8 Дәріс -Ұйымдағы персоналдың адаптациясы

Сұрақтар:

1. Ұйымдағы персоналдың адаптациясы
2. Персоналдың адаптациясы жетілдіру тетіктері

Ұжымдағы жаңа қызметкердің кәсіби бейімделу сипаттамасы.

Ұйым өміріне жаңа қызметкерлер енетін психологиялық бейімделу кезеңі әр адам үшін жеке және көптеген себептерге байланысты. Кез келген ұйым үшін қызметкерлердің өз қызметтеріне тез бейімделуі экономикалық тұрғыдан тиімді.

Психологиялық бейімделу ұйымға түсетін әртүрлі жастағы мамандардың жағдайында және бұрынғы жұмыс тәжірибесінің болуы немесе болмауында маңызды рөл атқарады.

Әлеуметтік-психологиялық бейімделу – жаңа әлеуметтік ортаға бейімделу, кәсіби тұлғааралық қарым-қатынастар мен қарым-қатынастар жүйесіне ену, жаңа әлеуметтік рөлдерді, мінез-құлық нормаларын, топтық нормалар мен құндылықтарды меңгеру, өзін кәсіби топпен сәйкестендіру. Жаңадан келген мамандар үшін ең үлкен қиындық топтық нормаларды меңгеру және бұрыннан қалыптасқан тұлғааралық қатынастар жүйесіне ену болып табылады. Топтық нормалар, тіпті қатаң реттелген іскерлік қатынастарда да реттеуші, бағалаушы, рұқсат етуші және тұрақтандырушы функцияларды орындай отырып, олардың негізі ретінде әрекет етеді. Топтық нормалардың деңгейлері міндетті сақтау дәрежесіне байланысты. Жаңа қызметкер үшін ең маңызды ақпарат топтық нормалар туралы ақпарат болып табылады, олардың сақталуы міндетті болып табылады және бұзуға мүлдем жол берілмейді.

Ұйымдағы жаңа қызметкердің бастапқы кезеңдегі өнімділігі көбінесе күтілгеннен біршама төмен болатыны белгілі. Бұл бірқатар себептермен анықталады. Әрбір адам оның ерекшеліктерін түсінуі керек ресми міндеттері, ұйымдық процестерді зерттеу, әріптестердің жеке ерекшеліктерін түсіну. Бейімделу процесі ұйым тарапынан белгілі бір уақытты инвестициялауды талап етеді. Бейімделу деп қызметкерді ұйымның қызметімен таныстыру және қоршаған ортаның талаптарына сәйкес өзіндік мінез-құлқын дамыту, басқаша айтқанда, бірлескен қызметтің бірінші кезеңінде қызметкер мен ұйым арасындағы қарым-қатынасты орнату процесі түсініледі. Мұндай өзара әрекеттестіктің негізі, әдетте, белгілі бір бөлімшенің қызметкері бола отырып, жаңадан келген адам ұйымдық талаптарды (жұмыс және демалыс кестесі, бірқатар ережелер, лауазымдық нұсқаулықтар, бұйрықтар, бұйрықтар, және тағы басқалар). Екінші жағынан, қызметкердің күтулерінің тұтас спектрі бар, оны жүзеге асыруды ол белгілі бір ұйыммен байланыстырады. Егер бұл күтулер (немесе олардың бір бөлігі) ақталмаған болса, онда тұтастай жұмысқа немесе оның жеке бөліктеріне қанағаттанбау болуы мүмкін.

Осылайша, бұл контексте бейімделу - бұл жеке тұлғаны ұйымның әлеуметтік ортасына бейімдеу процесі, оның тиімділігі оның қатынасымен анықталады. кәсіби қасиеттерұйымның оларға деген қажеттілігімен.

Қызметке кіре отырып, жаңа қызметкер ішкі ұйымдық қатынастар жүйесіне енгізіледі. Кез келген ұйымда адамның топтағы қызметкер, әріптес, бағынушы немесе басшы ретіндегі әлеуметтік рөлін анықтайтын талаптар, нормалар, мінез-құлық ережелері бар. Осы лауазымдардың біреуін, екі немесе одан да көп бөлігін алатын адам соған сәйкес әрекет етеді деп күтілуде. Бейімделу процесі неғұрлым табысты болады, соғұрлым ұжымның нормалары мен құндылықтары жеке қызметкердің нормалары мен құндылықтарына айналады. Бейімдеу жұмысқа қабылдау процедурасының жалғасы екенін ескеріңіз.

Бейімделу процесін басқару мыналарды білдіреді: бейімделу сәттілігіне әсер ететін факторларды анықтау; процестің тиімділігінің көрсеткіштерін әзірлеу; бейімдеу шараларының шеңберін, сондай-ақ осындай бағдарламаларды іске асыратын тұлғалар шеңберін айқындау және олардың орындалуын бақылау; процеске кіретін бөлімшелердің жауапкершілік аясын шектеу.

Бейімделу процесін жоспарлаусыз басқару мүмкін емес. Бейімделуді жоспарлау – жаңадан келген адамның жаңа немесе өзгерген қызмет көрсету ортасындағы жұмыс процесіне біртіндеп енуіне байланысты мақсатты іс-шаралар тізімі. Шындығында, бұл ұйымдағы бейімделу жүйесін енгізудің бастапқы кезеңі, ол жұмыс орнында жаңа қызметкер пайда болғанға дейін де басталады. Бұл кезеңде үміткердің ұсынылған лауазымына, оның жеке ерекшеліктеріне сәйкес, сондай-ақ бар немесе жоқтығын ескере отырып, бейімделу бағдарламасын жасау қажет. практикалық тәжірибежұмыс. Бұл ереже бағдарламаны іске асырудың бірінші қадамының негізінде жатыр - қажетті бейімделу түрін анықтау - бастапқы немесе қайталама. Сонымен қатар, қазірдің өзінде бастапқы кезеңде оқыту бағдарламасын жасау қажет - бастапқы және кәсіби (болашақта).

Табысты бейімделу критерийлері оның қалыпты ұзақтығы, қызметкердің қызметке қанағаттануы, лауазымға қойылатын талаптарды орындауы, сондай-ақ ұжымның жаңа қызметкердің әлеуметтік рөлін мойындауы болып табылады.

Кәсіби бейімделу түрлері.

Сонымен, бейімделу көп қырлы процесс, сондықтан оның негізгі түрлері бөлінеді: психофизиологиялық, әлеуметтік-психологиялық және кәсіби бейімделу. Аталған түрлердің әрқайсысы бөлімге келген жаңа қызметкердің өз қиындықтарын, қиындықтарын және проблемаларын тудыруы мүмкін.

Жас қызметкерлердің бейімделу қиындықтарының негізгі, ең тән себептері, әдетте, мыналар болып табылады:

Өзіңізді жаңа ортаға бағдарлауға және дұрыс шешім мен мінез-құлық стилін табуға мүмкіндік беретін қажетті қызметтік ақпараттың болмауы немесе уақытылы алынбауы;

Қызмет көрсету мамандығы бойынша міндеттерді орындауда қажетті тәжірибе мен білімнің болмауы;

Бір уақытта бірнеше өте маңызды міндеттерді шешу қажеттілігі: жағдайды зерделеу және шешім қабылдау, пайдалы байланыстар орнату, қызметтің жаңа элементтерін меңгеру, әсіресе аға бастықтармен мінез-құлқыңызды мұқият құру;

Құқық қорғау органдарындағы мінез-құлық нормаларын жеткіліксіз түсіну және өзін олардың адал орындаушысы ретінде көрсете алмау;

Өзі туралы басқалардың оң пікірін қалыптастыру қажеттілігі, үнемі бағалау және бақылау аймағында болу, кейде басқалардың өзі туралы жағымсыз пікірін өзгерту қажеттілігі.

