована "группа пуска новостроек". В результате исследований, проведенных этой группой, было установлено, что одной из важнейших причин задержек в запусках крупных заводов являлась нехватка опыта у руководящих кадров. Начальник группы М. М. Бирштейн предложила обучать директоров на примере условных ситуаций, моделирующих реальные, еще до пуска объекта. Первая такая игра была успешно проведена в июне 1932 г. Несмотря на эффективность метода, развитие деловых игр в России примерно тогда же и было прервано.

В середине 50-х годов за развитие деловых игр взялась Американская ассоциация менеджмента. Одна из наиболее актуальных для США того времени проблем — развитие крупной производственной компании — стала темой первой игры, получившей широкую известность. Она позволила быстро и качественно обучит менеджеров практическим навыкам управления предприятием. Именно там впервые появился термин "деловая игра", а через десять лет этот метод обучения использовался почти в каждой школе бизнеса.

На сегодняшний день насчитывается более тысячи различных видов обучающих игр, которые применяются как для решения экономических,

экологических, политических проблем, а также для преодоления трудностей внутри самого предприятия.

В современной литературе существует большое разнообразие типологий и классификаций деловых игр. Однако на практике наиболее широко применяются следующие виды деловых игр при подборе персонала: ролевые игры и групповые дискуссии.

Суть ролевой игры заключается в том, что человек берет на себя определенную роль и начинает вести себя так, как ожидают от него окружающие. Роли, используемые в играх, могут быть различными: начальник, руководитель или сотрудник. Преимущество данного метода оценки кандидатов заключается в том, что участникам предоставляется возможность продемонстрировать наличие тех профессиональных качеств, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на ту или иную должность.

Следующий распространенный вид деловой игры — это групповые дискуссии. Суть данного метода заключается в том, что претендентам на вакантную должность дается одинаковое задание, которое они должны выполнить вначале индивидуально и соответственно зафиксировать. Затем испытуемые посредством группового обсуждения должны принять общее решение.

За проведением игры наблюдает комиссия, которая оценивает и ранжирует участников по нескольким параметрам, предназначенным для исследования таких характеристик, как потенциал к лидерству, навыки межличностных отношений, осведомленность о способах решения проблем и деловая осведомленность.

Групповые дискуссии и ролевые игры, как и другие виды деловых игр, преследуют одну цель — закрытие вакансии сотрудниками максимально подходящими на предлагаемую должность с наименьшими временными и трудовыми затратами. Однако для этого необходимо четко поставить цель при проведении игры: с какой целью она осуществляется, какие результаты планируется получить, как полученные результаты помогут в отборе кандидатов.

В соответствии с целями определяются необходимые ключевые профессиональные компетенции, которые будут оцениваться в процессе игры. Здесь очень важно выделить именно значимые для той или иной позиции компетенции, расставить приоритеты, понять, какие факторы будут решающими при отборе претендентов, а какие можно опустить, не ухудшив при этом результат.

Деловые игры высоко оцениваются как наблюдательной комиссией (работодателем), так и успешными кандидатами. Поскольку первые приобретают нового сотрудника, способного нестандартно принимать решения, а в некоторых ситуациях и брать во внимание нетрадиционные пути преодоления существующих проблем в организации. Кандидаты, в свою очередь, получают заветную должность и как бонус проявляют, развивают свои личностные качества, а также набираются опыта в поведении подобных ситуациях.

Таким образом, деловые игры имеют несколько преимуществ перед стандартными инструментами (анкеты, интервью, тесты) проведения собеседования.

К положительным качествам можно отнести:

- оценивание большого потока кандидатов при наименьшем затрачивании времени;
- оценивание профессиональных навыков;
- определение стрессоустойчивости кандидатов.

К недостатку применения данного инструмента при подборе персонала можно отнести стоимость подготовки и проведения игры. Однако, если не пользоваться услугами ассесмент-центров, а лично разработать игротехнику, то финансовые затраты при игре не будут превышать издержек, связанных с проведением стандартного собеседования.

Вопрос 3. Методы информационного обеспечения новых работников в организации.

Одной из ключевых составляющих успеха любой компании является эффективное информационное обеспечение ее персонала. Люди должны четко

понимать, в чем именно состоит цель их работы, а для этого необходимо вовремя доносить до них сведения о целях и задачах бизнеса. Грамотно выстроенные внутренние коммуникации помогают не только создать позитивный имидж самой компании, но и добиться максимального эффекта от деятельности сотрудников.

Внутренними коммуникациями называют любые коммуникации персонала внутри компании. Они могут быть горизонтальными или вертикальными, устными или письменными, личными или виртуальными, одиночными или групповыми.

По сути дела — это всегда двустороннее общение, участие в котором может одновременно принимать большое количество людей. В таких коммуникациях большое значение имеет суть, каналы и форма подачи информации.

Качественные внутренние коммуникации помогают устанавливать ролевые взаимодействия сотрудников и распределять ответственность между ними. Признаками хороших внутренних коммуникаций являются информативность, своевременность, ясность, лаконичность и беспристрастность. Эффективные внутренние коммуникации — одна из главных задач любой компании. Именно их наличие говорит о способности менеджмента прислушиваться к сотрудникам, определять слабые и сильные стороны производственного процесса и корректировать управленческие решения.

В список задач внутренних коммуникаций обычно входят следующие:

- формирование общего для компании информационного пространства;
- повышение лояльности сотрудников, их приверженности интересам и главной цели компании, создание и поддержание такого социального состояния персонала, которое будет мотивировать их на максимально эффективную работу;
- укрепление позитивного бренда компании в глазах собственных работников, поскольку они являются одним из основных каналов распространения информации о компании во внешнюю среду;

- формирование положительного имиджа фирмы — именно это поможет привлечь на работу в компанию лучших специалистов;

- формирование и поддержка корпоративной культуры организации.

При формировании внутренних коммуникаций очень важно получение обратной связи от сотрудников и демонстрация "открытости" руководителей компании.

