Вопрос: Предприятие сферы быта испытывает трудности в связи с низкой эффективностью труда новых сотрудников. Вам, как заместителю директора по работе с персоналом, поручено решить задачу адаптации новых работников на предприятии и повышения производительности их труда

Разработайте комплекс мероприятий по данному вопросу, который должен включать в себя:

1. Беседу с новым сотрудником об истории и традициях предприятия;
2. Ознакомление новых сотрудников с правилами и требованиями внутреннего трудового распорядка; разъяснение новым сотрудникам профессиональных обязанностей;
3. Внедрение системы ученичества и наставничества с привлечением высококвалифицированных работников;
4. Постепенное усложнение заданий, выполняемых новыми работниками;
5. Предоставление общественных поручений новому работнику для установления деловых контактов с членами коллектива;
6. Создание временной комиссии для оценки результатов работы новых сотрудников.
7. **Беседа с новым сотрудником об истории и традициях предприятия**

адаптация трудовой сотрудник труд

Именно на менеджеров по персоналу ложится основная ответственность за адаптацию сотрудников, так как это тесно связано с другими аспектами управления персоналом: поиском и отбором, обучением, оценкой и организационной культурой. Успешное освоение профессиональных навыков невозможно, если сотрудник не понимает своей роли в организации, не разделяет ее ценностей и установок, не видит перспектив своей работы и испытывает трудности в общении с другими членами коллектива.

Процесс введения в организацию направлен на усвоение работником норм и правил, в том числе и «не писанных», по которым живет организация. Целью этого процесса является принятие новым сотрудником ценностей, установок, принципов организации без ущерба для личностных ценностей.

Первым этапом введения в организацию является собеседование с менеджером по персоналу. Собеседование преследует две цели: оценку личностных качеств и уровня компетенции, необходимых для успешной работы в компании, а так же сообщение новому сотруднику основных сведений об организации и о перспективах, которые он сможет иметь, работая здесь. Менеджер по персоналу рассказывает об истории компании, ее организационной структуре и месте в ней данного отделения, знакомит со служебной иерархией, отвечает на интересующие вопросы.

1. Ознакомление нового сотрудника с правилами внутреннего распорядка; разъяснение новым сотрудникам профессиональных обязанностей

После собеседования с линейным менеджером и принятия им решения о приеме сотрудника на работу проводится повторное собеседование с менеджером по персоналу. Работника знакомят с правилами внутреннего распорядка и проводят ознакомительную экскурсию по офису. Во время экскурсии нового сотрудника предоставляют руководству (директору и управляющему) и знакомят с сотрудниками, с которыми ему предстоит активно взаимодействовать (юристом, координатором по клиентам, администраторами, секретарями, завхозом). При этом подробнейшим образом разъясняются должностные полномочия этих сотрудников. Обращают внимание сотрудника на требование к внешнему виду (например, обязательное ношение бейджа, который вручается в первый рабочий день). Каждому новому сотруднику выдается буклет, в котором содержится информация об истории отделения и его организационной структуре, правилах внутреннего распорядка и список административной группы с указанием внутренних телефонов.

1. **Внедрение системы ученичества и наставничества с привлечением высококвалифицированного работника**

Вхождение в коллектив, принятие установленных норм взаимоотношений – одно из непременных условий высоких результатов работы. Меры по социально-психологической адаптации направленны, прежде всего, на скорейшее преодоление сотрудником естественной при поступлении на новое место неуверенности.

Одним из первых шагов в социально-психологической адаптации является знакомство только что пришедших сотрудников между собой. Это позволяет преодолеть ощущение обособленности, чужеродности в коллективе. Основной структурной единицей отделения является менеджерская группа (бригада). Работать новому сотруднику предстоит именно здесь. Поэтому от того, как встретит его менеджер и члены группы, зависит многое. На менеджера ложится основная ответственность за процесс вхождения в коллектив нового работника. Представления «новичка» бригаде, создание дружеской атмосферы, в которой тот чувствовал бы себя свободно, внимательное отношение к возникающим вопросам – все это является прямой обязанностью менеджера. Но, к сожалению, не всегда у менеджера находится для этого время. Выходом из такого положения стало введение должности наставника.

Наставником назначается опытный сотрудник, имеющий хорошие финансовые показатели работы и проявляющий организаторские и управленческие способности.

Он так же представляет новичка коллективу, подробно знакомит его с должностной инструкцией, структурой функциями и ролью подразделения, разъяснит специфику работы отдела и проконсультирует по текущим вопросам, и будет координировать работу нового сотрудника, оказывать необходимую поддержку в течение испытательного срока.

Из наставников в дальнейшем формируется кадровый резерв на позиции менеджеров. Максимальное количество стажеров у наставника – 2, поэтому времени для того, чтобы уделить внимание проблемам нового сотрудника, достаточно. Новые сотрудники активно привлекаются к участию в корпоративных мероприятиях. Для них регулярно проводятся специальные тренинги.

1. **Постепенное усложнение заданий, выполняемых новыми работниками**

К каким задачам новичок может приступить сразу. Новому работнику нельзя давать трудных заданий, а начать для укрепления уверенности в себе и желания работать с поручений средней сложности, не забывая об инструктировании. Это позволит ему успешно справиться с ними и при этом почувствовать удовлетворение. Трудности, с которыми сталкивается новичок, в первую очередь связаны с недостатком информации. В то же время нельзя перегружать людей ею, ибо новички особо уязвимы в данном отношении.