Психофизиологиялық бейімделу – бейімделудің бір түрі, ол организм үшін жаңа физикалық және психофизиологиялық жүктемелерге, жұмыс режиміне, қарқыны мен ырғағына, қоршаған ортаның санитарлық-гигиеналық факторларына, тамақтану мен демалысты ұйымдастырудың ерекшеліктеріне үйренуді білдіреді. Қызметкердің қолайсыз психофизиологиялық жағдайына бейімделу реакциясы психикалық күйзелісті тудырады, ол күйзеліс сипатына ие болады және болашақта кәсіби жарамсыздық мүмкіндігін көрсетеді. Психофизиологиялық бейімделу синдромын сәтті жеңу критерийлері қызметкердің ыңғайлы эмоционалдық жағдайы, жұмыс ырғағы мен жұмыс кестесіне үйрену және оңтайлы жұмыс жүктемесін орнату болып табылады.

Әлеуметтік-психологиялық бейімделу – жас қызметкерлерді жаңа әлеуметтік ортаға, оның ішінде кәсіби тұлғааралық байланыстар мен қарым-қатынастар жүйесіне бейімдеуден, жаңа әлеуметтік рөлдерді, мінез-құлық нормаларын, топтық дәстүрлер мен құндылықтарды меңгеруден, өзін-өзі тұлғамен сәйкестендіруден тұратын бейімделу түрі. топ. Жас қызметкерлер үшін ең үлкен қиындық топтық дәстүрлер мен құндылықтарды сіңіру, қалыптасқан тұлғааралық қатынастар жүйесіне қосу болып табылады.

Топтық нормалар, тіпті қатаң реттелген іскерлік қатынастарда да реттеуші, бағалаушы, рұқсат етуші және тұрақтандырушы функцияларды орындай отырып, олардың негізі ретінде әрекет етеді. Топтық нормалардың деңгейлері міндетті сақтау дәрежесіне байланысты.

Жас қызметкер үшін ең маңыздысы - бұл топтық нормалар мен ережелер туралы ақпарат, олардың сақталуы міндетті, ал бұзуға мүлдем жол берілмейді.

Бұл жағдайда психологиялық қолдау қызметкерге кәсіби мінез-құлық нормаларын меңгеруге көмектесу, оларды бұзудың ықтимал салдары туралы ескерту болып табылады. Кейбір жағдайларда топтық мінез-құлық нормаларын сақтамау салдарынан жанжал жағдайлары туындауы мүмкін. Содан кейін жанжалды шешуде аға бастықтың жедел көмегі қажет.

Қызметкерлердің тиімді бейімделуі және ұжымда жақсы қарым-қатынас орнатуы үшін мыналар маңызды:

- таңдаған мамандығына және қызмет орнына қанағаттануы;

- Жұмысқа деген құштарлық және бөлімшеге берілгендік.

Қызметкерлердің қызметке қаншалықты ынталы және қанағаттануы олардың жұмысының нәтижелерін, тапсырмаларды шешудегі бастамасын, тәртіпті және т.б.

Таңдалған мамандыққа қанағаттану қызметкердің өз міндеттерін тікелей орындауына қатысты сезіміне өте күшті әсер етеді. Жұмысқа қанағаттану көптеген факторларға байланысты. Дегенмен, олардың үлкен әртүрлілігімен кез келген жұмысқа қанағаттану дәрежесі тұрақты түрде байланысты болатын бірнеше сипаттамалар ерекшеленеді:

Қызметкер орындайтын жұмыстың сипаты мен мазмұны;

Орындалған жұмыс көлемі;

Жұмыс орнының және оның қоршаған ортасының жағдайы (шу, жарықтандыру, жайлылық, ауа температурасы және т.б.);

Әріптестер;

Аға менеджерлер (көшбасшылық стилі, басқаруға қатысу);

Еңбекке ақы төлеу ( өтемақылар мен үстемеақылардың барлық түрлері);

Болашақта көтерілу мүмкіндіктері;

Бөлімшеде қабылданған күн тәртібі, тәртіп ережелері және т.б.

Бірлік міндеттемесі келесі құрамдастардан тұрады.

Біріншіден, қызметкер бөлімшенің мақсаттары мен құндылықтарын бөлісуі және иеленуі керек.

Екіншіден, қызметкер бөлімшеде қалуға ұмтылуы керек және ол оған тиімсіз болса да, бұл тілегін сақтап қалуы керек.

Үшіншіден, қызметкер тек бөлімше үшін тырысып қана қоймай, қажет болған жағдайда өзінің жеке мүддесін ұжымдық мүддеге құрбан етуге дайын болуы керек.

Бөлімшеге берілгендік әрбір жеке қызметкердің жеке ерекшелігі болып табылады. Дегенмен, бұл қызметкерлердің жұмысқа деген ынтасының дәрежесіне әсер ету мүмкін емес дегенді білдірмейді. Бұған көмектесудің бірнеше жолы бар. Адами құндылықтар мен бөлімше құндылықтарының үйлесіміне шындап мән беретін бөлімшелерде осы екі құндылықтар жүйесінің үйлесіміне үлкен көңіл бөлінеді.

Атап айтқанда, бөлімше ұстанатын құндылықтар жүйесін нақты тұжырымдау, түсіндіру және бүкіл жеке құрамға жеткізу бойынша үлкен жұмыс атқарылуда. Бөлімше қызметкерлері қандай құндылықтарды бөлісетінін түсінуге де көп көңіл бөлінеді.

Аталған сипаттамалар жеткілікті жалпы сипаты. Әрбір жеке нақты жұмысқа қатысты олар іс-әрекеттің сипатына, ұжымның ерекшеліктеріне және т.б. байланысты нақтылануы немесе толықтырылуы мүмкін.

Кәсіби бейімделу – жас қызметкерлерді олардың бұрынғы тәжірибесін, жеке ерекшеліктерін, қызметтік қызмет ерекшеліктерін және нақты операциялық ортаны ескере отырып, кәсіби оқыту процесінде тұлғалық-бағдарлы оқыту мен дамытудан тұратын бейімдеу түрі.

Маман тұлғасын қалыптастыру екі аспектіден тұрады:

жеке тұлғаның кәсіби-рөлдік әлеуметтенуі;

кәсібилендіру адамның кәсіби қызметін, мамандығын меңгерудің белгілі бір дәрежесі ретінде.

Кәсіби тұлғаның қалыптасуы оның арқылы жүзеге асады:

кәсіби әлеуметтену,

кәсіпқойландыру.

Тұлғаның мұндай қалыптасу механизмдерінің бірі оның кәсіби бейімделуі болып табылады.

Кәсіби бейімделу – адамның кәсіпке ену процесі және оның кәсіби ортамен қарым-қатынасын үйлестіру.

Маманның кәсіби бейімделуі сыртқы және ішкі жағдайлармен анықталады.

Маманның кәсіби бейімделу процесіне әсер ететін сыртқы жағдайлар мен факторларға мыналар жатады:

- мақсат, ұйымдастыру, мазмұн, технологиялар, құралдар ерекшеліктері кәсіби қызмет;

- кәсіптік қызмет жүзеге асырылатын әлеуметтік және басқа жағдайлардың ерекшелігі.

Маманның кәсіби бейімделуінің ішкі жағдайлары мен факторлары оның бейімделу потенциалының деңгейі, адам мен ағзаның қасиеттері ретіндегі даму және бейімделу дәрежесі, оның талаптарына кәсіби бейімделу мотивациясының сәйкестігі болып табылады.

Маманның кәсіби бейімделуінде тұлғаның кәсіби бейімделуінің сыртқы жағдайлары, пәндік салалары және салалары негізгі, анықтаушы рөл атқарады. Дәл солар маман құлдырайтын кәсіби саланың бір түрі ретінде әрекет етеді.