Прямое следствие нарушения каналов внутренних коммуникаций — возникновение конфликтов в коллективе. При отсутствии правильно выстроенных внутренних коммуникаций сотрудники в компании нередко знакомы только визуально, разные подразделения имеют очень слабое представление о работе друг друга, иногда различные группы сотрудников выполняют одно и то же задание в параллельном режиме, а некоторые из них отказываются выполнять совместную работу из-за психологической несовместимости. Кроме того, в коллективе активно распространяются различные слухи и сплетни, возникают ссоры и конфликты, образуются группировки, открыто или скрыто противостоящие друг другу. Все это отрицательно влияет на работу компании, на достижение главных целей и снижает производительность сотрудников.

Внутренние коммуникации невозможно наладить, установить и забыть о них в надежде, что они будут работать самостоятельно. Процесс необходимо постоянно поддерживать и трансформировать в соответствии с изменениями и развитием самой компании. Рассчитывать на формирование корпоративной культуры и рост внутренней мотивации работников можно только при создании единого информационного пространства компании.

Во-первых, хотя для создания внутренних коммуникаций используются практически те же механизмы, что и для создания внешних, все же в формировании внутренних коммуникаций есть своя специфика. Потребность сотрудников в честной и открытой информации гораздо выше, чем у любой внешней группы. Отсутствие честной, исчерпывающей и своевременной информации обязательно породит в коллективе слухи и сплетни. А донести

такую информацию до всех без исключения сотрудников можно только при наличии единого информационного пространства.

Во-вторых, коллективу необходима площадка для обмена информацией. Работники должны иметь возможность открыто общаться по интересующим их темам, выражать свое мнение и знакомиться с точкой зрения коллег. Наличие такой площадки также даст возможность руководителям своевременно заметить наличие любых негативных настроений в коллективе и принять меры по их устранению до того, как они станут достоянием народных масс и приведут к кризису.

В-третьих, единое информационное пространство способно оказать помощь в преодолении "горизонталей" и "вертикалей" при общении между сотрудниками. При качественно налаженных внутренних коммуникациях работник может напрямую обратиться к любому руководителю любого отдела, запросить и получить необходимую информацию. Значительно упрощается и процесс общения работников между собой. В едином информационном пространстве можно без труда пообщаться даже с незнакомым коллегой из соседнего отдела или, что особенно важно, из иногороднего филиала, получить консультацию или обсудить важный вопрос.

В-четвертых, именно на такой площадке можно эффективно разъяснять корпоративную политику компании в сфере производственного обучения и развития персонала. Сотрудник, не знающий своих перспектив в компании, никогда не будет иметь сильную внутреннюю мотивацию. Как показывает практика, попытки мотивировать коллектив исключительно перспективами роста самого предприятия, результатов практически не имеют. Для формирования высокой лояльности к организации, человек обязательно должен знать, что именно здесь он сможет добиться личных успехов.

Существует множество способов информирования персонала:

1. Корпоративные средства массовой информации. К ним относятся периодические печатные издания: газеты или журналы, выпускаемые в компании.

Отличие корпоративного средства массовой информации от обычного — это то, что его целевой аудиторией являются работники конкретной организации, а все публикующиеся в нем материалы касаются именно ее проблем и подаются с положительной или нейтральной точки зрения. Цель таких журналов и газет — информирование сотрудников о новостях компании, важнейших событиях, публикация документов, знакомство, хотя бы заочное, с руководством и по возможности получение обратной связи. Обычно такие издания раздают в холле организации.

Несмотря на то, что такие средства массовой информации отличаются удобством восприятия информации, возможностью ее длительного хранения и повторного обращения в случае необходимости, проблему создания эффективных внутренних коммуникаций они все же не решают.

Газета или журнал недостаточно оперативно реагирует на события, информация о них появляется только через какое-то время. Кроме того, отсутствует возможность мгновенного обсуждения темы, общения на полях средств массовой информации.

Тем не менее, свою роль в формировании у сотрудников лояльности к компании печатные средства массовой информации играют. Практически у всех крупных и успешных организаций имеется свой корпоративный журнал или газета. Его наличие объединяет людей, помогает сотрудникам почувствовать себя частью команды.

2. Корпоративный портал или интранет — это некий внутренний веб-интерфейс, предоставляющий сотрудникам компании доступ ко всем корпоративным данным. То есть это нечто вроде виртуального офиса, дающего возможность совместной работы. Обычно порталы снабжают различным функционалом в зависимости от потребностей организации. Как правило, здесь публикуются официальные документы, создаются базы важных файлов с общим доступом, группы, календарь с важными для компании датами, форум для общения сотрудников между собой. Однако некоторые особенности порталов делают их не слишком популярными для свободного общения пользователей.

Так, например, в большинстве случаев порталы остаются средой для хранения конфиденциальной информации фирмы или постановки задач, поскольку представляют собой официальный рабочий инструмент, а человек психологически не расположен общаться таким образом.

Еще один минус портала — отсутствие возможности для рядовых пользователей наполнять его контентом. Сотрудники не могут свободно поделиться своими наработками, пообщаться с коллегами, задать вопрос руководству. Для создания групп, открытия доступа к файлам необходим администратор. Это лишает портал возможности оперативного реагирования на потребности и интересы пользователей. Очень часто, несмотря на пользу этого инструмента, портал остается в организации невостребованным, а значит, своей функции по формированию внутренних коммуникаций полноценно не выполняет.

3. Корпоративные социальные сети, возникшие и довольно успешно развивающиеся на волне интереса к обычным социальным сетям, являются действенным инструментом для повышения лояльности работников и формирования сильного имиджа организации.

Наличие собственной социальной сети в компании воспринимается как свидетельство заботы руководства о подчиненных, как часть корпоративной культуры. Объединенные сетью сотрудники могут активно и эффективно взаимодействовать друг с другом и с руководством, даже если они находятся в разных городах.

Особенно полезны социальные сети для крупных организаций с множеством региональных департаментов, в которых сотрудники не всегда знакомы между собой. Сеть стирает границы между отделами и филиалами, дает возможность обмениваться мнениями, публиковать собственные наработки каждого из сотрудников, а значит, постепенно в ней формируется информационная база, доступная для всех желающих.

Очень полезны социальные сети и для кадровой службы. С их помощью можно моментально донести до сотрудников информацию о важных новшествах

или провести онлайн-обучение. Семинары и конференции в сети — прекрасная альтернатива очному обучению, для которого персонал необходимо отрывать от работы на довольно длительный срок.

