Курсовая работа

Способы адаптации к управленческим должностям

Содержание

Введение

1. Теоретические аспекты управления персоналом

1.1 Понятие адаптации персонала

1.2 Виды адаптации

1.3 Этапы адаптации

1.4 Адаптации к разным видам деятельности

1.5 Оценка результатов адаптации

2. Адаптации к управленческим должностям

2.1 Особенности адаптации к управленческим должностям

2.2 Способы адаптации к управленческим должностям

Заключение

Список литературы

Приложение № 1

Приложение № 2

Введение

Адаптация персонала на рабочем месте является необходимым звеном кадрового менеджмента. К сожалению, важность мероприятий по профориентации и адаптации работников в нашей стране не достаточно серьезно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации. В то же время, имеется большой зарубежный опыт использования адаптационных техник, который только в последнее время стали перенимать отечественные кадровики. Между тем, в условиях введения нового механизма хозяйствования, перехода на хозрасчет, самофинансирования и самоокупаемости, что сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает. Поэтому целью данной курсовой работы является изучение адаптации как одной из современных технологий управления персоналом и его неотъемлемой части.

Большое внимание уделено рассмотрению различных точек зрения и подходов к вышеперечисленным явлениям, для чего использованы учебные материалы и статьи по управлению персоналом. Надо отметить, что нехватка российского опыта в проблеме адаптации отражается и в недостаточности материалов, авторы которых глубоко изучают адаптационные процессы. В некоторых учебных пособиях они вообще не рассматриваются.

Цель – изучить способы адаптации персонала к управленческим должностям.

Задачи:

1. Проанализировать литературу по проблемам адаптации персонала;

2. Определить виды адаптации персонала;

3. Охарактеризовать особенности адаптации к управленческим должностям;

4. Выявить способы адаптации к управленческим должностям.

Объект – адаптация персонала.

Предмет - способы адаптации к управленческим должностям.

1. Теоретические аспекты управления персоналом

* 1. Понятие адаптации персонала

Подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс — к первому дню работы нового сотрудника компания уже затрачивает на него  значительные средства. Поэтому компания заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. Однако, как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода — несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организацию. Помочь сотруднику успешно влиться в новую организацию — важнейшая задача его руководителя и специалистов по кадрам. Зачастую "новичок" приходит на предприятие, а его рабочее место не подготовлено, и никто особенно этим не озабочен, новичкам предоставляют право выплывать самим. Но поскольку первое впечатление обычно оставляет глубокий след, такая процедура может оказать длительное отрицательное воздействие на мотивацию и отношение сотрудника к работе. "Опыт" такого рода может зачастую объяснять высокую текучесть кадров в первые недели или месяцы работы и причины, по которым новый сотрудник может испытывать чувство отчуждения и занять негативную позицию по отношению к организации прямо с первого дня работы. Если новые сотрудники предоставляются самим себе, то организация не может влиять на то, что они случайно узнают, и потеряет возможность сформировать у них положительное отношение к работе и преданность традициям фирмы. Облегчить вхождение новых сотрудников в организацию призваны процедуры адаптации.

В самом общем виде адаптация — «процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды». Термин «адаптация» чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная — включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового рабочего требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки.

Целями адаптации являются:

* уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
* снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
* сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
* экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
* развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации. Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

* 1. Виды адаптации

Классификация адаптации по следующим критериям:

По отношениям субъект-объект:

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

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

По воздействию на работника:

прогрессивная — благоприятно воздействующая на работника;

регрессивная — пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

По уровню:

первичная — когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;

вторичная — при последующей смене работы.

По направлениям: производственная; непроизводственная.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника. Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

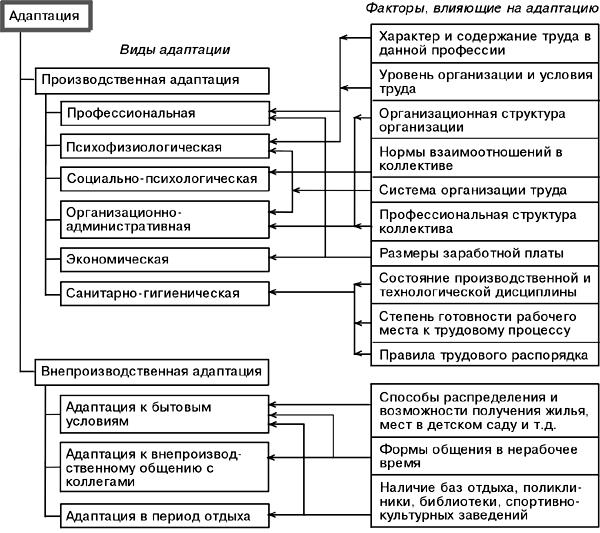


Рис. 1. Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

Психофизиологическая адаптация — адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п).  
Психофизиологическая адаптация особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности — адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами. Она может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

* 1. Этапы адаптации

Процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения, т. д.