Маманның кәсіби бейімделуі оның қоршаған ортамен кәсіби қарым-қатынасының негізгі пәндік салаларында жүзеге асырылады:

кәсіби қызмет саласында – кәсіби қызметке бейімделу (оның мақсаттарына, мазмұнына, технологияларына, жүзеге асыру құралдарына, қызмет режимі мен қарқындылығына);

ұйымдастырушылық-құқықтық салада – қызметтік тәртіп талаптарына, ұйымдастыру нормалары мен ережелеріне және т.б. бейімделу;

әлеуметтік-кәсіптік салада – кәсіби-рөлдік әлеуметтік функцияларға және әлеуметтік-кәсіби мәртебеге бейімдеу (Мемлекеттік шекара қызметінің инспекторы, өрт сөндіруші, дәрігер, инженер және т.б.);

әлеуметтік-психологиялық салада – әлеуметтік-психологиялық рөлдік функцияларға, бейресми нормаларға, ережелерге, құндылықтарға, еңбек ұжымындағы, ұйымдағы қатынастарға бейімделу;

әлеуметтік салада кең мағынада – маманның кәсіби қызметі жүзеге асатын әлеуметтік жағдайларға бейімделу (қоғамдық-саяси, этникалық, құқықтық, діни және басқа ортада).

Маманның кәсіби бейімделуінің осы пәндік бағыттарының әрқайсысы оның дайындығының, бейімделу потенциалының белгілі бір деңгейінің болуын болжайды. Жеке тұлғаны белгілі бір пәндік салаларға бейімдеу кезінде, сәйкесінше, басым тенденциялар пайда болады. Кәсіби-әрекеттік және ұйымдастырушылық-нормативтік жағдайларға бейімделу олардың талаптарын меңгеру процесі ретінде жүзеге асырылады. Бұл кәсіби бейімделудің бұл пәндік салаларының түзетуге жатпайтындығына байланысты, сондықтан оларға бейімделу оларды бейімдеу және меңгеру ретінде жүреді.

Бейімделудің сәттілігі немесе сәтсіздігі жас маманбұл аймақтарда салыстырмалы түрде автономды болып табылады. Дегенмен, бұл процестер, әсіресе кәсіби қызметте, әлеуметтік-психологиялық және басқа салаларда өзара байланысты. Маманның әлеуметтік-психологиялық бейімделуі кәсіби және іс-әрекеттік бейімделуінің табыстылығына және жалпы алғанда маманның кәсіби бейімделуіне айтарлықтай әсер етеді.

Жас мамандардың кәсіби бейімделуінде олардың кәсіби және белсенді бейімделуінің табыстылығы жетекші рөл атқарады. Демек, осы саладағы маман үшін туындайтын қиындықтар мен қайшылықтар оның кәсіби бейімделу процесіндегі белсенділігінің қайнар көзі болып табылады. Сондықтан заман талабына сай маман даярлауда кәсіби және кәсіби тұлғаны қалыптастыруға баса назар аудару керек психологиялық дайындығыкәсіби қызметке. Сонымен бірге оны ұйымдастырушылық-нормативтік, әлеуметтік-кәсіптік және әлеуметтік (кең мағынада) оқытудың маңыздылығы төмендемейді (Жас маманның кәсіби бейімделуі тұрақты түрде жүретін процесс және оның өзіндік динамикасы, мазмұны және басқа мүмкіндіктер).

Маманның кәсіби бейімделуінің сәттілігі бірқатар жетекші факторларға байланысты:

Маманның қажетті ішкі алғышарттары бар:

- тиісті дайындық,

- бейімделудің жеткілікті деңгейі;

- кәсіби іс-әрекетті ынталандыру;

– осы қызметтің мазмұны мен шарттары туралы нақты идеялар.

маманның, басшылардың және жалпы бөлімше қызметкерлерінің кәсіби бейімделу процесіне ерекше көңіл бөлуі;

маманның ерекшеліктерін, осы процестің өзінің де, әлеуметтік ортаның дамуының да заңдылықтарын ескере отырып, бейімделу процесін жүзеге асыру;

Жүйелі көзқарас тұрғысынан бұл шарттар өзара байланысты және жас маманның кәсіби бейімделуінің негізгі пәндік салаларында көрінеді:

- ұйымдастырушылық және реттеу саласында;

- кәсіби салада,

- әлеуметтік-психологиялық рөлдік қатынастар салаларында.

Жас маманның кәсіби бейімделуінің табысты болуы ең алдымен оның жеке және басқа психологиялық ерекшеліктеріне байланысты. Ерекшеліктердің бірі – кәсіби қызметті жүзеге асыруда маманның өмір сүру жағдайлары мен қызметі туралы ойларының сәйкестігі.

Тұлғаның кәсіби бейімделуінің қалыптасу кезеңдері

Кез келген ұйымдағы бейімделу процесі бірнеше аспектілерді қамтиды:

- әлеуметтік-психологиялық;

– кәсіби;

- ұйымдастырушылық;

- психофизиологиялық;

- экономикалық.

Әлеуметтік-психологиялық бейімделу дегеніміз - белгілі бір тұлғаның өзіндік құндылықтары мен нормаларын бөлімшеде қызмет ететін адамдардың нормалары мен құндылықтарына сәйкестендіру, сонымен қатар ұйымдастырушылық мәдениет. Басқаша айтқанда, бұл корпоративтік нормаларды қабылдау. Қызметкердің өз құндылықтарын ұйымдық құндылықтардың пайдасына «құрбан етуге» дайын болу дәрежесі, ең алдымен, адамның белгілі бір мәдени топқа жататындығына байланысты. Бұл жағдайда ұйымдық нормаларды қабылдау және оларды жеке сенімдері мен құндылықтарынан жоғары қоюға дайын болу үшін ынталандырулар жиынтығы ретінде қызмет ете алатын мотивация жүйесі әрекет етеді.

Әлеуметтік-психологиялық бейімделу әлеуметтенумен тығыз байланысты, яғни ұйым мәдениетінің негізгі элементтерін оның қызметкерлеріне ресми (негізгі құндылықтармен жаңа қызметкерлерді таныстыру) және бейресми әдістерді (тәлімгерлер көмегімен үлгілеу) қоса алғанда, оның қызметкерлеріне берудің үздіксіз процесі. , қызметкерлердің белгілі бір көзқарасы мен мінез-құлқын қалыптастыруға бағытталған. Әлеуметтену – ұйымның тиімді жұмыс істеуіне жәрдемдесуге арналған «бағдар беру» процесі.

Маңызды аспект кәсіби бейімделу болып табылады: қызметтің сипаттамаларын меңгеру, практикалық білім мен дағдыларды меңгеру, еңбек міндеттерін жоғары кәсіби деңгейде орындау үшін қажетті білімді меңгеру процесі. Кәсіби бейімделу кәсіпті, оның нәзік жақтарын, ерекшеліктерін, қажетті дағдылар мен әдістерді, шешім қабылдау әдістерін белсенді игеруден тұрады. Басқа жағдайда, кәсіби бейімделу қызметкерлердің білімі мен дағдыларын ұйымдық талаптарға өзгертуді немесе «сәйкестендіруді» қамтиды. Екі жағдайда да біз кәсіби бейімделуді сәйкес оқыту бағдарламасымен сүйемелдеу туралы айтып отырмыз.

Кәсіби бейімделу шеңберінде дәстүрлі түрде екі бағыт бөлінеді – бастапқы және қайталама. Бастапқы бейімделу – кәсіби тәжірибесі жоқ жас қызметкерлерді жаңа функцияларға бейімдеу (әдетте, бұл жағдайда жұмыс тәжірибесі жоқ әртүрлі деңгейдегі оқу орындарының түлектері туралы айтылады). Екінші реттік бейімделу кәсіби тәжірибесі бар қызметкерлерге, жұмыс объектісін немесе кәсіби рөлді өзгертетіндерге қажет, мысалы, басқарушылық қызметке ауысқан кезде.