Как показывает практика, адаптация новых сотрудников происходит быстрее в тех компаниях, в которых есть собственная социальная сеть. Она помогает знакомиться, новый сотрудник получает возможность задать любой вопрос каждому из коллег, найти опытных специалистов по своему профилю и получить их ценный совет. Сотрудник быстрее входит в курс своей работы и не испытывает сложностей с адаптацией, ведь в ней теперь опосредованно участвует весь коллектив, а значит, сокращается текучка кадров из-за проблем в этой сфере.

Кроме того, собственная социальная сеть позволяет коллегам общаться неформально. Она обладает всеми возможностями обычной социальной сети, к которым люди уже привыкли, так что переход в это пространство обычно проходит очень легко. Пользователи могут создавать личные страницы, блоги, рабочие группы, сообщества, так же можно обмениваться файлами, публиковать фото и личные объявления, подписываться на новости и т. д.

Методические материалы по теме 7

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Адаптация и стажировка персонала

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 7: [5, 9, 10].

Тема 8. Развитие персонала в организации

Форма занятия – лекция.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Профессиональное обучение – важнейший компонент развития персонала

Вопрос 2. Повышение квалификации

Методические указания по изучению темы 8

Цели и методы развития. Типы планов развития. Стандартный план развития. Планирование освоения специальности.

Профессиональное обучение – важнейший компонент развития персонала. Формы и виды обучения. Методы обучения. Стажировка. Профессиональная переподготовка.

Повышение квалификации. Виды квалификации. Документы, подтверждающие квалификацию. Методы оценки эффективности обучения и повышения квалификации персонала. Цели расчетов экономической эффективности процесса обучения.

Переквалификация. Специальные методы и системы управления профессиональным развитием.

Вопрос 1. Профессиональное обучение – важнейший компонент развития персонала

Несоответствие квалификации персонала потребностям компании негативно сказывается на результатах ее деятельности. Развитие персонала является важнейшим условием успешного развития любой компании. Организация профессионального обучения является одной из основных функций управления персоналом.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты компании, профессиональное развитие работников способствует созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию работников и их преданность организации.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри компании, так и вне ее.

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей организации в этой области. По существу речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и

навыками, которыми должен обладать персонал для реализации целей компании и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности. Важнейшим средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение.

В компании организация профессионального обучения должна представлять комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов.

Управление процессом профессионального обучения начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития работников, а также необходимости выполнения ими своих текущих производственных обязанностей.

Выполнение должностных обязанностей требует от сотрудников организации знания рабочих процедур и методов, выпускаемой продукции и оказываемых услуг, умения работать на установленном оборудовании и т. п. Потребности, связанные с выполнением производственных обязанностей, определяются на основе заявок руководителей подразделений и самих работников путем проведения опросов руководителей и специалистов, анализа результатов работы подразделений компании. Еще один источник информации о потребностях в профессиональном обучении - индивидуальные планы развития, подготавливаемые сотрудниками в момент аттестации.

Профессиональное обучение связано со значительными материальными издержками, поэтому определение бюджета является важнейшим моментом управления профессиональным обучением. При расчете бюджета профессионального обучения учитываются все компоненты издержек. Наличие полной информации об издержках дает возможность принять оптимальное решение о методах проведения обучения.

На основании анализа выявленных потребностей формулируются специфические цели каждой программы обучения.

Оценка эффективности программ обучения является центральным моментом управления профессиональным обучением в компании. Затраты на

профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в развитие персонала. Эти инвестиции должны принести отдачу в виде повышения эффективности деятельности организации (более полной реализации ее целей).

Некоторые программы обучения создаются не для выработки конкретных профессиональных навыков, а для формирования определенного типа мышления и поведения. Эффективность такой программы довольно сложно измерить напрямую, поскольку ее результаты рассчитаны на долговременный период. При оценке эффективности данной программы используются следующие методы:

- наблюдение за поведением на рабочем месте работников, участвующих в программе;
- оценка эффективности программы самими обучающимися с помощью анкетирования или в ходе открытого анкетирования;
- тесты, проводимые до и после обучения.

После завершения обучения и проведения его оценки результаты сообщаются работникам.

При выборе методов обучения отдел управления персоналом, руководствуется соображениями их эффективности с точки зрения воздействия на обучающихся. При этом учитываются четыре основных принципа: актуальность, участие, повторение, обратная связь.

Программы должны разрабатываться и реализовываться как самой компанией, так и при помощи внешних организаций.

При организации своими силами используются разные методы для развития профессиональных знаний и навыков. Все методы делятся на две группы: обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места (в учебном классе).

Основные методы обучения на рабочем месте - инструктаж, ротация, ученичество и наставничество. Данный вид обучения является оптимальным для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач.

Инструктажи производятся перед началом работы и непосредственно в ходе работы. За каждым молодым сотрудником закрепляется наставник, который помогает адаптироваться и интегрироваться молодому сотруднику в организации, передает ему основной багаж опыта, приобретенного им во время работы.

Для формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных навыков, дающих работнику возможность абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения, используются программы обучения вне рабочего места: лекции, деловые игры, самостоятельное обучение. Отдел управления персоналом, согласно плану повышения квалификации персонала, осуществляет поиск учебного заведения, которое удовлетворяло бы необходимому уровню образования. В дальнейшем принимается решение о направлении сотрудников для повышения квалификации.

Вопрос 2. Повышение квалификации

Повышение квалификации сотрудника — это обучение, правила прохождения которого четко регламентированы трудовым законодательством. Трудовой кодекс определяет квалификацию как уровень теоретических знаний, практических профессиональных навыков, умений и опыта работы.

Профессиональные стандарты, которые становятся обязательными в некоторых сферах, устанавливают необходимую для сотрудника квалификацию в зависимости от области профессиональной деятельности. Если он не соответствует требованиям — его отправляют на курсы, переводят на нижестоящие должности или вовсе увольняют. Если нормативный акт обязывает направлять сотрудников на повышение квалификации, то в нем же будет написано, как часто это нужно делать.