Этап 2. Ориентация — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1—1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала. На каждом из перечисленных этапов необходима продуманная система управления адаптацией.

* 1. Адаптации к разным видам деятельности

Роль той или иной стороны производственной адаптации может проявляться по-разному, в зависимости от конкретной ситуации. Для одной профессии (профессиональной группы) определенных условиях работы наиболее сложной проблемой может быть, например, психофизиологическая сторона адаптации, для других - социально-психологическая. Молодой рабочий, принятый на предприятие, сталкивается, как правило, со всеми сторонами производственной адаптации, а для работника, перешедшего в другой цех, требования к социально-психологической адаптации могут быть существенно ослаблены, так как ему придется приспосабливаться только к первичному трудовому коллективу. Итак, конкретизация подхода к каждому работнику, определение значимости той или иной стороны адаптации для конкретных условий производственной среды, разработка соответствующих мероприятий для облегчения ее прохождения составляют основу процесса управления адаптацией, предполагающего и определенную технологию.

Так, применительно к молодым рабочим она включает в себя : анализ ожиданий поступающих рабочих (выяснение на основании беседы мотивов поступления, ожиданий, связанных с данным предприятием, при необходимости - профессиональная ориентация);\* прием и прогноз стабильности новичка (как долго он может проработать в данном коллективе);\* введение новичка в коллектив;\* собственно контроль адаптации в ходе периодических встреч или заочно;\* ликвидацию причин конфликтных ситуаций или неудовлетворенности решением проблем адаптантов, санкции в отношении тех, кто обязан был устранить причины неадаптации;\* обобщение материалов о ходе адаптации новичков, ознакомление с ними администрации предприятия и линейных руководителей.

Особое внимание к молодым рабочим необходимо проявлять в первые три месяца их работы, когда сказывается недостаточный уровень освоения профессии, весьма напряженными представляются нормы выработки, не всегда фактические условия и уровень организации труда и производства соответствуют ожиданиям в отношении сферы приложения труда и выбранной профессии. Среди мер, способствующих сокращению периода адаптации и негативных ее последствий, можно выделить хорошо поставленную профессиональную ориентацию и, в частности, профессиональный отбор кадров. Последний позволяет выявить работников, вероятность успешной адаптации которых к данным Факторам производственной среды наиболее высока. В наибольшей степени это относится к профессиям, предъявляющим к работнику специфические требования (внимательность, острота зрения и т.п.). Успешной психофизиологической адаптации способствуют мероприятия по приспособлению среды к человеку: улучшение условий труда, учет эргономических требований при организации рабочего места (выбор соответствующего оборудования, планировка рабочего места), при конструировании оборудования, оргоснастки и т.д. Важными представляются мероприятия, направленные на снижение утомляемости человека. Адаптация и ее сроки в значительной степени зависят от организации системы профессионально-квалификационного продвижения рабочих на предприятии. Часто на монотонные, малосодержательные, а потому и малопривлекательные работы принимают новичков, иногороднюю молодежь. Адаптация их на производстве определяется перспективами их роста, возможностями перехода на все более сложные виды труда в соответствии с образованием, отношением к труду и т.д. Особую проблему представляет адаптация к труду в новых условиях хозяйствования. Это своего рода повторная адаптация: человек, оставаясь на своем рабочем месте, адаптированный к нему, должен приспосабливаться к новой экономической, социальной и психологической ситуации. Требование большей увязки оплаты труда с его конечными результатами заставляет активизировать использование своих возможностей, что часто сопровождается повышением интенсивности труда как за счет более высокого темпа работы, увеличения продолжительности рабочего времени, так и за счет игнорирования правил охраны труда и техники безопасности. Дезадаптация работника к таким условиям труда проявляется в повышении травматизма и заболеваемости, развитии некомпенсируемого утомления работника, не успевающего восстановить работоспособность к началу очередного рабочего периода. Важную роль в адаптации работников играет психологический климат в коллективе. Деловые взаимоотношения развивают чувство товарищества и взаимопомощи, повышают трудовую активность работников, удовлетворенность трудом. С экономической точки зрения психологический климат и моральная обстановка на предприятии существенно влияют на продуктивность труда, действуя на психику и настроение людей. Адаптация работника на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы. Поэтому на многих предприятиях страны создаются специализированные службы адаптации кадров. Однако организационно это делается по-разному: в зависимости от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов.