Ұйымдастырушылық бейімделу қызметкердің оның ұйымдық мәртебесін, ұйымдық құрылымын және қолданыстағы басқару тетіктерін түсінуіне және қабылдауына негізделеді (бөлімшенің тарихымен және оның құрылымымен танысу). Қызметкердің ұйымдағы рөлі мен мәртебесі туралы түсінік, сонымен қатар бағыну механизмі ұйымдық құрамдас бөліктің маңызды аспектілері болып табылады. Бейімделудің бұл түрін елемеу жағымсыз салдарға әкелуі мүмкін.

Жаңа қызметкер бөлімшенің нақты иерархиялық құрылымымен таныс емес делік. Бұл адам ақпарат ағынының арналарын білмеген кезде коммуникация проблемаларын тудыруы мүмкін, нәтижесінде ақпарат ағындары тігінен де, көлденеңінен де бұрмалануы мүмкін.

Ұйымдастырушылық бейімделу деңгейінде қызметкерге оның бөлімшенің мақсатына жетудегі рөлін түсіндіру қажет, бұл белгілі бір дәрежеде оның ұйымдағы орнын нақты анықтаумен адамның ұйымға қатысуының көрсеткіші болады. .

Психофизиологиялық бейімделу – бұл жаңа физикалық және психологиялық стресске, физиологиялық еңбек жағдайларына бейімделу. Қызметкер өзіне әр түрлі әсер ететін барлық жағдайлардың әрекетін бастан кешіреді, жиынтықта әртүрлі жүктеме түрлерінің әрекетіне, еңбектің монотондылық деңгейіне, өндірістің санитарлық-гигиеналық факторларына және қолайлылық дәрежесіне бейімделеді. жұмыс орнының. Кейде психофизиологиялық бейімделу шеңберінде тек физикалық жүктемелер ғана емес, сонымен қатар стресс және моральдық қысым сияқты психологиялық жүктемелер де қарастырылады.

Көбінесе экономикалық бейімделу дербес аспект ретінде қарастырылмайтынына қарамастан, бұл бағыттың маңыздылығы кем емес. Қызметкер жүйеге бейімделеді деп болжанады экономикалық жағдайларұйымда жұмыс істейтін, мысалы, материалдық ынталандыру (сыйақы деңгейі, жалақыны төлеу мерзімдері, қолданыстағы бонустар мен ынталандырулар).

Бейімделудің барлық аспектілері тұрақты өзара әрекетте болуы керек, сондықтан басқару процесі талап етеді біртұтас жүйеәсер ету құралдары, оның жылдамдығы мен табыстылығын қамтамасыз ету. Бейімделудің барлық деңгейлерін дұрыс бөлу тұтастай алғанда сәтті бейімделу процесінің кілті болуы мүмкін. Әрбір нақты жағдайда ең көп көңіл бөлуді қажет ететін құрамдас бөлікті таңдау негізінен нақты лауазымға, белгілі бір лауазымға үміткер адамның жеке ерекшеліктеріне, оның мәдени құндылықтарына, мінез-құлық нормаларына, жұмыс тәжірибесіне, әлеуметтік ерекшеліктеріне байланысты.

Кейбір жағдайларда көбірек көңіл бөлуұйымдық бейімделуге назар аударған жөн - әдетте, бастапқы бейімделу процесінен өтіп жатқан және бұл жұмыс орны бірінші болып табылатын қызметкерлер үшін, әсіресе егер ол ірі компанияперсоналдың көп санымен. Әдетте жұмыс тәжірибесін алмаған адамдардың ұйымдастырушылық мінез-құлық тәжірибесі жоқ. Олардың коммуникативті дағдылары, құжаттармен жұмыс тәжірибесі жоқ. Қызметкерлер арасындағы ішкі қарым-қатынас ережелерін білмеу, мысалы, бір-біріне (аты бойынша немесе аты және әкесінің аты бойынша) жүгіну тәсілі, адамды ең бірінші жұмыс күнінде қиын жағдайға душар етуі мүмкін, бұл оған қолайсыздықты тудырады, және оның болашақ әріптестері, ең жақсысы, түсінбеушілік, ең жаманы, теріс көзқарас.

Ұйымдағы біртұтас процесс ретінде бейімделу туралы айтатын болсақ, онда оның барлық құрамдас бөліктері - ұйымдастырушылық, психофизиологиялық, экономикалық, әлеуметтік-психологиялық және кәсіби - бір мезгілде бір-бірімен параллельді түрде жүзеге асырылуы керек. Басқаша айтқанда, бейімделуді басқарудың тиімді моделі бейімделудің барлық бес аспектілерін бір уақытта енгізуге мүмкіндік беретін механизмдерді қамтуы керек.

Бейімделу процесінің маңызды сипаттамасы оның ұзақтығы болып табылады. Бұл көптеген факторларға байланысты. Басшылық сенімді болатын ең аз кезең кәсіби біліктілікжаңа қызметкер үшін, ал ол - әлеуметтік-психологиялық, психофизиологиялық және ұйымдастырушылық жағдайлардың мазмұнына сәйкес оның күтуіне сәйкес, қызметкерлердің әртүрлі санаттары үшін алты айдан бір жылға дейін. Соған қарамастан, жұмыстың бір жарым жылы бейімделудің маңызды кезеңі болып табылады.

Егер бейімделу процесінің нәтижесінде ұйым тек жеке мақсаттарына (мысалы, ақша факторы) ғана емес, сонымен қатар бөлімшенің міндеттеріне сәйкес қызмет ететін уәжделген қызметкерлерді тез қабылдайтын болса, онда бейімделу деп айта аламыз. механизм дұрыс жобаланған, енгізілген, басқарылған және сондықтан тиімді. Осылайша, жаңа қызметкер жұмыстың бастапқы кезеңінде жұмыс күшіне қосылады және оның қызметі бөлімшенің бәсекеге қабілеттілігіне оң әсер ете бастайды.

МЕНТОРЛАР РӨЛІ

Жас қызметкердің кәсіби іс-әрекеті қандай табиғатпен байланысты мәселелерге байланысты тәжірибелі тәлімгер таңдалады. Рөлді таңдаудағы қателік тәлімгерлік көмек көрсету мақсатына қол жеткізілмеуі мүмкін.

Жас қызметкердің кәсіби қажеттіліктерін ескере отырып, тәлімгерлердің келесі рөлдерін бөліп көрсетуге болады.

1. «ЗЕРТТЕУШІ». «Іштен» ұйымдастыру жүйесімен демеушілік таныстыруды қамтамасыз ету. Мұндай тәлімгер бөлімшенің барлық құрылымдық бөлімшелерінің жұмыс істеу принципін түсіндіре алады. Тәлімгер жас қызметкердің ұйым жүйесіндегі орнын сезінуіне көмектеседі, оның қызметтік қызметіне кезең-кезеңімен басшылық жасайды. Тәлімгердің жас қызметкердің кәсіби дамуына қосқан үлесі 80 пайыздан асады.

«МҮДДЕЛЕРДІ ҚОРҒАУШЫ». Жас қызметкердің еңбек жолында туындайтын жанжалды жағдайларды шешуге көмектесе алады; жас қызметкердің жұмысының айналасында өзара көмек және ынтымақтастық атмосферасын ұйымдастырады; демеушіге өз жұмысының мәні мен маңыздылығын түсінуге көмектеседі; өз билігімен демеушілерді қорғайды мүмкін проблемалартұлғааралық табиғат. Тәлімгер жас қызметкердің атынан оның басшылықтағы әртүрлі іс-шараларға қатысуы туралы келіссөздер жүргізе алады. Тәлімгердің жас қызметкердің кәсіби дамуына қосқан үлесі 60-80% құрайды.