Если такой обязанности в законе нет, работодатель сам определяет, как часто отправлять сотрудников на обучение. Например, юристу нужно постоянно следить за обновлениями в законах и судебной практике, а автослесарь может реже обновлять знания.

Ориентироваться можно на то, как часто меняется ваш вид деятельности, какие требования предъявляют к своим сотрудникам конкуренты. Еще важно получать обратную связь от подчиненных. Иногда они сами могут прямо сказать, чтобы пора отправлять их на обучение.

Рекомендуется отправлять работников на курсы повышения квалификации в следующих ситуациях:

- после долгого перерыва в работе;
- после обновления компьютерных программ;
- после обновления оборудования;
- если произошли значительные изменения в законах и других нормативных актах, которые регулируют деятельность предприятия.

Варианты повышения квалификации различаются по нескольким критериям.

1. По длительности повышение квалификации может быть краткосрочным и долгосрочным. Краткосрочное повышение квалификации может идти всего пару часов или дней, а долгосрочное может длиться несколько недель. Обычно внутри компании проводят краткосрочное тематическое обучение. Например, менеджеров обучают работать с клиентами, которые не заинтересованы в услугах компании. Для долгосрочного обучения по специфическим темам чаще всего находят сторонние образовательные учреждения.

2. По форме проведения повышение квалификации может быть очным, заочным и дистанционным. На очном обучении работник лично присутствует на курсах, тренингах, семинарах. На заочном часть учебного материала объясняют преподаватели, а остальные обучающийся изучает самостоятельно по материалам, которые предоставляет образовательная организация. При дистанционном обучении все занятия проходят онлайн. Например, приглашенные эксперты проводят для сотрудников компании серию вебинаров на тему делового общения.

3. В зависимости от организатора обучение может быть внутренним — на территории и силами работодателя — или внешним, когда обучение проводит сторонняя организация.

Проводить повышение квалификации могут и коммерческие, и государственные учреждения, у которых есть лицензия на образовательную деятельность. Обычно сам работодатель решает, отправлять ли работников с их согласия повышать квалификацию и в какой момент. Но в некоторых случаях такая обязанность возникает по закону. Например, у педагогов или медицинских работников.

В отличие от переподготовки, повышение квалификации не дает право работать в новой сфере, если для этого нужен документ об образовании.

Работодатель может отправить сотрудников на повышение квалификации в образовательную организацию или провести ее самостоятельно.

Методические материалы по теме 8

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)
Адаптация и стажировка персонала

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 8: [5, 9, 10].

Тема 9. Методы оценки эффективности системы адаптации и развития персонала

Форма занятия – лекция.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Критерии оценки эффективности системы адаптации и профессионального развития персонала в организации

Вопрос 2. Методы измерения эффективности адаптации и развития персонала в системе управления организацией

Методические указания по изучению темы 9

Показатели эффективности деятельности по адаптации и развитию персонала.

Критерии оценки эффективности системы адаптации и профессионального развития персонала в организации. Методы измерения эффективности адаптации и развития персонала в системе управления организацией.

Вопрос 1. Критерии оценки эффективности системы адаптации и профессионального развития персонала в организации

Говоря об оценке эффективности, важно помнить, что оценивать можно разные аспекты:

- систему адаптации в целом;
- процесс адаптации конкретного сотрудника;
- конкретный адаптационный инструмент или мероприятие.

Для оценки эффективности используются два типа показателей: объективные показатели и субъективные показатели.

Объективные показатели (показатели характеризуют уровень и эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах, в количественных показателях). К таким показателям можно отнести:

- сумма затраченных ресурсов на адаптацию одного кандидата;
- процент продлений испытательного срока;
- процент обученных наставников;
- процент уровня навыков наставника;
- лёгкость восприятия (усвояемость) материалов, используемых в мероприятиях по адаптации персонала и т. д.

Субъективные показатели характеризует удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями, условиями труда, коллективом и др.

Критериями адаптации для управленческого персонала могут быть:

- выполнение должностной инструкции;
- качество выполненной работы;
- количество выполненной работы;
- соблюдение стандартов времени (норм времени и обслуживания);

- производимое на людей впечатление;
- способность влиться в коллектив;
- заинтересованность в работе;
- интерес к повышению квалификации и служебному росту;
- соблюдение философии организации;
- удовлетворительная оценка качества трудовой жизни.

Критерии адаптации для рабочих:

- выполнение норм выработки;
- выполнение сменно-суточных заданий;
- овладение рабочим местом (станком, оборудованием, операциями) в соответствии с техническими условиями;
- качество работы процент бракованной продукции в пределах допустимых норм предприятия;
- соблюдение трудовой дисциплины;
- способность влиться в коллектив бригады (наоборот, "отторжение" бригадой);
- соблюдение деловой философии предприятия.

Основные критерии эффективности адаптации - это текучесть кадров, производительность труда и социальный климат.

Для того чтобы понять, насколько эффективно функционирует система адаптации в компании и проанализировать ее составляющие, необходимо провести аудит этой системы.

В арсенале руководителя службы персонала имеется ряд методов: анализ документов и локальных нормативных актов, регламентирующих адаптационные процедуры, наблюдение и интервью (включающие в себя беседы с сотрудниками, принятыми на работу до полугода назад; беседы с увольняющимися сотрудниками, отработавшими менее года; интервью с руководителями, в чьих подразделениях происходит наибольший набор персонала), фокус-группа с "экспертами": сотрудниками отдела персонала,

другими сотрудниками. проведение опросов (в ходе комплексных исследований).

Вопрос 2. Методы измерения эффективности адаптации и развития персонала в системе управления организацией

Одно из центральных звеньев системы управления персоналом является адаптация нового персонала, в первую очередь молодых специалистов, недавно окончивших обучение в высшем учебном заведении и не имеющих практического опыта работы. Несмотря на то, что молодые специалисты не обладают практическим опытом, они являются ценными для предприятия, поскольку молодые сотрудники могут пройти обучение, в соответствии с требованиями и условиями определенного предприятия. Изучение вопроса адаптации и профориентации персонала является особенно актуальным для российской практики.

В связи с этим предлагается разработать и апробировать методику оценки показателей эффективности процесса адаптации на уровне производительности труда.