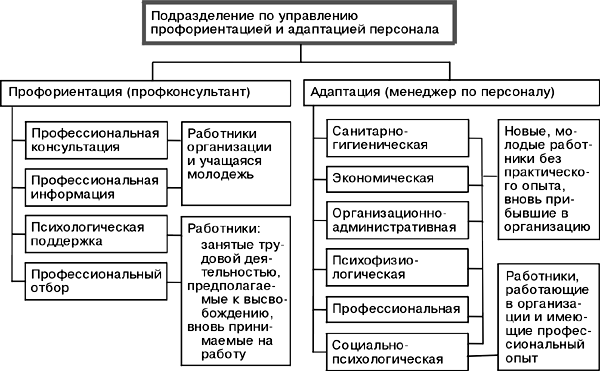


Рис. 2. Направления деятельности подразделения по управлению профориентацией и адаптацией персонала в организации

1.5 Оценка результатов адаптации

Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника. Чем сложнее среда, чем больше отличие ее от привычной производственной среды на прежнем месте работы, чем больше связано с ней изменений, тем труднее проходит процесс адаптации. Адаптация как процесс характеризуется определенной продолжительностью, и следовательно, имеет свое начало и окончание. Если в отношении начала адаптации вопросов не возникает (это начало деятельности работника в новых условиях), то определить ее окончание весьма трудно. Дело в том, что адаптация - это процесс, протекающий постоянно в меру изменения факторов внешней среды трудовой деятельности работника, да и изменения самого человека. Поэтому адаптация имеет отношение и к человеку, который не менял рабочего места. С позиций управления кадрами, формирования трудового потенциала, определения сроков адаптации большое значение имеет выяснение такого понятия, как предел адаптации. При определении сроков адаптации (а с ними и возможного ущерба) в качестве ее предела, или точки отсчета завершения ее как процесса, могут использоваться определенные количественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации, или система показателей . В частности, можно выделить:

- объективные показатели - уровень и стабильность количественных показателей труда (систематическое выполнение норм, качественное изготовление продукции, отсутствие нарушений в ритме работы конвейерной или поточной линии, профессиональная устойчивость, рост квалификации, уровень трудовой дисциплины и т.п.);

- субъективные показатели - уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др.

Другой подход к оценке производственной адаптации исходит из характеристики и результатов каждой из ее сторон. Так, для характеристики психофизиологической адаптации, особенно на работах с большим физическим напряжением используются показатели выработки и энергозатрат, а также показатели состояния сердечно-сосудистой системы, функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления и т.п.Профессиональную адаптацию, как полное и успешное овладение профессией, характеризуют такие показатели, как степень освоения норм времени , выход на средний Уровень брака продукции по вине работника и др. К показателям, характеризующим социально-психологическую адаптацию, относятся уровень психологической удовлетворенности новой для человека производственной средой в целом и ее наиболее важными для него компонентами, характером взаимоотношений с товарищами, администрацией, удовлетворенность своим положением в коллективе, уровень удовлетворения жизненных устремлений и др.

2. Адаптации к управленческим должностям

2.1 Особенности адаптации к управленческим должностям

Процесс адаптации менеджеров высшего звена начинается с того, что принятому руководителю вручаются печатные документы. Далее руководитель вводится в должность – генеральный директор или директор по персоналу представляет нового сотрудника. Происходит осмотр подразделения, знакомство с сотрудниками и ознакомление с предприятием в целом. Служба управления персоналом стремится помочь новому руководителю влиться в коллектив, предоставляя необходимую информацию о традициях организации, потенциале каждого сотрудника, об особенностях социально-психологического климата в коллективе.

Даже если с профессиональной стороны руководитель соответствует занимаемой должности, в процессе социально-психологической адаптации, как показывает практика, наиболее часто приходится сталкиваться с проблемами, которые заключаются в следующем:

1. С подчиненными поначалу не всегда можно найти общий язык вследствие их настороженности. Коллектив не знает, чего можно ожидать от нового руководителя, т.к. в начале работы человек, как правило, демонстрирует свои положительные стороны и тщательно скрывает отрицательные, и должно пройти достаточно времени, прежде чем коллективу удастся составить правильное мнение о руководителе.
2. Существует опасность несоответствия уровня руководителя уровню подчиненных. Если руководитель будет на голову выше коллектива, подчиненные не смогут адекватно воспринимать его требования или распоряжения, основанные, например, на нестандартном подходе, и руководитель окажется в положении генерала без войска. Если происходит наоборот, то коллектив оказывается «стадом без пастуха» – этот вариант может привести к эмоциональной напряженности, особенно в случае, когда прежний начальник имел более высокий профессиональный уровень.
3. Принятие коллективом нового руководителя связано с сопоставлением его с предшественником и отсутствием эмоциональной связи с ним.

Опыт деятельности предприятия показал, что использование комплекса профессиональной и психологической адаптации нового специалиста оказывается более эффективным и экономичным, чем неудачное завершение испытательного срока и поиск новых и новых кандидатов на освободившуюся вакансию.