План-график введения в должность составляет непосредственный руководитель с запасом 10-15% времени (но на самом деле незаметно осуществляется «досрочное» освоение работы, что повышает уверенность, самооценку нового работника, доверие руководству). Карточку контроля адаптации руководитель должен держать в поле зрения и постоянно следить за этим процессом. Например, в течение первой недели ему желательно ежедневно видеться с работником, узнавать об успехах и помогать устранить проблемы (как таковая, проверка по психологическим причинам должна быть минимальной). Это позволит как можно раньше (идеально – в течение месяца) полностью составить представление о его слабостях и достоинствах, исполнительности (что является основой адаптации), складывающихся взаимоотношениях в коллективе, определить потребность в дополнительном обучении и т.п.

1. **Предоставление общественных поручений новому работнику для установления деловых контактов с членами коллектива**

Следует задуматься, как уже с первых шагов ввода в должность помочь новичку успешно адаптироваться. Заслуживает внимания опыт предприятий, разработавших №Памятку новому сотруднику», в которой дана краткая информация об истории предприятия, его «героях», т.е. работниках, много сделавших для предприятия, добившихся выдающихся результатов; в упрощенном виде представлена организационная структура; указано, к кому обращаться по личным и другим вопросам, часы приема; дана информация о действующих неформальных организациях, творческих группах и др.

Для нового работника очень важно, как пройдет его первый рабочий день. Руководителю подразделения следует представить нового работника коллегам, уделить ему внимание в конце рабочего дня, сказать, что работник может рассчитывать на помощь и поддержку руководителя. Постепенно следует вводить нового работника в систему неформальных отношений, поручать разовые общественные поручения, что способствует установлению межличностных контактов и помогает ему адаптироваться в новом социуме.

1. **Создание временной комиссии для оценки результатов работы нового сотрудника**

Формирование аттестационной комиссии должно состоять:

1. Председателя (которым, как правило, становится руководитель организации, проводящей аттестацию, либо: его первый заместитель, один из заместителей, директор по персоналу)
2. Заместителя или заместителей Председателя (Обязательно в состав аттестационной комиссии включается представитель соответствующего органа Профсоюзов, который становится Заместителем Председателя комиссии; если заместителей несколько между ними могут распределятся все функции Председателя, так что Председатель остается лишь главой Комиссии, но сам не выполняет ни каких функций);
3. Секретаря (в отличие от Председателя и Заместителя (Заместителей) Председателя, которые, как правило, назначаются Приказом (Указом, Распоряжением, Постановлением), которым создана сама Аттестационная комиссия и (или) утвержден ее персональный состав, Секретарь Комиссии, как правило, избирается из состава ее членов);
4. Членов Комиссии – стандарты ГОСТ предусматривают для аттестации специалистов по ряду специальностей обязательное включение в Комиссию юриста, бухгалтера, педагогов, имеющих соответствующую аттестацию, независимых специалистов. Остальные члены Комиссии формируются из числа видных специалистов в той области, в которой будут аттестоваться сотрудники, выпускники образовательных программ или молодые специалисты.

Аттестационная (квалификационная) комиссия обязана изучить работу нового сотрудника. Она может это сделать разными методами.

1. Проверка качества непосредственно выпускаемой продукции.
2. Опрос коллег по работе или клиентов, относительно качества вашей работы.
3. Тайное наблюдение членами комиссии или ее экспертами за вашей работой.
4. Экзаменационное испытание, проводимое на основании ответа на вопросы или выполнение конкурсного задания.
5. Собеседование с аттестующимся специалистом.

Результаты аттестации должны быть внесены Комиссией в Протокол. Желательно, чтобы в Протоколе стояла подпись всех членов Комиссии. Так же в Протоколе обязательно должно быть прописано голосование по каждому аттестующемуся лицу с поименным указанием кто голосовал «за», кто «против», а кто «воздержался». Однако в любом случае для оформления результатов аттестации одного Протокола мало!

Вывод: На сегодняшний момент современные компании, поняв нужность адаптации, разрабатывают и применяют методики, направленные на максимально быстрое и эффективное включение нового работника в деловую жизнь фирмы. Создаются структурные подразделения, отвечающие за процессы адаптации (отдел кадров, менеджеры по персоналу, психологи оргконсультанты).

Важным моментом в улучшении процесса адаптации являются проведения тренингов и семинаров (сплочение коллектива, разрешение конфликтных ситуаций, улучшение адаптации новичка в коллективе), индивидуальные психологические консультации сотрудников и руководителей, развитие наставничества.

Повышенное внимание к адаптации сотрудников объясняется стремлением компаний повысить конкурентоспособность за счет создания команд единомышленников, объединенных ценностями организации и корпоративной этикой.

Если руководство будет заниматься развитием у себя в организации эффективной процедуры адаптации, то они получат следующий результат:

1. Снижение издержек по поиску нового персонала;
2. Сокращение текучести кадров;
3. Формирование кадрового резерва (наставничество – это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства);
4. Сокращение времени выхода на точку рентабельности для новых сотрудников;
5. Развитие позитивного отношения новичка к работе и организации;
6. Снижение конфликтных ситуаций в коллективах;

Пренебрежение адаптацией новых сотрудников автоматически приводит к снижению этих результатов.