Основной метод исследования — это развернутая анкета, отражающая параметры эффективности каждого аспекта адаптации. В рамках методики предлагается выделить те или иные аспекты адаптации. Соответственно, каждый аспект адаптации обладает рядом своих особенностей:

- профессиональный аспект обусловлен, прежде всего, спецификой профессиональной стороны деятельности сотрудника в компании. Достаточен ли у нового сотрудника запас знаний, умений, навыков или требуется дополнительное обучение. Также она состоит из возможных перспектив карьерного роста;

- организационный аспект адаптации взаимосвязан с процессом ознакомления с организационной структурой управления, планом фирмы;

- морально-психологический аспект обуславливается соответствием норм, принципов, которые действуют в компании, норм поведения в коллективе имеющимся представлениям у сотрудника;

– экономический аспект отражает характер условий начисления и выплаты зарплаты, действующей системы штрафов и надбавок;

– культурно-бытовой аспект состоит из системы внутрикорпоративных коммуникаций, а также организации совместного досуга и отдыха всех сотрудников. Он может состоять из проведения корпоративных праздников, организации корпоративного обучения или тренингов, совместного отдыха.

Предлагаемая методика помогает осуществлять расчет коэффициентов адаптации, как по каждому аспекту, так и для каждого определенного специалиста, соответственно, можно определить ряд коэффициентов адаптации, которые предоставят возможность определить значение показателей разнообразными способами.

Коэффициенты адаптации:

1. ИКА - индивидуальный коэффициент адаптации для определенного специалиста в организации, характеризующий уровень адаптированности определенного специалиста.

2. АКА – это аспектный коэффициент адаптации отражает, каким образом реализуется в процессе адаптации какой-либо определенный аспект.

3. ОКА – это общий коэффициент адаптации для всего предприятия отображает общую картину воплощения процесса адаптации в какой-либо определенной компании.

Расчет трех разнообразных коэффициентов адаптации играет большую роль как в целом для всей компании, так и для менеджеров на разных этапах управления.

Значения индивидуальных коэффициентов адаптации, прежде всего, требуются для руководителей подразделений, потому как именно на них в большинстве случаев возлагаются обязанности обеспечения контроля над процессом адаптации работников в их отделе. Значения индивидуальных коэффициентов адаптации также имеют значение для работников, которые занимаются адаптацией, так как воплощение самого процесса адаптации, нередко, входит в перечень поставленных перед ними задач.

Значения общих коэффициентов адаптации, помогают проследить, каким образом в целом организована система адаптации в какой-либо компании. Прежде всего, общий коэффициент адаптации помогает извлечь требующуюся информацию руководству и помогает проследить, как осуществляется адаптация новых специалистов на предприятии в целом.

Таким образом, на основе приведенных данных с учетом сложной ситуации на рынке труда необходимо отметить, что управление адаптацией молодых специалистов в организации должно обеспечить целостное воздействие на поведение человека, создание благоприятной управленческой среды, организованности, дисциплины, доверия, упорядоченности организационных отношений, изменение отношения персонала к трудовой деятельности в соответствии с целью и миссией управления.

Предложенная методика оценки показателей эффективности процесса адаптации на уровне производительности труда позволит провести диагностику состояния адаптации в той или иной компании, а также определить, каким образом идет процесс адаптации нового специалиста в соответствии с каждым компонентом процесса адаптации. Бесспорно, анализ значений коэффициентов адаптации представляет собой важную задачу, потому как предоставляет информацию о процессе адаптации, которая требуется для службы персонала, а также для руководителей подразделений и топ менеджеров.

Методические материалы по теме 9

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)
Адаптация и стажировка персонала.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 9: [5, 9, 10].

2 Методические указания для подготовки к практическим работам

Тема 1. Общие положения теории адаптации

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и значение профессиональной адаптации персонала.
2. Цели профессиональной адаптации персонала.
3. Факторы, влияющие на успешность процесса профессиональной адаптации персонала.
4. Классификация профессиональной адаптации персонала.

Методические материалы по теме 1

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)
Адаптация и стажировка персонала.

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 1: [2, 5, 7].

Тема 2. Адаптация персонала как элемент управления трудовыми перемещениями: понятие, цели, функции

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2

Вопросы для обсуждения:

1. Виды адаптации персонала.
2. Методы профессиональной адаптации персонала.
3. Основные этапы процесса профессиональной адаптации персонала.
4. Управление процессом профессиональной адаптации персонала.

Методические материалы по теме 2

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)
Адаптация и стажировка персонала.

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 2: [3, 5, 11].

Тема 3. Адаптивные свойства личности

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3

Вопросы для обсуждения

1. Эффективность профессиональной адаптации персонала.
2. Критерии оценки успешности профессиональной адаптации персонала.
3. Технология эффективного управления адаптацией персонала.
4. Испытательный срок в процессе адаптации персонала.
5. Цели и задачи системы управления профессиональной адаптацией персонала.

Типовые задачи

Задача 1. Профиль деятельности организации – консалтинговые услуги в сфере бухучета и финансового анализа. Численность персонала – 50 человек. Срок работы на рынке – 10 лет.

В компании сложился устойчивый коллектив, на протяжении нескольких лет практически не было увольнений. В прошлом году от услуг компании отказался один из ключевых клиентов, в связи с чем образовалась существенная финансовая брешь. Руководство проанализировало ситуацию и пришло к выводу, что в компании имеет место профессиональный застой: сотрудники перестали стремиться к развитию, довольствуются сложившейся структурой работ. Следовательно, необходимо что-то предпринять.

Было решено начать процесс обновления. На предложение всем подготовить собственный проект выхода компании из сложной ситуации откликнулись немногие. Тогда руководство решило, что необходимо обновить и персонал. По итогам внеочередной аттестации некоторые сотрудники были понижены в должности и, обидевшись, уволились. Несколько человек поддались общему негативному настроению и тоже отправились на поиски лучшей доли. Еще нескольких вскоре переманили ранее ушедшие сотрудники. В итоге количество персонала сократилось на четверть. На какое-то время было решено

прекратить прием новых сотрудников в связи с сокращением объема работ. Однако со временем в компанию все-таки стали приходить новые люди. При этом оказалось, что никто толком не знает, как включать их в рабочий процесс. Менеджеру по персоналу было поручено срочно разработать схему быстрой адаптации.