2.2 Способы адаптации к управленческим должностям, в особенности к управленческим должностям

В большинстве российских компаний специальных программ адаптации для руководителей просто не существует. В некоторых проводятся программы, рассчитанные на всех без исключения сотрудников, в том числе руководителей. Их создают для того, чтобы познакомить с правилами компании и представить нового человека коллегам. Чем выше позиция руководителя, тем более индивидуально должна строиться программа адаптации. Некоторые компании с этой целью приглашают специального тренера. Адаптация должна проходить последовательно. Сначала проводится индивидуальная оценка с попыткой наложить сильные стороны на сильные стороны организации и ее специфику. Следующий этап — составление плана адаптации, который может включать в себя и тренинги, и коучинг, и внутреннее наставничество. Главное — показать новичку, какие его действия, привычки, деловые качества могут стать полезным ресурсом, а какие препятствием для работы в компании. Даже опытному руководителю зачастую требуется помощь со стороны компании. Во-первых, в его жизни появляется огромное количество людей, которым от него чего-то надо, особенно если он руководитель. Иногда задача компании — просто правильно и своевременно организовать процесс неформального общения. В профессиональной плоскости выделяют следующие разновидности трудовой адаптации: приспособление рабочего, специалиста, руководителя. Наиболее сложна адаптация руководителей, т.к. последним, приспосабливаясь к новой производственной обстановке, необходимо соответствовать уровню и ожиданиям новых подчинённых, правильно выбрать стратегию управления. Успех адаптации здесь зависит от того, какие взаимоотношения сможет выстроить адаптант-управленец с непосредственным руководством. Важнейшими предпосылками адаптации руководителя является предварительное изучение будущих подчинённых, опыта и стиля работы предшественника, а также наличие востребованных данной организацией компетенций.

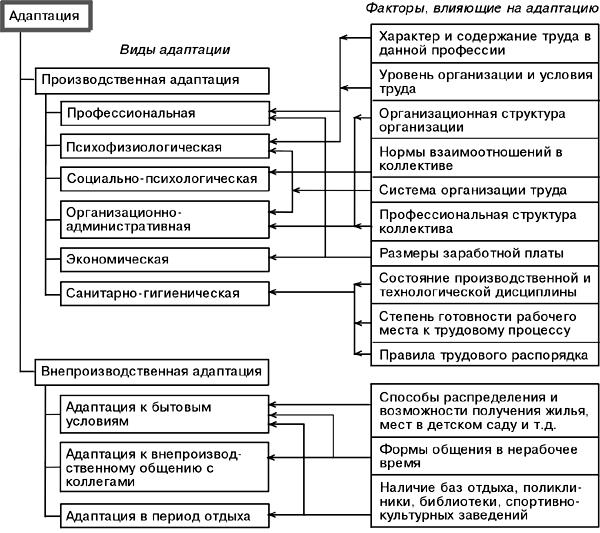


Рис. 3. Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

Особенно сложна адаптация руководителей. Это происходит, прежде всего, из-за несоответствия ниш их уровня и уровня новых подчиненных. Если руководитель будет на голову выше коллектива, последний не сможет воспринимать его требований.

Стратегий может быть несколько.

1. Выжидательная. Состоит в постепенном изучении ситуации, проблем подразделения и особенностей работы предшественника. Характеризуется повышенной осторожностью, детальным выяснением работы предшественника, общей ситуации, знакомства с нереализованными проектами и лишь после этого началом активных действий (обычно не ранее чем через 100 дней).

2. Критическая. Исходя из оценки всего предшествующего как неудовлетворительного, а окружающих - как благодушных рутинеров и Попытки сразу привести все в норму. Эта стратегия, как правило, приводит к быстрому провалу.

3. Традиционная. Предполагает действия по проторенной предшествующим руководителем дороге и использование прежних приемов.

4. Рациональная. Основывается на отборе нескольких направлений деятельности с целью решить насущные, волнующие большинство проблемы в течение 4-6 недель и улучшить тем самым положение дел. Она может принести новичку успех, показать его умелое руководство. В процессе реализации этой стратегии нужно постепенно учить подчиненных работать по-новому, поставив им конкретные цели, при трудностях не опускать руки, помня, что сила инерции часто бывает большой.

Подчиненные и вышестоящие руководители имеют свои интересы и ожидания в отношении нового сотрудника. Новый руководитель испытывает давление как сверху, так и снизу. Поэтому перемены не должны быть резкими, создавать опасность нарушения работы других подразделений. В связи с этим заинтересованным лицам сразу же рекомендуется дать понять, что их интересы при всех преобразованиях будут учтены, но с практическими действиями не спешить. Возникают также сложности, связанные с тем, что принятие коллективом нового pруководителя во многом зависит его сопоставления с предшественником. Новый руководитель сможет добиться успеха только тогда, когда будет хорошо ориентироваться во внутренних взаимоотношениях и опираться на ключевые фигуры, например на временно исполняющего эти обязанности до него. К нему целесообразно обратиться за советом в первую очередь и обсудить возможности сотрудничества.