«ИДОЛ». Бұл үлгі, тәлімгерлік қолдаудың тиімділігінің өте күшті критерийі. Тәлімгер өзінің барлық жеке және кәсіби жетістіктерімен, әлеуметтік ұстанымымен, жұмыс стилімен және қарым-қатынасымен жас қызметкердің кәсіби өзін-өзі жетілдіруіне түрткі бола алады. Демеуші мінез-құлық үлгілерін, кәсіби қызметті ұйымдастыру тәсілдерін және тәлімгердің қарым-қатынас стилін бекітеді және қабылдайды. Жас қызметкердің кәсіби өсуіне тәлімгердің үлесі 40-60 пайызды құрайды.

«КОНСУЛЬТАНТ». Бұл қарым-қатынастардың негізі ретінде жас қызметкердің жеке басының әл-ауқаты алынады. Бұл рөл қолдау функциясын жүзеге асырады. Тәлімгер тарапынан іс жүзінде талапшылдық жоқ. Демеушілік жасаған адам дәл қанша көмек қажет болса, сұраған кезде де алады. Жас қызметкердің кәсіби өсуіне тәлімгердің үлесі 30-40 пайызды құрайды.

МЕНТОРЛЫҚ СТИЛДЕРІ

Жаңа қызметкердің дайындық деңгейіне және тапсырманың күрделілігіне байланысты тәлімгер онымен қарым-қатынас стилін таңдайды.

■ Брифинг -Бұл тәлімгер тыңдаушыға нақты қадамдық нұсқаулар беретін немесе оны өз әрекеттерін көшіруге шақыратын стиль. Сонымен бірге ол мұны басқаша емес, неге осылай жасау керектігін түсіндірмейді - тәлімгердің дайын дұрыс жауабы бар. Бұл әдістің кемшіліктері айқын: нұсқауларды жиі соқыр орындау қалағанға қарама-қарсы нәтижеге әкеледі.

■ Түсіндіру- тәлімгер осы немесе басқа жұмысты қалай дұрыс орындау керектігін көрсететін және әрбір қадамын егжей-тегжейлі түсіндіретін, өз іс-әрекетіне негіздеме беретін стиль. Оның қандай жұмыс алгоритмі дұрыс және неліктен екенін түсіндіреді. Сана мен іс-әрекеттердің негізділігі тәлімгердің табысты болуына кепілдік береді.

■ Даму- Бұл тәлімгер тыңдаушыға жай ғана сұрақтар қойып, оны не, қалай және не үшін істейтінін түсіндіруге шақыратын стиль.

Кесте 1. Тәлімгерлік әдістерінің артықшылықтары мен шектеулері

Әдіс Артықшылықтары Шектеулер

Брифинг – нақты нұсқаулар, әрекеттер алгоритмін ұсыну. Ол стандартты жағдайларда және форс-мажорлық жағдайларда, кейінге қалдыру мүмкін болмаған кезде қолданылады. ■ Нұсқаулардың анықтығы, анықтығы.

■ Нәтижені болжау.

■ Ақпаратты тасымалдау жылдамдығы.

■ Оқушының тапсырманы қалай түсінгенін нүкте бойынша оңай тексеру мүмкіндігі.

■ Оқушыға қысым.

■ Тренингтің мотивациясының төмендігі, себебі оның пікірі сұралмайды.

■ Тренингтің стандартты емес жағдайларда дұрыс әрекет ете алмауы.

■ Әрбір жағдайға алгоритм құру қажеттілігі.

■ Сәтсіздік жағдайында тыңдаушы жауапкершілікті тәлімгерге ауыстыру ықтималдығы.

Түсіндіру – алгоритмнің әрбір қадамының негіздемесі. ■ Әр қадамның негіздемесі, әрекеттер туралы хабардарлығын арттыру.

■ Оқушының мотивациясын арттыру.

■ Тәлімгер мен стажер арасында жауапкершілікті бөлісу.

■ Тәлімгердің тыңдаушымен бірге өткізетін уақытының артуы.

■ Тренингтің тақырыптан ауытқып кету ықтималдығы, қажетсіз сұрақтар қою.

■ Өзін-өзі бағалауы жоғары шыдамсыз тренерлер.

Дамытушылық – «пилотник». Тәлімгер дайын жауаптар бермейді, ол тек мәселелерді шешуге итермелейді, тыңдаушыны өзі ойлануға шақырады.

Студент болуы керек жоғары деңгейдамыту және жеткілікті мотивация.

■ Тең қарым-қатынас туралы хабардар болу арқылы мотивацияны арттыру.

■ Тренердің орындалатын операциялардың мағынасын түсінуі.

■ Жоғары білім сапасы.

■ Жаңа әрекеттердің, жаңа шешімдердің ықтималдығы жоғары.

■ Болашақта стажер мен тәлімгер арасындағы өзара түсіністік жақсарады.

■ репетитордың уақыты ұзартылды.

■ Жауапкершілікке байланысты күйзеліске түсу ықтималдығы, машықтанудағы қорқыныш.

■ Оқыту деңгейіне өту, сәтсіздікке ұшыраған жағдайда тыңдаушының мәселелерді шешуден бас тартуы.

■ Тәлімгер үшін жауапкершілік пен тәуекелдің артуы.

Бір оқушыда бір әдіс тиімді болса, екіншісінде тиімді болады деп қателесу қауіпті.

Тәлімгер тыңдаушымен қарым-қатынас стилін жеке анықтайды. Тәлімгердің кәсіби қызметі тыңдаушының деңгейіне және жағдайға байланысты.

ОҚЫТУ КЕЗЕҢДЕРІ

Таңдалған тәлімгерлік стиліне байланысты оқытудың келесі кезеңдерін бөлуге болады:

«Айтайын, тыңда, көрсетейін, қара». Тәлімгер анау немесе басқа жұмысты қалай дұрыс орындау керектігін көрсетіп, әрбір қадамын егжей-тегжейлі түсіндіреді, өз іс-әрекетін негіздейді. Оның қандай жұмыс алгоритмі дұрыс және неліктен екенін түсіндіреді.

«Бірге жасайық», «өзің жаса, мен көремін». Тәлімгер тыңдаушыға нақты қадамдық нұсқаулар береді немесе оны өз әрекеттерін көшіруге шақырады. Бұл тәжірибелік жаттығулар, алған дағдыларын жаттықтыру.

«Өзіңіз жасаңыз және маған не істегеніңізді айтыңыз». Тәлімгер тыңдаушыға тапсырмалар қояды және оны не, қалай және не үшін істейтінін түсіндіруге шақырады. Сондықтан ол оны шығармашылыққа, үнемі дамуға итермелейді. Тәлімгердің негізгі міндеті – студентте үнемі даму қажеттілігін қалыптастыру.

ЖАС ҚЫЗМЕТКЕРДІҢ ЖҰМЫСҚА ДАЙЫНДЫҒЫ

1-жағдаят: «Мен істей алмаймын - қаламаймын». Адамда дағдылар жоқ, оның үстіне мотивация да жоқ. Оны әрекетке қосу үшін алдымен мотивация беру керек. Әйтпесе, сіз еңсерілмейтін қорғаныс тосқауылына тап боласыз.

2-жағдаят: «Мен алмаймын - қалаймын». Адам ынталы, сондықтан ол жаңа білім алуға ашық, оқу жағдайында болады. Мұнда қызметкермен жұмыс схемасын біртіндеп құру маңызды. Сіз оған қалай және нені үйретесіз.

3 жағдай: «Мен аламын - мен қалаймын». Көлденең қызметкердің мансабын дамыту орынды болатын жағдай. Ол қазірдің өзінде қажетті білім мен дағдыларға ие. Ол «мақсат жолын» көтеріп, шеберлік салаларын кеңейтуі керек.

4 жағдай: «Мен аламын – қаламаймын». Адам наразылық, қандай да бір саботаж жағдайында. Демотивацияның себебі неде екенін анықтау керек. Шығармаға жаңа мағына беру керек шығар.

ЖАС ҚЫЗМЕТКЕРМЕН БАЙЛАНЫС ЕРЕЖЕЛЕРІ

Жас қызметкерлермен өзара әрекеттестік конструктивті болуы және қажетті нәтиже беруі үшін тәлімгер сақталуы тиіс қарым-қатынас ережелерін есте сақтауы керек.