Определите, какие инструменты адаптации в большей мере подходят для компании.

Методические материалы по теме 3

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Адаптация и стажировка персонала

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 3: [1, 8, 11].

Тема 4. Диагностика адаптации

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4

Вопросы для обсуждения

1. Структурное закрепление функций управления адаптацией персонала.
2. Специализированные службы адаптации кадров.
3. Функции подразделений по управлению профориентацией и адаптацией.
4. Примерный порядок профессиональной адаптации персонала.

Типовые задачи

Задача 1. Профиль деятельности организации – оптовая и розничная торговля. Компания является эксклюзивным дистрибьютором известной торговой марки спортивного инвентаря и одежды (зимний вид спорта). По основному продукту торговая марка имеет долю 20 % на мировом рынке. Структура – офис (руководство, бухгалтерия, региональный отдел, VIP-менеджмент, show room, склад, логистика, бэк-офис и др.), магазин. Общая

численность персонала – около 50 человек. Срок работы компании на рынке – 6 лет.

Вы – менеджер по персоналу. До вас такого специалиста в компании не было, сотрудники подбирались по принципу знакомства, дружбы. Изначально в продающих подразделениях в основном работали спортсмены, так как первый и ведущий клиент компании – спортивные команды. В настоящее время организация работает по продвижению торговой марки как с большими спортивными магазинами, в том числе с сетями, спортивными командами, так и с обычными покупателями. На ближайший год компания решила расширить свое присутствие на рынке за счет набора торговых представителей в помощь региональным менеджерам, чтобы высвободить их время на привлечение новых клиентов, а также в связи с открытием двух магазинов.

Руководство приняло решение привлечь 10 торговых представителей в надежде, что хотя бы половина из них останется работать в компании и дорастет до региональных менеджеров или менеджеров торговых залов. Функции торговых представителей: первичная презентация компании, торговой марки (с последующей "передачей" потенциальных клиентов региональным менеджерам); подготовка всей документации при работе с клиентами (договоры, счета, счета-фактуры и т. д.); сверка продукции в московских магазинах, клиентов и отпущенного товара и своевременное осуществление дополнительных заказов и поставок.

1. Как вы будете подбирать торговых представителей?

2. Что вы планируете сделать, чтобы хотя бы половина из отобранных торговых представителей закрепилась в вашей компании?

Задача 2. Профиль деятельности организации – производство в сфере транспорта. Численность персонала – 30 тыс. человек. Срок работы – 17 лет на рынке.

Последние два года компания активно развивалась за счет расширения сферы деятельности. Кроме того, в прошлом году к ней присоединилось несколько бывших поставщиков. В итоге кадровый состав компании обновился

практически на треть. При этом проявилась острая потребность в носителях профильных знаний и традиций. Несмотря на то, что в компании достаточно развито наставничество, опытные сотрудники уже не справляются с количеством подопечных, которое иногда достигает трех и более человек.

Руководство компании всерьез обеспокоено тем, что в связи с происходящими изменениями будут утрачены позитивные трудовые традиции, размоется корпоративная культура, в основу которой заложено чувство гордости работников за принадлежность к отрасли и профессии, а также ответственности за принятые на себя обязательства. Процесс адаптации новых сотрудников нуждается в принципиально новых системных изменениях, которые позволят вводить их в рабочий процесс максимально быстро, не нарушая лучших традиций компании. Ситуация усугубляется тем, что сотрудники бывших поставщиков продолжают относиться к основной компании как к посторонней, четко разграничивая понятия "мы" и "они". Это ставит перед управлением адаптации сотрудников еще одну задачу – сформировать в коллективе единство, общность "мы".

Определите, какие инструменты адаптации в большей мере подходят для компании.

Методические материалы по теме 4

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Адаптация и стажировка персонала.

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 4: [1, 8, 11].

Тема 5. Задачи службы по управлению персоналом в адаптации новых сотрудников организации

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 5

Вопросы для обсуждения

1. Программа по оптимизации адаптационных процессов сотрудников.
2. Оценка состояния работы по профессиональной адаптации сотрудников.
3. Профессиональная адаптация рядовых сотрудников.
4. Профессиональная адаптация специалистов, служащих, инженерно-технических работников (ИТР).

Типовые задачи

Задача 1. Руководитель решил мотивировать своего сотрудника, предложив ему новую творческую задачу, выполнение которой будет способствовать его более полной самореализации. Однако вместо повышения эффективности подчиненного, как предполагал руководитель, между ними возник конфликт.

Руководитель предложил своему сотруднику разработать проект по новому направлению деятельности организации. Однако обычно ответственный и обязательный сотрудник выразил сопротивление этой задаче. В качестве протеста он приводил такие аргументы: "Я хорошо выполняю те задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый проект означает вступить в "зону некомпетентности", и я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты можно получить при разработке нового проекта, а выполнение привычных для меня задач приносит организации постоянную прибыль".

Как вы думаете, в чем состоит причина конфликта между руководителем и начальником отдела?

Какую ошибку совершил руководитель при выборе способа мотивации своего сотрудника?

Методические материалы по теме 5

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)
Адаптация и стажировка персонала.

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 5: [5, 9, 10].

Тема 6. Программа наставничества: участники, цели, преимущества и недостатки

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 6

Вопросы для обсуждения

1. Профессиональная адаптация молодых специалистов.
2. Профессиональная адаптация руководителей среднего звена.
3. Профессиональная адаптация руководителей высшего звена.
4. Профессиональная адаптация сотрудников удаленных офисов.
5. Наставничество как метод профессиональной адаптации персонала.

Типовые задачи

Задача 1. Руководителем небольшой, но динамично развивающейся компании была сформулирована установка на прием новых сотрудников, обязательно молодых, амбициозных и нацеленных на профессиональный рост. Руководитель рассуждал так: "Если сотрудник стремится к успеху, он станет работать не только на себя, но и на компанию, что будет способствовать ее развитию". В течение полутора лет эта политика давала свои плоды, однако к концу второго года возник резкий "обвал" увольнений. При приеме на работу людям обещали карьерный рост, но свободных вакансий на руководящие должности в компании не было. В результате за короткое время организация потеряла самых активных и успешных сотрудников.