Процесс вхождения нового руководителя в коллектив облегчается также предварительным изучением будущих подчиненных, их достоинств, недостатков, потенциальных возможностей; утверждением себя с первого дня человеком решительным, но при этом осмотрительным, осторожным, не меняющим всего сразу, однако немедленно устраняющим серьезные помехи в работе, внимательно относящимся к мнению и предложениям подчиненных. При этом не следует критиковать прежнего руководителя.

Заключение

Результаты исследования позволяют сделать вывод о недостаточности мер по полновесной адаптации новых сотрудников в большей части организаций города. До сих пор не существует четкого представления о том, какое именно подразделение организации (или менеджер) должно быть задействовано в процессе адаптации. К тому же, недостаточно разработаны критерии определения эффективности адаптации, ровно как и сами ее этапы (содержание программ адаптации). Более того, на основании цифр по остальным частям исследования можно сделать не более утешительные выводы. Но все эти выводы отнюдь не говорят о безвыходности положения. Они, наоборот, абсолютно четко способствуют прогрессу в области адаптации, определяя основные задачи и дальнейшие пути развития. В своем учебном пособии он пишет, что главной задачей профориентационной работы и адаптации должно стать преодоление дисбаланса потребности в профессиональном труде между работником и организацией. Ведь организация заинтересована в повышении конкурентоспособности своей продукции, а это требует отбора как высокоэффективных технологии и техники, так и наиболее способных работников. Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умения, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется вещественный фактор производства.

Список литературы:

1. Управление организацией. Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, Кибанова. М., 2006. Стр. 428-445.

2. Управление персоналом. Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, М., 2008, стр. 237-242.

3. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М., 2006. Стр.169-177.

4. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала, М., 2008. Стр. 206-224.

5. Коханов Е. Ф. Отбор персонала и введение в должность.

М., 2006.

6. Материалы программы "Практика кадровых служб Санкт-Петербурга" / http://www.smesupport.leontief.ru/recruitment.

7. С.И. Сымыгин, Л.Д. Столяренко. Менеджмент персонала. Р-н-Д., 2007. Стр. 122-125.

8. И.Ю. Плешин. Управление персоналом. СП б, 2005. Стр. 74-77

9. В.Волина. Методы адаптации персонала // Управление персоналом, 2008, №13.

## **Приложение № 1**

## **Справка о компании**

Издательский дом "Алтапресс" существует с 1990 года. Основные направления деятельности: СМИ и полиграфия. В настоящее время "Алтапресс" выпускает семь газет и два журнала. В структуре компании находится три издательских группы и типография, а также службы обеспечения. Флагманом "Алтапресса" является газета общего содержания "Свободный курс".

Миссия компании: Удовлетворение потребностей общества в получении объективной информации через создание независимых СМИ для достижения достойного уровня жизни и самореализации.

Основные ценности:

* устойчивое развитие;
* безупречная репутация;
* высокий профессионализм;
* командный дух;
* забота о персонале;
* демократия и стабильность в России.

Служба персонала существует в компании с октября 2002 года.

Программа адаптации новых сотрудников действует с 1 апреля 2003 года.

В своей ежедневной работе столкнулась с тем, что люди, а точнее новые сотрудники, при слове адаптация как-то нервно поеживаются. Не все конечно. Некоторые молодые специалисты понимающе кивают, начинают задавать уточняющие вопросы. Но, таких единицы - не избалован наш народ целенаправленными, продуманными программами, прописанными обязанностями и прочей атрибутикой регулярного менеджмента. Поеживается сотрудник и не знает, что в этот самый момент адаптация уже происходит: он начинает приспосабливаться к компании, а компания потихоньку, прямо сейчас вводит его в должность. Происходит встречное движение: в период испытательного срока компания создает сотруднику все условия для профессионального раскрытия, демонстрации своего творческого потенциала и оценивает, насколько проявленные способности к профессиональной и социальной адаптации удовлетворяют требованиям, а самое главное, насколько близки стали сотруднику ценности и внутренняя культура компании.

Почему же предприятий, где действует программа адаптации, единицы? Ведь то, что дело это нужное, важное и полезное - уже почти интуитивно доказуемый факт. Опыт многих компаний наводит на одно размышление: почти любую гениальную идею можно успешно похоронить в аккуратной новенькой папке с надписью, например, "Адаптация". Причем, сделать это гораздо проще, чем воплотить в жизнь новорожденную программу или проект.