Тапсырыс бермеңіз.Тәлімгер есте сақтау керек, құрамында қандай да бір міндеттеме бар сөйлем наразылық туғызады. Жас қызметкерлермен қарым-қатынас жасау барысында «сізге керек», «саған керек», «саған керек» т.б. сөйлемдерден бас тарту керек.

Қорқытпа.Кез келген қауіп – әлсіздік белгісі. Тәлімгерден қорқыту да тәлімгердің сәтсіздігі мен біліксіздігінің белгісі. Тәлімгердің қоқан-лоққысы немесе ультиматумы жанжалды тудырады. «Егер сіз менің талаптарымды орындамасаңыз, онда...» - мұндай ескертулер тәлімгердің өз ұстанымын дауласуға қабілетсіздігін, жағдайды дұрыс түсінбеуін, қажетті коммуникациялық дағдылардың жоқтығын көрсетеді. Бұл әдіс тәлімгер мен клиент арасында ынтымақтастық пен өзара түсіністік қарым-қатынасын орнатуға ықпал етпейді.

Үкім шығармаңыз.Тәлімгердің «Сіз жұмысыңызды өзгертуіңіз керек», «Сіз табысқа жете алмайсыз» деген сөздері, тіпті олар мүлдем әділ болған жағдайда да, жас қызметкерлердің қарсылығы мен наразылығына жиі ұшырайды.

«Диагноз қоймаңыз».«Сіз Ресейдің Төтенше жағдайлар министрлігінде қызмет ете алмайсыз, сіз тым эмоционалдысыз» - тәлімгердің мұндай сөйлемі жас қызметкерді ескертеді және оны тәлімгерге қарсы қояды.

Жаңа нәрсеге тап болған кезде адам күйзеліске ұшырайды - бұл оның мәні. Ерекше «өзгерістерден қорқудың» табиғаты қарапайым - ол өзін-өзі сақтау инстинкті арқылы түсіндіріледі. Қазіргі өмір салтына үйреніп, адам бейсаналық түрде өзгерісті жеке қауіпсіздікке қатер ретінде қабылдайды және барлық жаңа нәрсе оған қолайсыздықты тудырады.

Статистикалық мәліметтерге сәйкес, компанияға қосылғаннан кейін алты ай ішінде жұмыстан кеткен қызметкерлердің шамамен 90% -ы командада болған алғашқы күні осындай шешім қабылдаған. Бұған компания басшылығы тарапынан бейімделу шараларын елемеу, бейімделудің жоқтығы себеп болып отыр.

Бейімделу (латын тілінен адапта) – бір жағынан сыртқы әлеммен, екінші жағынан адамның өзіне тән психологиялық ерекшеліктерімен үйлесімді үйлесімге ену процесі, ол сыртқы дүниенің бейнелерін, субъективті бейнелерді ажырата білуді білдіреді. сонымен бірге қоршаған ортаға тиімді әсер ету қабілеті ( аналитикалық психологияның түсіндірме сөздігінен).

Бейімделу - бұл білім, дағдылар немесе моральдық принциптер деңгейіне қарамастан, жаңадан бастаған адамның өміріндегі қиын кезең. «Әдеттену» процесі жеңіл және ыңғайлы болуы үшін кәсіпорында персоналды бейімдеудің нақты бағдарламасын әзірлеу керек. Оның міндеті – жаңадан келген адамды қызметке тез және тиімді енгізу. Жақсы ойластырылған жүйе қызметкерге оның міндеттері мен мақсаттарын тұжырымдауға мүмкіндік береді, сонымен қатар қызметкердің ұжымдағы табиғи «жинақтауын» 10-12 айдан 5-6 айға дейін қысқартады.

Персоналды бейімдеу қалай жүргізіледі?

Жаңадан келгенге «Көмек қолы»: қызметкерлерді бейімдеу бағдарламасы

Кәсіпорынның ерекшеліктеріне және жалданатын қызметкерлердің санатына байланысты бейімделудің жеке бағдарламасы жасалады. Егер ол жаңа қызметкерлерді бизнес барысымен таныстыруға бағытталған болса, оның бастапқы нысаны болады. Бейімдеудің қайталама түрі ротация нәтижесінде жаңа қызметке орналасатын қызметкерге, сондай-ақ бала күтіміне байланысты ұзақ демалыстан кейін жұмысқа қайта оралған әйелге қолданылады.

Бағдарламаның мақсаты - қызметкерге оның еңбек міндеттерін барынша дәл көрсету және ұжымдағы бейімделу процесін тыныш және тегіс ету. Жүйенің барлық элементтері өзара байланысты және бірін-бірі толықтырады.

Жаңа қызметкерлерді бейімдеу бағдарламасы келесі бағыттар бойынша жүзеге асырылады:

1. Ұйымдастырушылық.

Ол қызметкерді кәсіпорынның тарихы туралы ақпаратпен қамтамасыз етуге, оның құрылымымен, ішкі мәдениетімен, негізгі жұмыс ережелерімен және күнделікті жұмыс тәртібімен таныстыруға бағытталған. Ұйымдастырушылық бейімделудің мақсаты - қызметкер жұмыс процесінде ұстануға тиісті ұстанымдар мен ұстанымдар желісін құру. Қызметкерге еңбекақы төлеу, айыппұлдар жүйесі, жеңілдіктер, мансаптық өсу перспективалары туралы ақпарат беріледі.

2. Әлеуметтік-психологиялық.

Компанияға жаңа қызметкер қосылғанда, ол бұрыннан қалыптасқан ұжыммен «бір-бірден» қалады. Бұл кезеңде оған ұжымдағы өзара әрекеттесу ережелерін түсінуге және белгіленген нормаларды қабылдауға көмектесу маңызды. Бұл бағытты бейімдеудің бірінші нүктесі қызметкерді әріптестерімен, басшылықпен ресми таныстыру болып табылады. Бұл шаралар ұстамдылық, «бөтендік» сезімін жеңуге, қалыптасқан жұмысшылар ұжымына тез енуге көмектеседі.

Сәттілік болса жаңа қызметкержақын арада корпоративтік шараға қатысады. Мұндай өзара әрекеттесу бастаушыны да, команданы да тиімді түрде ашады.

3. Кәсіби.

Бағдарламаның мақсаты қызметкерді оның кәсіби міндеттері шеңберімен таныстыру, сондай-ақ қызметкердің өз лауазымына деген оң көзқарасын дамыту үшін белгілі бір жеке қасиеттерді дамыту болып табылады. Бағдарламада: қызметкерді жұмыс орнымен, брифингтермен, еңбек жағдайларымен таныстыру. Тәжірибесі жоқ жаңадан бастағандарға компанияда бар тренингтер, семинарлар, лекциялар, қашықтықтан оқыту құралдары ұсынылады. Бағдарламаның негізгі миссиясы – кәсіпорында жемісті жұмыс істеу үшін жоғары білікті кадрларды дайындау.

Теориядан практикаға: ұйымдағы персоналдың бейімделуі

Бағдарламаның алгоритмін және оның негізгі бағыттарын HR менеджері компания басшысымен бірге қалыптастырады. Әдетте процеске үш буын қатысады: менеджер, куратор (тәлімгер) және кадр бөлімінің қызметкері. Жаңа қызметкерлерді бейімдеу іс жүзінде қалай жүзеге асырылатынын қарастырыңыз.

Дайындық кезеңі

Кадр қызметкері ілеспе құжаттаманы дайындайды, ол ұйымға қабылданған кезде қызметкерге беріледі. Жаңадан келген адамды лауазымға енгізу бағдарламасы әзірленуде, бейімделу тізімі жасалуда, құжаттар процеске қатысушылардың барлығымен келісілуде. Жаңа қызметкерге жетекшілік ету үшін тәжірибелі тәлімгер таңдалады. Оның міндеті - кез келген мәселе бойынша көмек көрсету, сонымен қатар уақтылы психологиялық қолдау көрсету және толық жұмыс нұсқаулары.