Как вы думаете, в чем заключалась ошибка руководителя?

Какие решения в этой ситуации можно было бы предпринять, чтобы стабилизировать наиболее ценных сотрудников?

Методические материалы по теме 6

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)
Адаптация и стажировка персонала.

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 6: [5, 9, 10].

Тема 7. Мероприятия по адаптации персонала

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 7

Вопросы для обсуждения

1. Задачи наставничества в организации.
2. Область применения системы наставничества.
3. Организация системы наставничества на предприятиях.
4. Критерии отбора наставников.

Типовые задачи

Задача 1. В одной компании рабочие высказывали острую неудовлетворенность заработной платой. Несмотря на то, что их претензии были обоснованными, финансовые возможности компании в тот момент не позволяли увеличить заработную плату. Перед руководством встала задача мотивации рабочих при помощи нематериальных факторов. При этом следовало иметь в виду, что каждый рабочий трудился на своем участке и конечного результата своего труда видеть не мог. Для того, чтобы нейтрализовать неудовлетворенность персонала или снизить ее уровень, в цеху была организована выставка лучших работ (светильников) наиболее квалифицированных рабочих с указанием, на какой выставке эта продукция была представлена. Кроме того, в цеху были вывешены фотографии крупных компаний, которые купили эти светильники. При помощи таких, в общем-то, не дорогостоящих мер неудовлетворенность рабочих своей заработной платой на некоторый период была снижена.

Какие мероприятия вы еще могли бы предложить в данной ситуации, чтобы снизить неудовлетворенность рабочих низким уровнем заработной платы, если повысить ее компания пока не может?

Методические материалы по теме 7

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Адаптация и стажировка персонала

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 7: [5, 9, 10].

Тема 8. Развитие персонала в организации

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 8

Вопросы для обсуждения

1. Процесс подготовки наставников.
2. Трудности на пути создания и внедрения системы наставничества в организации.
3. Конфликты адаптационного периода персонала.
4. Причины конфликтов в период адаптации персонала в организациях.

Типовые задачи

Задача 1. Управление персоналом — одна из сфер менеджмента, где этика управления является основой предупреждения и разрешения как производственных, так и социальных конфликтов. Например, в ситуации, когда наниматель, заботясь об эффективном развитии организации, вынужден вкладывать средства в профессиональную подготовку своего персонала. Дело это дорогостоящее, и, предположим, наниматель А может предпочесть, чтобы наниматель В занимался профессиональным обучением работников, а потом он, наниматель А, мог переманить к себе готовых специалистов. Head hunting ("охота за головами", или переманивание) — достаточно распространенный способ решения кадровых проблем. Однако и наниматель В может рассуждать аналогичным образом. Но если каждый будет рассуждать подобным образом, то в итоге они попадут в ситуацию, которая не устроит никого. Рынок труда лишится профессионально подготовленных кадров.

Поясните, чем, по вашему мнению, может быть продиктовано решение предпринимателей А и В вкладывать средства в обучение своего персонала: эгоистической заботой о собственной прибыли или альтруистическими целями поддержания высокого профессионального уровня рынка труда.

Методические материалы по теме 8

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Адаптация и стажировка персонала

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 8: [5, 9, 10].

Тема 9. Методы оценки эффективности системы адаптации и развития персонала

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 9

Вопросы для обсуждения

1. Профилактика конфликтов в период адаптации персонала в организациях.
2. Стресс и пути его преодоления в период адаптации персонала в организациях.
3. Основные источники стрессовых ситуаций в период адаптации персонала в организациях.

Типовые задачи

Задача 1. Фирма, поставляющая медицинское оборудование, получила заказ на партию медицинских приборов от нового заказчика. Счет был оплачен, партия поступила на склад, осталось позвонить заказчику и известить о поступлении товара. В этот момент в фирму позвонил давний и очень важный для фирмы постоянный заказчик и, договариваясь о возможности будущего заказа, упомянул, что хотел бы приобрести небольшое количество (две коробки) тех же приборов. Сотрудник фирмы, не задумываясь, ответил, что заказ будет выполнен сразу, и выслал счет. Но оказалось, что у завода-изготовителя сейчас этих приборов больше нет и все, чем фирма может располагать в данный момент, это партия, которая находится на ее складе. Завод сможет поставить приборы через две-три недели. Мнения сотрудников фирмы разошлись. Одни полагали, так как счет оплачен, надо немедленно отправить первому заказчику его партию приборов, а перед вторым заказчиком извиниться. Другие говорили, что терять стратегического клиента нелепо, и что надо взять две коробки из партии со склада, извиниться перед первым клиентом, сослаться на неурядицы на заводе-изготовителе и попросить подождать две-три недели.

Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт, кто выступит в этом случае сторонами конфликта? Если да, то укажите стороны конфликта и его вид, покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта, а также статус и ресурсы сторон. Как можно урегулировать эту ситуацию?

Методические материалы по теме 9

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Адаптация и стажировка персонала.

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 9: [5, 9, 10].

3 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета. К зачету допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам освоения дисциплины;
- получившие положительную оценку по результатам практических занятий.

Оценка на зачете по дисциплине ("зачтено" или "не зачтено") зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе). При оценке знаний на экзамене учитывается: уровень сформированности компетенций; уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей; логика, структура и грамотность изложения вопроса; умение связать теорию с практикой.

"Зачтено" - ставится, если полно и всесторонне освещаются теоретические вопросы, делается самостоятельный анализ материала, дается аргументированная критика, делаются самостоятельные выводы;

"не зачтено" - ставится в случае, если вопросы раскрыты не в полной мере, недостаточно освещены теоретические вопросы или не освещены совсем, не проделан самостоятельный анализ материала, не сделаны самостоятельные выводы.

Контрольные вопросы по дисциплине

1. Сущность и значение профессиональной адаптации персонала.
2. Цели профессиональной адаптации персонала.