### Исходная ситуация

Еще до появления в структуре "Алтапресса" службы персонала действовало Положение об адаптации, обязывающее руководителей всех уровней адаптировать новых сотрудников, а также были прописаны основные крупные шаги программы. Однако системно и результативно программа работать не начала. Руководители блуждали в тумане слишком общих требований и воплощали в жизнь каждый свое и по-разному, а то и вообще ничего.

После нескольких бесед с менеджерами нам удалось сформулировать причины "провала":

* шаги, прописанные в программе, были слишком общими: руководителям необходимо было самим их детализировать, выдумывать, формулировать, что при дефиците времени часто не выполнялось;
* не было активного, системного внедрения, то есть можно было «сачкануть»;
* не было контроля за реализацией программы.

Тем не менее, несомненная польза данного этапа была в том, что за этот период в умах менеджеров сформировалась готовность к реализации программы, возникло определенное информационное поле.

### Внедрение программы

После того, как программа была разработана, началось ее внедрение. В начале, естественно, возник формализованный план, рожденный из многочисленных вопросов: Как все учесть? Как доходчиво и полно объяснить? Как заинтересовать? Как сделать, чтобы заработало? Было принято три решения:

1. Подготовим полный пакет документов для руководителей высшего и среднего звена, в который включим:
   * краткую характеристику программы;
   * поэтапное описание программы;
   * бланк адаптации .

Выдадим пакет документов руководителям всех уровней для ознакомления за несколько дней до проведения учебы по программе.

1. Разработаем план учебы для менеджеров.

Одним из ключевых моментов данного этапа стало создание электронной презентации по программе адаптации.

1. Выработаем процедуры контроля реализации программы.

Функция контроля за реализацией программы была возложена на менеджера по персоналу. Так мне выпала роль «звоночка-напоминателя» или «липучки-требователя», которому необходимо контролировать соблюдение сроков заполнения руководителями промежуточных отчетов, а также всех необходимых документов для подведения итогов; организовывать процедуру подведения итогов по прохождению испытательного срока и т.д.

Все эти этапы были успешно воплощены в жизнь. Интересные результаты дало обсуждение плюсов и минусов программы в рамках учебы для менеджеров . Выработанные позиции помогли наглядно увидеть перевес преимуществ реализации программы и создать конструктивный, рабочий настрой.

Результаты:

1. Руководители и наставники, ощущая на себе ответственность за результат адаптации новичка, стали более внимательно подходить к их введению в должность.
2. Началась работа по созданию "правильных" должностных инструкций.
3. Сложилась особая система контроля за работой не только новых сотрудников, но и наставников, а также всех тех, с кем приходится взаимодействовать новичку в процессе работы.
4. Работа по программе адаптации дает информацию для оценки самих менеджеров.
5. Своевременно происходит освобождение от "ненужных людей".
6. Качественное и всестороннее подведение итогов (особенно при успешном прохождении испытательного срока) повышает мотивацию сотрудника к работе.

## Приложение 1. Пример заполненного Бланка адаптации на должность копирайтера.

### Бланк программы адаптации

|  |  |
| --- | --- |
| Ф.И.О.:  Должность:  Подразделение:  Руководитель:  Наставник (куратор):  Период: | **Иванова Екатерина Львовна**  **Копирайтер**  **ИГ 1**  **Темнова Светлана Петровна**  **Голубев Владимир Алексеевич**  **23.09.03 – 23.12.03г.** |

### Курс ориентации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Задачи** | **Мероприятия** | **Сроки** | **Отв-й** | **Форма оценки** |
| Получить целостное представление об Издательском доме "Алтапресс":   * история развития компании, традиции; * миссия, ценности, цели; * организационная структура; * продукты и услуги компании; * действующие программы для сотрудников, социальные гарантии. | вводная беседа  презентация (экскурсия)  с исп. "Спр. сотр." | 1-й день  по приглашению службы персонала | МП    МП | уровень информированности выявляется на запланированных встречах с МП |
| Получить информацию о подразделении и об особенностях должности:   * рабочее место, коллеги; * руководители и специалисты, с которыми необходимо взаимодействовать по должности; * цели, задачи, роль подразделения в общей структуре организации, роль данной должности в производственном процессе; * должностные обязанности; * условия премирования, размер гонораров; * перспективы карьерного роста, если таковые имеются; * регламент работы, дисциплинарные рамки; * требования к охране труда и технике безопасности. | общение с руководителем (либо наставником)  с исп. Должностных инструкций, Положения о подразделении, Распорядка работы подразделения | 1-й день | Р  или  Н | уровень информированности выявляется на запланированных встречах с МП |
| Встретиться с менеджером по персоналу для подведения промежуточных итогов адаптации. | встреча №1  встреча №2 | 09.10.03  09.12.03 | МП |  |
| Оценка сотрудника руководителем / наставником  (предоставление отчета руководителя/наставника менеджеру по персоналу) | отчет №1  отчет №2  отчет №3 | 09.10.03  05.11.03  09.12.03 | Р/Н |  |