бастапқы кезең

Жаңадан келген адамды енгізу бойынша ұйымдастыру шараларын қамтиды. Жағдайға байланысты 7 күннен 3-4 аптаға дейінгі кезеңді қамтиды. Қызметкер жұмыстың ерекшеліктерімен танысады, толық тіркеу процедурасынан өтеді, жұмыс құжаттамасын толтырады, кәсіпорын жұмысының құрылымы мен ерекшеліктерін зерттейді. Оның қолында ол бейімдеу парағын (сынақ мерзімінің ұзақтығына), ол игеруі керек процестер белгіленген жеке бағдарламаны алады. Ол үшін нәтижелерді бағалаудың дұрыс жүйесі таңдалады.

Бұл кезеңде оқыту жүйесін енгізу орынды болады: курстар мен тренингтер бастаушыға қажетті білімді құрылымдауға, команданың толыққанды мүшесі болуға, сонымен қатар компанияның негізгі міндеттері мен мақсаттарын түсінуге көмектеседі. Бұған дейін біз персоналды дамытуды енгізу жүйесі туралы мақала жариялаған болатынбыз, оны оқуды ұсынамыз.

Ілеспе кезең

Бастапқы кезеңдерден өткеннен кейін қызметкер өз міндеттеріне кіріседі. Тәлімгер жұмыс процесіне қатысады, ол күннің басында қажетті дайындық брифингтерін өткізеді, ал жұмыс күнінің соңында нәтижелерді бағалайды, оларды жаңадан бастағанмен талқылайды және өнімділікті жақсарту бойынша іс-шаралар жоспарын құрады. Жұмыстың нәтижесі бейімдеу парағына жазылады, әр күнге баға қойылады.

бақылау кезеңі

Бақылау кезеңін түпкілікті емес деп атауға болады. Бұл кезеңде қызметкердің іске асыру тиімділігін басшылық бірінші тексеруден өткізеді жаңа команда. Қызметкердің менеджермен кездесуі өткізіледі, оның мақсаты жаңа қызметкердің компаниядағы рөлін қаншалықты түсінгені туралы ақпарат алу болып табылады.

Келесі тексеру 1-2 айдан ерте емес, жаңадан бастаған адамның кәсіби дағдылары мен жұмысы туралы ақпарат құрылымдалған кезде жүргізіледі. Сынақ мерзімі аяқталғаннан кейін қорытынды аудит басталады, тексерудің барлық нүктелері жеке бағдарламаға жазылады және қызметкердің жеке ісінде көрсетіледі. Бүкіл сынақ мерзімінде қойылған бағалар негізінде болашақта дұрыс бағдарлама жасалады. кәсіби дамуқызметкер.

Бағдарламаға тартылған қызметкерлер енді «жаңа» болмаса және өз міндеттерін тиімді атқара алса, персоналды бейімдеу аяқталған болып саналады.

Жылдам бастау: ұйымдағы қызметкерлердің бейімделуі

Қазіргі өсіп келе жатқан компанияларда жаңа қызметкерлердің бейімделуін менеджменттің қыңырлығы немесе жаңадан келгендер үшін индульгенция жүйесі ретінде қарастыруға болмайды. Бағдарламаны жүзеге асыру қызметкерлер үшін де, компания үшін де тиімді, өйткені екі тарап ортақ мақсаттарға жетуде ең тиімді нәтиже алады.

Жақсы жобаланған бейімделу жүйесі компанияға көмектеседі:

Кадрлардың тұрақсыздығын 30-40%-ға қысқарту

Білікті жұмысшы алыңыз

Ынтымағы жарасқан ұжымды қалыптастырыңыз

Қызметкерлердің басқарушылық және кәсіби құзыреттілігін бағалау механизмін құру

Жұмысқа қабылдау бағдарламасындағы проблемаларды анықтаңыз

Тәлімгерлер мен көшбасшылардың басқарушылық қасиеттерін дамыту

Персоналды басқарудың тиімді құралдарын үйренгісі келетін және оларды өз тәжірибесінде қолданғысы келетін басшылар мен басшылар үшін ол авторлық курстарды әзірледі, сонымен қатар «: тапсырылған жұмыстың орындалуын қалай қамтамасыз ету керек». Екі айлық оқуды аяқтағаннан кейін сіз көптеген сұрақтарыңызға жауап табасыз, бағыныштылардың жауапкершілік деңгейін көтеруді үйренесіз және жеке персоналды басқару жүйесін сауатты құра аласыз. Ағымдағы курстармен танысып, басу арқылы қазір жазыла аласыз.

Жеке бейімделу бағдарламасынан өткен қызметкер ұжымға тез қосылып, жұмыс көлемі мен компания қызметінің ерекшеліктері туралы нақты ақпарат алып, корпоративтік мәдениетті жақсы меңгереді. Ол жаңа ұйымдағы жұмыстың алғашқы күндеріне тән стресстік кезеңді тез жеңеді, бұл оған компанияның мақсаттарын іштей қабылдауға көмектеседі, кәсіби дағдыларын толықтай дамытады.

Компаниядағы жаңа кадрлардың бейімделу процесі, өкінішке орай, көптеген рекрутинг менеджерлері үшін ұмытылған «бала» болып қалуда. Осы уақытқа дейін көптеген кәсіпорындарда персоналды бейімдеу жұмыстарын ұйымдастыру үдерісіне жеткілікті көңіл бөлінбей келеді. Біреудің уақыт ресурсы жеткіліксіз, біреудің ақшасы бар, осы кезеңде бейімделу бағдарламасындағы әртүрлі кемшіліктерге байланысты жаңа жағдайларға бейімделе алмаған қызметкерлер компаниядан кетеді.

Бейімделу кезеңі тек жаңа қызметкердің компанияға, еңбек жағдайларына және ұжымға тез бейімделуі үшін қажет. Тиісті түрде әзірленген персоналды бейімдеу жоспары қызметкер тарапынан да, компания тарапынан да қиындықтар мен тосын жағдайларды болдырмауға көмектеседі. Сонымен қатар, жақсы ойластырылған бейімделу бағдарламасы компанияның ақшасын үнемдеуге көмектеседі, өйткені жаңа қызметкер оған салынған қаражатты және менеджерлер мен қызметкерлердің уақытын бірден қайтара алмайды. Тұтастай алғанда, бұл сонымен қатар жаңадан келгендер арасындағы алаңдаушылық пен белгісіздік сезімін азайтады, кадрлардың тұрақтамауын айтарлықтай төмендетеді, жұмыс процесіне және қанағаттанушылығына оң көзқарас қалыптастырады.

Бұл процесс екі тарап үшін де мүмкіндігінше ауыртпалықсыз өтуі үшін персоналды бейімдеу тұрғысынан қандай кезеңдер болуы керек екенін қарастырайық.

Жаңа қызметкердің бейімделу процесіне кадрлық менеджерден басқа бөлімшенің тікелей басшысы да қатысатынын атап өткен жөн. Бұл опция 30-40 адамға дейін компаниялар үшін тиімді. Егер сіздің компанияңыз үлкенірек болса, онда сізге тәлімгер таңдау керек. Менеджердің жұмысы жеткілікті болғандықтан, таңдалған куратор жаңа қызметкерді бейімдеуге көмектеседі. Тапсырыс беруші тұлғасының келесі талаптарға сай болуы маңызды: компанияда 3 жылдан астам жұмыс өтілі, кәсіби және коммуникативті құзыреттердің жоғары деңгейі, сонымен қатар қызметкердің тәлімгер рөлін атқаруға деген ұмтылысы. Сонымен қатар, оның кәсіби міндеттерін жақсы орындап қана қоймай, оны басқаларға да үйрете алуы маңызды.