3. Факторы, влияющие на успешность процесса профессиональной адаптации персонала.
4. Классификация профессиональной адаптации персонала.
5. Виды адаптации персонала.
6. Методы профессиональной адаптации персонала.
7. Основные этапы процесса профессиональной адаптации персонала.
8. Управление процессом профессиональной адаптации персонала.
9. Эффективность профессиональной адаптации персонала.
10. Критерии оценки успешности профессиональной адаптации персонала.
11. Технология эффективного управления адаптацией персонала.
12. Испытательный срок в процессе адаптации персонала.
13. Цели и задачи системы управления профессиональной адаптацией персонала.
14. Структурное закрепление функций управления адаптацией персонала.
15. Специализированные службы адаптации кадров.
16. Функции подразделений по управлению профориентацией и адаптацией.
17. Примерный порядок профессиональной адаптации персонала.
18. Программа по оптимизации адаптационных процессов сотрудников.
19. Оценка состояния работы по профессиональной адаптации сотрудников.
20. Профессиональная адаптация рядовых сотрудников.
21. Профессиональная адаптация специалистов, служащих, инженерно-технических работников (ИТР).
22. Профессиональная адаптация молодых специалистов.
23. Профессиональная адаптация руководителей среднего звена.
24. Профессиональная адаптация руководителей высшего звена.
25. Профессиональная адаптация сотрудников удаленных офисов.
26. Наставничество как метод профессиональной адаптации персонала.
27. Задачи наставничества в организации.

28. Область применения системы наставничества.
29. Организация системы наставничества на предприятиях.
30. Критерии отбора наставников.
31. Процесс подготовки наставников.
32. Трудности на пути создания и внедрения системы наставничества в организации.
33. Конфликты адаптационного периода персонала.
34. Причины конфликтов в период адаптации персонала в организациях.
35. Профилактика конфликтов в период адаптации персонала в организациях.
36. Стресс и пути его преодоления в период адаптации персонала в организациях.
37. Основные источники стрессовых ситуаций в период адаптации персонала в организациях.

4 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине

Основным принципом организации самостоятельной работы студентов является перевод на индивидуальную работу с переходом от формального пассивного выполнения определенных заданий к познавательной активности, с формированием собственного мнения, при решении поставленных проблемных вопросов и задач.

Самостоятельная работа включает воспроизводящие творческие процессы в деятельности студента и организована на следующих уровнях:

- реконструктивный уровень. Самостоятельные реконструктивные работы в ходе которых происходит перестройка решений, составление плана, тезисов, аннотирование. На этом уровне могут изучаться первоисточники, выполняться рефераты. Цель этого вида работ – научить студентов основам самостоятельного планирования и организации собственного учебного труда;

- творческий, поисковый уровень. Самостоятельная творческая работа требует анализа проблемной ситуации, получения новой информации. Студент должен самостоятельно произвести выбор средств и методов решения. Цель данного вида работ – обучение основам творчества, перспективного планирования, в соответствии с логикой организации научного исследования.

Самостоятельная работа спланирована так, что по мере достижения более глубокого понимания предлагаемой информации и ее применения, студент должен время от времени возвращаться к теоретическим конструктам и практическому инструментарию, стараясь расширять свои знания, развивать умения навыки в области управленческого аудита персонала организации.

Целью самостоятельной работы является освоение бакалаврами фундаментальных знаний, опыта практической деятельности по профессии. Самостоятельная работа должна способствовать развитию ответственности и организованности, а также творческого подхода к решению нестандартных задач.

Самостоятельная работа студентов как планируемая работа, выполняемая по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия в специально отведенное для этого аудиторное и внеаудиторное время, ориентирована на поэтапное закрепление теоретических знаний и практических навыков, полученных на лекционных и практических занятиях и проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений студентов;

- углубление и расширение профессиональных знаний;

- формирования умений использовать специальную литературу и инструментарий;

- развития познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;

- формирование интереса к учебно-познавательной деятельности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Шлендер, П. Э. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие / П. Э. Шлендер, М. П. Куркина, В. М. Лаврентьев. - Москва: Вузовский учебник, 2009. - 223 с.
2. Аудит: учебник / под ред. В. И. Подольского. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ: Аудит: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 583 с.
3. Аудит: учеб. / под ред. Р. П. Булыги. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 431 с.
4. Ковалев, С. В. Система контроллинга персонала промышленной организации: учеб. пособие / С. В. Ковалев. - Москва: КноРус, 2010. - 264 с.
5. Литвинюк, А. А. Контроллинг и аудит персонала: учеб. пособие / А. А. Литвинюк. - Москва: КноРус, 2018. - 295 с.
6. Мезенцева, О. В. Экономический анализ в коммерческой деятельности: учеб. пособие / О. В. Мезенцева, А. В. Мезенцева. - Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2014. - 233 с.
7. Миргородская, Т. В. Аудит: учеб. пособие / Т. В. Миргородская. - Москва: КноРус, 2017. - 308 с.
8. Миргородская, Т. В. Аудит: учеб. пособие / Т. В. Миргородская. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: КНОРУС, 2010. - 253 с.
9. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей и направлений ИФЭМ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. - 2-е изд., испр., доп. – Калининград: КГТУ, 2017. - 22 с.
10. Русакова, Е. И., Синякова, М. Г. Адаптация и дезадаптация персонала: теория и практика: пособие для студентов и слушателей по образовательным программам в области управления персоналом и практических специалистов кадровых служб / Е. И. Русакова, М. Г. Синякова. – Екатеринбург: Изд-во Уральского гос. пед. ун-та, 2012. – 118 с.

11. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П. В. Журавлев [и др.]. - Москва: Экзамен, 2000. - 576 с.
12. Управление персоналом: учеб. для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 561 с.
13. Михайлина, Г. И. Управление персоналом: учеб. пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк. - 3-е изд. - Москва: Изд.-торг. корпорация "Дашков и Ко", 2016. - 280 с.
14. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2008. - 364 с.
15. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2009. - 637 с.
16. Управление персоналом: учебник / под ред. А. Я. Кибанова, Л. В. Ивановской. - Москва: Экзамен, 2006. - 350 с.

Локальный электронный методический материал

Анжела Леонидовна Маркевич

АДАПТАЦИЯ И СТАЖИРОВКА ПЕРСОНАЛА

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 7,1 Печ. л. 6,4

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
"Калининградский государственный технический университет".
236022, Калининград, Советский проспект, 1