### Программа испытательного срока

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **За время прохождения испытательного срока к сотруднику предъявляются следующие требования**  (что новый сотрудник должен узнать, освоить, сделать, возможно, развить в себе какие-либо качества) | **Источник информации** | **Сроки** | **Оценка по 7-ми бальной шкале** | | **Примечания по прохождению программы** |
| **Н** | **Р** |
| Познакомиться с принципами редакционной политики и действовать в соответствии с ней. | Инструктаж Р,Н,  редактора | Сер. Октября |  |  |  |
| Усвоить и соблюдать технологическую цепочку сдачи материалов в номер. | Инструктаж ответ.  сек-ря | Сер. Октября |  |  |  |
| Соблюдать сроки сдачи всех материалов в номер. | Инструктаж Р,Н | Сер. окт |  |  |  |
| Ознакомиться и уметь пользоваться Базой данных клиентов ИД «Алтапресс», программой «Реклама». | Инструктаж Р | Конец октября |  |  |  |
| Овладеть базовыми навыками продаж:   * знать и применять алгоритм продаж; * научиться вести беседу с клиентом (установление контакта, работа с возражениями, предложение альтернатив). | Инструктаж Р | Конец  октября |  |  |  |
| Знать читательскую аудиторию газеты «Свободный курс». | Инструктаж социологов | Сер. октября |  |  |  |
| Освоить работу с документацией:   * научиться оформлять договоры на рекламное обслуживание; * научиться вести финансовую документацию (счета, счета-фактуры, акты приема-сдачи). | Инструктаж Н, Р  практика | Сер. Октября |  |  |  |
| Сформировать ежемесячный бюджет 35000 руб. и более | Практическая работа | Сер. декабря |  |  |  |

\*МП – менеджер по персоналу; Р-руководитеь; Н – наставник.

### Оценка по итогам испытательного срока

## Приложение 2

## План учебы по Программе адаптации для менеджеров ИД "Алтапресс"

1. Вводная: определение цели встречи, знакомство с концепцией программы и пр.

Задача: установить атмосферу взаимопонимания, настроить собравшихся на конструктивный рабочий лад.

2. Поэтапный разбор программы в форме компьютерной презентации (с пояснениями, дополнительными комментариями, ответами на возникающие вопросы и пр.).

Задача: сформировать у присутствующих четкое, ясное видение программы, устранить все неясности, продемонстрировать всю простоту и удобство созданной схемы.

3. Обсуждение плюсов и минусов, которые получает Алтапресс, внедряя данную программу.

а) генерирование плюсов и минусов в микрогруппах;

б) озвучивание и фиксирование;

в) дополнение списка пунктами, выделенными Службой персонала

Задача: продемонстрировать положительные моменты, которые может дать реализация программы для того, чтобы преодолеть возможный негативный настрой.

4. Итоги, выяснение настроя и готовности к действиям, напутствия и пр.

## Приложение 3. Возможности и угрозы реализации программы адаптации

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности для организации  * активное отслеживание профессиональной и психологической адаптации сотрудника в период испытательного срока дает возможность своевременного принятия решений (об увольнении, поощрении, внесении изменений в условия или организацию труда); * четко прописанные требования облегчают процедуру оценки профессиональной деятельности сотрудника в период испытательного срока; * испытания по окончании испытательного срока дают возможность вынести наиболее справедливое решение в спорных ситуациях; * разработанный Бланк программы адаптации экономит время на оформление, и, при этом, позволяет учитывать особенности подразделения; * информированность сотрудника, четкость предъявляемых требований, нормальные условия труда и внимание мотивируют сотрудника к качественному выполнению обязанностей; * происходит последовательное приобщение сотрудника к культуре организации, формирование единого командного духа компании; * введение системы адаптации формирует имидж продвинутой организации, идущей в ногу со временем, использующей современные тенденции управления персоналом, серьезной, заботящейся о сотрудниках; * полноценная реализация программы адаптации - повышение менеджерской квалификации руководителя; * наставничество – опыт руководства для перспективных специалистов, выделенных в кадровый резерв, постепенная их адаптация к руководящей должности; * уменьшение текучести кадров по причине неоправданных ожиданий приведет к сокращению времени на введение в должность каждого нового сотрудника и сократит издержки на поиск нового персонала; * продуманная и планомерная работа по адаптации персонала в период испытательного срока даст возможность сократить время выхода нового сотрудника на точку рентабельности. | Угрозы для менеджмента  * на руководителей ложится ответственность за составление Программы испытательного срока, что потребует определенных временных затрат так как необходимо будет сформулировать требования к сотруднику, по которым будет оцениваться его соответствие должности, * организации необходимо обеспечить каждого сотрудника полноценным рабочим местом, для чего необходимы определенные денежные вложения и/или организационные действия; * больше времени тратят руководитель и наставник на взаимодействие с новым сотрудником; * ответственность на руководителе и компании за организацию труда сотрудника; * реализация программы не является стопроцентной гарантией предотвращения текучести кадров. |
| Возможности для сотрудника  * сотрудник знает, куда он попал, и чего от него ждут - снижается уровень тревожности сотрудника, повышается уверенность в своих силах; * появляется чувство "что тебя ждали", причастность к команде, общему делу; * обеспечиваются нормальные условия и организация труда; * быстро и планомерно осваиваются профессиональные обязанности; * сотрудник защищен от самоуправства и необоснованных действий и требований руководства. | Угрозы для сотрудника  * к сотруднику предъявляются требования, которые необходимо выполнять; * периодически человек оказывается под оценкой, что может вызывать определенный стресс; * меньше шансов использовать аргумент "я не знал", "мне не сказали", "меня не предупредили" |

