

Секция «Технологии совершенствования системы менеджмента организации»
Адаптация персонала в российских и международных компаниях: основные подходы, особенности

Метлин Николай Михайлович

Студент (бакалавр)

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия

E-mail: nik.metlin@gmail.com

В нашей жизни мы нередко сталкиваемся с перемещением из одного коллектива в другой: детский сад, школа, вуз или колледж, государственные, бизнес-организации при непосредственной работе в данных организациях. В пользу адаптации красноречиво говорят следующие цифры: абсолютное большинство сотрудников (80%), уволившихся в первые полгода - год работы, принимают решение об уходе из компании в первые две недели.

Во многих компаниях практикуются системы адаптационных программ. Но, как правило, адаптируют по «системе» лишь преимущественно в крупных компаниях. А в небольших организациях такая система либо «недоразвита», либо вовсе отсутствует. Программы адаптации разнятся от того, на какую позицию, должность пришел сотрудник.

Рассмотрим плюсы и минусы программ адаптации на примере конкретных компаний.

1. Группа компаний «Базовый элемент» (БАЗЭЛ). Внутри данной площадки существует ориентационная программа, включающая ряд мероприятий, которые облегчают процесс ознакомления новых специалистов с процессами, протекающими внутри бизнес-группы, а также с теми правилами, нормами, культурой, которые существуют внутри ее.

Плюсы: молодые специалисты находятся в центре внимания, всесторонняя помощь в реализации их деятельности со стороны наставников.

Минусы: Чрезмерное влияние наставников «притормаживает» собственное развитие молодых специалистов и не дает им свободы действий.

2. ОАО «Ростелеком». При приеме на работу каждого сотрудника информируют о структуре компании, о действующих механизмах управления и взаимодействия подразделений, о статусе новичка внутри организации. Затем сотрудники проходят обучающие курсы, всем автоматически назначается курс дистанционного обучения «Знакомство с Ростелекомом».

Плюсы: система наставничества только при необходимости.

Минусы: не налажена система адаптации внутри коллектива.

3. ООО «Комос групп». В ООО существует программа адаптации персонала, включающая в себя 7 подходов: обучающий фильм; информирование о сленге предприятия; брошюра-руководство для новых сотрудников; встречи новичков с работниками других отделов; куратор для каждого нового сотрудника; запрос обратной связи; итоги испытательного срока.

Плюсы: наличие четкой проработанной программы адаптации персонала, ясное понимание сотрудником своих обязанностей. Существует система оценки работы новых сотрудников, что существенно влияет на эффективность работы.

4. ОАО Банк «Открытие». Конкретной программы адаптации в банке нет, однако, как и в любой другой организации во время испытательного срока новый сотрудник проходит обучение

Плюсы: Относительная самостоятельность адаптации новичков.

Минусы: Отсутствие слаженной системы адаптации новых сотрудников, слишком короткое время для их полноценного вливания в коллектив.

5. КРМГ. HR менеджер встречает новичка в первый рабочий день, знакомит его с отделом, руководителями, коллегами, с рабочим распорядком, с основными информационными ресурсами, административными особенностями. С новым сотрудником проводят регулярные вводные тренинги, постоянно поддерживают контакт, особенно в первые две недели работы.

Плюсы: индивидуальный подход к каждому новому сотруднику.

Минусы: из-за особенности компании, которая имеет много подразделений и департаментов, новому специалисту трудно разобраться в их взаимодействии самостоятельно, отсутствие системы наставничества.

Для сравнения приведем пример опыта адаптации персонала в Китайских компаниях. В октябре этого года я прошел стажировку «Introduction to the world's financial centers» в Шанхае. В ходе программы познакомился с инновациями в сфере финансирования, рынком страхования и иностранных инвестиций, особенностями SMM, HR- менеджмента и кредитной системы Китая, а также особенностями адаптации новых сотрудников в китайских компаниях.

В КНР настолько сильно налажена подготовка кадров, что новичкам зачастую не требуется адаптироваться в новой организации. В компаниях существуют прописанные правила, которыми должны руководствоваться все сотрудники организации. Такая система работает в финансовой сфере, в большинстве банков страны..

Если же рассматривать компании, которые заняты в других сферах, то здесь существует четкая отлаженная система обучения и адаптации новых сотрудников на рабочем месте, состоящей из нескольких этапов.

1 этап - «onboarding» - на бордаж, где новичок знакомится со структурой организации, со своими руководителями, коллективом, внутренней культурой и своими обязанностями. То есть происходит процесс «введение в должность».

2 этап - «GlobalCompetencies» - глобальные компетенции. На этом этапе новый сотрудник проходит обучающие тренинги.

3 этап - «Functional Competencies» -функциональные компетенции. На данном этапе, в зависимости от сферы деятельности сотрудника, он проходит обучающие тренинги для увеличения своей компетенции.

4 этап - «LeadershipCompetencies» - лидерские компетенции. На данном этапе новичку прививают способность видеть как собственный, так и рост компании, возможности введения инноваций, изменения в культуре.

Вся система обучения и адаптации проводится опытными специалистами в течение 3 месяцев.

Плюсы: Отлично проработанная система, реально работающая в тех организациях, где она действительно нужна. Прививание работникам не только той информации, которая им необходима в силу своих должностей, но и информации из других областей, сфер деятельности, прививание им лидерских качеств, то есть «взрачивание» универсальных сотрудников.

По мнению Шона Хуурмана - руководителя отдела рекрутинга компании KPMGConsulting, руководители подразделений компаний, а в частности службы, занимающиеся адаптацией персонала, должны показать всем новичкам, что готовы помочь им адаптироваться в своих компаниях, осуществив следующие действия: оказать теплый прием, рассказать о своих ожиданиях, обсудить корпоративные правила и нормы, помочь разобраться в неписанных правилах, проводить инструктаж в форме интерактивной дискуссии, все новые сотрудники должны иметь доступ к одинаковой информации, первые три месяца необходимо повторять инструктаж, нужно не только сообщать информацию, но и формировать желание работать в компании.

Необходимо создать единую систему адаптации, направленную на качественное вовлечение новых сотрудников в компании, позаимствовав опыт Китайских компаний. Кроме того, внедрять системы адаптации даже в самые маленькие организации, тем более что в них этим процессом могут заниматься непосредственные руководители. Система поможет существенно повысить эффективность компании и упорядочить существующие действия по адаптации персонала.

Источники и литература

- 1) Аширов Д.А., Резниченко Л.А. Управление персоналом , учебное пособие, изд.: ММИЭИФП, 2009, 135 с.
- 2) Управление персоналом: Учебник /Под общ. ред. А.И. Турчинова. М.: Изд-во РАГС, 2008, 488 с.
- 3) Управление персоналом во современных организациях Шапиро, Шатаева. М.:2008, 400 с.
- 4) Информационные материалы, полученные в ходе прохождения международной стажировки в Шанхае в октябре 2014 года.