алдын ала бейімделу кезеңі.Бұл кезең үміткермен нақты әңгімелесуден басталады. Сол кезде ол компания туралы алғашқы ақпаратты алады. Бұл жерде компанияның саясаты мүмкіндік беретіндей, оны еш нәрсеге кедергі келтірмей, толық және объективті түрде қамтамасыз ету маңызды. Тәжірибе көрсеткендей, болашақ қызметкер осы кезеңде неғұрлым сенімді ақпарат алса, болашақта бейімделу процесі оңайырақ болады.

Бастапқы кезең.Ол кандидатты жұмысқа қабылдау туралы шешім қабылданғаннан кейін бірден келеді. Оған еңбек шарты жіберіледі, онда ол оған ұсынылатын барлық шарттарды егжей-тегжейлі көрсетуі және «жағалауда» барлығын мүмкіндігінше егжей-тегжейлі келісу керек. Бұл болашақта үміткер мен компания арасында ынтымақтастық шарттарын түсінуде қайшылықтар болмауы үшін қажет. Сондай-ақ әңгімелесу қажет, оның барысында компанияның тарихы, оның дамуының негізгі кезеңдері, корпоративтік мәдениеттің негізгі ережелері, компания қызметкерлеріне қойылатын талаптар, жұмыс стилі сияқты тармақтарды бөліп көрсету қажет. қабылданған киім-кешек, еңбекақы төлеу тәртібі және басқа да қажетті жалпы ақпарат. Мұндай әңгімені рекрутинг менеджері де, тікелей басшы да жүргізе алады. Егер соңғысы мұны жасаса, онда ол сонымен қатар техникалық тапсырмалар мен өкілеттіктер туралы айтады, міндеттер мен мақсаттарды, соның ішінде сынақ мерзімін бағалау жүргізілетінін айтады. Компаниямен міндетті түрде экскурсия жүргізіңіз, асхана, дәретхана және басқа да қоғамдық орындар қайда орналасқанын көрсетіңіз. Сондай-ақ, болашақ қызметкер жұмыс орнымен танысып, компания ұжымына өзін таныстырады. Қызметкерді жұмысқа қабылдау туралы барлық құжаттарды ресімдеу кезінде тек еңбек шартымен ғана емес, сонымен қатар компанияның ішкі ережелерімен де танысу керек, қызмет сипаттамасыжәне басқа да маңызды құжаттар.

Нағыз бейімделу.Бұл кезең бейімделудегі ең маңызды кезең болып табылады. Адамның өзіне жүктелген міндеттерді қалай тиімді және уақытылы орындайтыны оның кәсіби маман ретіндегі бағасына байланысты болады. Әдетте, осы уақытта лауазымға кіру жоспары құрылады, онда орындалатын барлық міндеттер белгіленеді. Бұл жергілікті және жалпы нормативтік-құқықтық актілерді, лауазымдық нұсқаулықтарды зерделеу, танысу болуы мүмкін нұсқауларжәне әртүрлі практикалық тапсырмалар. Бөлек блок қойылған міндеттер мен олардың орындалуын бағалау критерийлерін, есеп беру жүйесімен және қызметкер жүргізетін басқа құжаттамамен танысуды белгілейді. Сондай-ақ қызметкердің компания ұсынатын қызметтердің және/немесе тауарлардың ассортиментімен таныс болуы маңызды. Бірдеңе дұрыс болмаса, уақытында байқап тұру үшін қызметкерлердің әр кезеңінің орындалуын бақылау жақсы.

**Негізгі әдебиеттер:**

1. Қасым-Жомарт Тоқаев ""Әділетті Қазақстан: заң мен тәртіп, экономикалық өсім, қоғамдық оптимизм" -Астана, 2024 ж. 2 қыркүйек

1. Қазақстан Республикасының Конститутциясы-Астана: Елорда, 2008-56 б.
2. Қазақстан Республикасын индустриялық-инновациялық дамытудың 2020 – 2025 жылдарға арналған тұжырымдамасы. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 20 желтоқсандағы № 846 қаулысы. [www.adilet.zan.kz](http://www.adilet.zan.kz)
3. Қазақстан Республикасының тұрақты дамуының 2007-2024 жж. арналған тұжырымдамасы//Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 14 қараша № 216 Жарлығы
4. Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметшінің әдептілік нормаларын және мінез-құлқын қағидаллларын одан әрі жетілдіру жөніндегі шаралар туралы//Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 29 желтоқсан №153 Жарлығы
5. Мемлекеттік қызмет туралы Заңы//Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 23қарашадағы №416 -V ҚРЗ
6. Қазақстан Республикасында жергілікті өзін-өзі басқаруды дамытудың 2025 жылға дейінгі тұжырымдамасы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 18 тамыздағы №639 Жарлығы
7. Қазақстан Республикасының сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатының 2022-2026 жылдарға арналған тұжырымдамасы// ҚР Президентінің 2022 жылғы 2 ақпандағы №802 Жарлығы

9. Асалиев А.М., Вукович Г.Г., Строителева Т.Г. Экономика и управление человеческими ресурсами-- М.: НИЦ ИНФРА-М, 2024. -143 с.

10. Горелов Н.А. Управление человеческими ресурсами: стратегии и инновации : учебник и практикум для вузов – М.: Юрайт, 2024.- 309 с.

11. Дейнека А.В., Беспалько В.А. Управление человеческими ресурсами -М.: ИТК Дашков и К, 2023. – 204 с.

12. Жатқанбаев Е.Б., Смағулова Г.С. Экономиканы мемлекеттік реттеу- Алматы: Қазақ университеті, 2023 – 200 б.

13. Искаков Б.М., Бекбусинова Г.К. Адам ресурстарын басқару – Алматы: ADAL KITAP, 2022. - 175 б.

14. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами - М.: НИЦ ИНФРА, 2023. -235 с.

15. Лапшова О.А. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов – М.: Юрайт, 2024.- 406 с.

16. Одегов Ю.Г., Лукашевич В.В. Управление человеческими ресурсами - М.: КноРус, 2024.- 224 с.

17. Пугачев В.П., Опарина Н.Н.Стратегическое управление человеческими ресурсами организации. (Магистратура). Учебное пособие- М.: КноРус, 2022.- 208 с

18. Санталова М.С., Борщева А.В. Управление человеческими ресурсами: реалии и перспективы развития: М.: ИТК Дашков и К, 2023. -388 с.

19. Суслова И.П., Говорова А.В., Серпухова М.А. и др. Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам для направления «Менеджмент». Выпуск 1- М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2024. - 80 с.

20. Шапиро С.А. - М.: Управление человеческими ресурсами -М.: КноРус, 2023.- 348 с.

**Қосымша әдебиеттер:**

1. Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқару жүйесін одан әрі жетілдіру туралы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 27ақпандағы №527 Жарлығы

2. Оксфорд экономика сөздігі = A Dictionary of Economics (Oxford Quick Reference) : сөздік -Алматы : "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 606 б.

3.Уилтон, Ник. HR-менеджментке кіріспе = An Introduction to Human Resource Management - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019. — 531 б.

4. Р. У. Гриффин Менеджмент = Management - Астана: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2018 - 766 б.

5. Д.Гэмбл, М.Питереф, В.Томпсон Стратегиялық менеджмент негіздері: бәсекелік артықшылыққа ұмытылу = Essentials of Strategic Management the Quest for Competitive Advantage -Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 534 б.

6. Шиллинг, Мелисса А.Технологиялық инновациялардағы стратегиялық менеджмент = Strategic Management Technological Innovation - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 378 б.

7. О’Лири, Зина. Зерттеу жобасын жүргізу: негізгі нұсқаулық : монография - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2020 - 470 б

**Интернет-ресурстар:**

1. URL: <https://urait.ru/bcode/536380>
2. URL: <https://urait.ru/bcode/531992>

**Зерттеушілік инфрақұрылымы**

1. Аудитория 227

2. Дәріс залы – 228