### В программе 1 ступень

* Цели работы по поиску и подбору персонала.
* Источники поиска кандидатов на вакантные позиции.
* Анализ резюме и анкет: на что обращать внимание.
* Основные и дополнительные методы оценки кандидатов.
* Виды собеседований (интервью).
* Основные навыки эффективного интервьюера.
* Построение интервью по методу «контролируемый диалог».
* Базовая структура оценки кандидатов – четыре основных фактора.
* Разработка и учет ключевых компетенций компании при отборе персонала на заявленные вакансии.
* Процедура ведения интервью:

– разработка блоков вопросов для каждой фазы интервью с целью исследования профессионального потенциала, мотивационной сферы, управляемости, совместимости кандидатов и их безопасности для компании;

– обобщающая оценка способности кандидата выполнять требуемую работу;

– разработка оценочных шкал и общего бланка оценки кандидатов на интервью.

* Способы завершения интервью.
* Критерии оценки эффективности проведенных интервью.
* Взаимодействие службы персонала с линейными менеджерами в процессе отбора кандидатов, выработка совместных управленческих решений по результатам оценки.
* Место процесса адаптации в общей структуре организации и управления персоналом.
* Алгоритм действий в ходе создания и реализации программы адаптации. Виды адаптационных мероприятий.
* Особенности адаптации различных категорий сотрудников. Модель адаптации в изменяющихся условиях профессиональной деятельности.
* Оценка результатов прохождения процесса адаптации.

### В программе 2 ступень

* Использование метода «ассессмент-центр» в системе подбора и оценки персонала. Краткая история и опыт применения метода в современных российских организациях.
* Внутренние и внешние ассессмент-центры. Взаимодействие с заказчиком при составлении программ для внешних ассессмент-центров.
* Основные этапы проведения ассессмента, построение процедуры оценки для конкретной должности.
* Использование описания должности для определения деловых компетенций, выявляемых в ходе ассессмента. Разработка графических рейтинговых шкал оценки компетенций.
* Разработка сценария ассессмента, подготовка ролевых игр и кейсов.
* Использование технических средств при проведении ассессмента.
* Задачи наблюдателей при проведении ассессмента. Методы фиксации и обработки полученной информации. Подготовка наблюдателей.
* Способы представления результатов ассессмента. Возможности использования полученных результатов.

### В программе 3 ступень

* Сквозные функции системы управления персоналом: оценка, обучение, мотивация.
* Специфика взаимодействия отдела персонала с линейными руководителями и топ-менеджерами в процессе их реализации.
* Оценка и аттестация персонала

– Выявление потребностей организации в оценке и аттестации персонала.

– Системы информирования сотрудников и вовлечение их в процесс оценки и аттестации.

– Подходы к оценке персонала, ориентированные «на людей» и «на работу».

– Оценка персонала, основанная на корпоративных ценностях и компетенциях. Оценка поведения сотрудников. Оценка достижения поставленных целей.

– Разработка программ оценки и аттестации персонала с учетом специфики организации. Отслеживание их эффективности.

* Обучение персонала

– Выявление потребности организации в обучении, годовое планирование, составление бюджета.

– Цели и задачи, виды и формы обучения. Критерии выбора внутренних и внешних провайдеров.

– Способы организации обучения. Оценка эффективности обучения.

* Мотивация персонала

– Выявление потребности организации в изменении системы мотивации. Мотивационный аудит как диагностика эффективности системы мотивации.

– Внешняя и внутренняя мотивация персонала. Денежные стимулы и нематериальная мотивация. Эффективность работы и удовлетворенность персонала как основные показатели мотивации.

– Алгоритм разработки программ материального и нематериального стимулирования персонала в организации.