

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ СОТРУДНИКОВ НА ОСНОВЕ ТРАНСФЕРА ЗНАНИЙ

© 2013 Е.В. Погорелова, С.А. Краснов*

Ключевые слова: адаптация, обучение, управление знаниями, трансфер знаний.

Рассматривается вопрос адаптации нового сотрудника в организации на основе управления его профессиональными знаниями. Выявляются способы передачи ему необходимого объема знаний и информации с целью повышения эффективности его профессиональной деятельности.

Актуальные задачи менеджмента организации - эффективное использование трудовых ресурсов компании, минимизация издержек на процесс обучения сотрудников и их адаптация к условиям компании.

Направления процесса адаптации охватывают вопросы организационной, социально-психологической и профессиональной деятельности. Если социально-психологическая адаптация в основном является прерогативой психолога, то вопросы организационной и профессиональной адаптации попадают в область менеджмента и решаются руководителем. Рассмотрим их подробнее.

Организационная адаптация - понимание структуры, существующих механизмов управления и принятие новым сотрудником своего статуса в компании. Для успешного прохождения этого этапа новым сотрудникам, как правило, предлагают изучить инструкции, структурные схемы, локальные нормативные акты, описания внутренних коммуникаций. Адаптации данного вида во многом способствуют и вводные тренинги. Однако практика доказывает, что знакомство с этими документами носит, как правило, формальный характер. Усвоить большой объем информации, а тем более применить ее на практике в первые дни работы крайне сложно. Сотруднику необходимо обеспечить свободный и постоянный доступ к локальным нормативным актам и другим документам, определяющим его основную деятельность. Обстоятельства не всегда позволяют выдавать их на руки в условиях конфиденциальности, но вместе с тем нужно обеспечить возможность их дополнительного изучения. Решением этой задачи может стать организация доступа к до-

кументам в электронном виде или на бумажных носителях в специально оборудованном помещении.

Профессиональная адаптация - это постепенное доведение профессиональных умений и навыков начинающего сотрудника до того уровня, который необходим для эффективного исполнения его функциональных обязанностей. Данный процесс предполагает освоение производственно-технологической информации, изучение соответствующей справочной, финансовой, юридической документации, а также развитие необходимых навыков.

Содержание профессиональной части программы варьируется в зависимости от специфики работы на конкретном участке, от уровня иерархии и категории персонала. План подготовки может включать в себя инструктаж, модульное обучение профессиональным знаниям и навыкам, наставничество, shadowing (методика, заключающаяся в том, что новый сотрудник на короткий период становится постоянным спутником успешного сотрудника, наблюдает за его действиями). Все эти элементы адаптации относятся к предметной области менеджмента знаний. Применим методику когнитивно-трансферного управления знаниями¹. Этапы этого типа управления заключаются в следующем. На первом этапе осуществляется обмен знаниями с бизнес-партнерами. Если этого процесса мало для управления знаниями, то переходят ко второму этапу - к обмену знаниями с профессиональными сообществами². В случае недостаточности этого этапа осуществляют обучение сотрудников, которое является третьим, окончательным, этапом.

* Погорелова Елена Вадимовна, доктор экономических наук, доцент; Краснов Сергей Александрович, магистрант. - Самарский государственный экономический университет. E-mail: nis_sgeu@mail.ru.

Бизнес-партнерами, с которыми идет обмен знаниями на первом этапе когнитивно-трансферного управления знаниями, для сотрудника организации являются непосредственный руководитель, клиенты организации, поставщики (вендоры).

Непосредственный руководитель выступает в качестве носителя знаний бизнес-модели, опираясь на которую сотрудник вливается в бизнес-процессы компании, выполняя свои функции. Руководитель обеспечивает доступ и право использовать основную технологию работы с клиентами, доступ к внутренним информационным ресурсам и к нормативной документации, описывающей ключевые бизнес-процессы, которые потребуются использовать в работе сотруднику.

Клиенты организации через свои сложившиеся модели работы с компанией и конкурентами могут передать, уточнить и скорректировать знания сотрудника, поставить задачи по поиску ответов на вопросы взаимодействия и оформления сделок в структуре организации.

Поставщики (вендоры) продукции, которую продает организация своим клиентам, являются носителями знаний о рынке, на котором работают. Они обладают знаниями о моделях продвижения конкретного вида продукции, о нюансах взаимодействия с различными типами клиентов, которые управляют партнерскими программами и маркетинговыми фондами, которые может использовать сотрудник в своей работе.

Полученные знания от бизнес-партнеров позволяют пройти первый этап вхождения нового сотрудника в должность через получение знаний об организации, рынке, продуктах и клиентах, с которыми ему предстоит работать. Для получения углубленных знаний по бизнес-процессам необходим переход на второй этап - обмен знаниями с внутренними и внешними профессиональными сообществами. Под внутренними профессиональными сообществами нужно понимать практически все подразделения и отделы компании, с которыми придется взаимодействовать новому сотруднику³. Коллеги из других отделов в этом случае становятся поставщиками информации о взаимоотношениях с клиентами, без чего сотруднику невозможно выполнять свои функции внутри организации. Так, например, менеджер по продажам взаи-

модействует внутри организации со следующими отделами: с отделом продаж, отделом продуктового маркетинга, отделом по работе с поставщиками, отделом финансов и операций, отделом логистики.

В отделе продаж сотрудник получает знания о технологии продаж, технологии оформления сделок в информационной системе организации, знания по формированию отчетности и выполнению аналитической работы, инструменты планирования продаж и контроля над этапами продаж, когда они переданы на исполнение смежным отделам, знания по структуре ценообразования и этапам логистики товаров.

Отдел продуктового маркетинга и по работе с поставщиками аккумулирует знания о продуктах, производимых поставщиками, формирует ассортиментный минимум по продукции, продаваемой со склада и поставляемой на заказ. Таким образом, сотрудник может получать знания по срокам жизни на рынке конкретных видов продукции, планам смены модельного ряда, тенденциям изменения цены на продукцию, различного рода маркетинговым акциям для стимулирования продаж своим клиентам.

Отдел финансов и операций формирует знания о наличии договоров поставки и соглашений о формах работы с клиентом, наличии кредитных условий для клиента, наличии или отсутствии задолженности перед организацией.

Отдел логистики обеспечивает знаниями о наличии товаров на складе, сроках исполнения поставки размещенных заказов. Управляя выбором транспортно-экспедиторских компаний, отдел информирует о сроках, необходимых для перевозки товаров с центрального склада компании в любой другой город страны.

К внешним профессиональным сообществам можно отнести интернет-сообщества по профилю деятельности сотрудника.

Третьим этапом адаптации нового сотрудника является целенаправленное обучение конкретным знаниям и технологиям, применяемым в его работе. Для этого организация имеет перечень требований к знаниям и умениям сотрудника по окончании испытательного срока. Например, менеджер по продажам должен знать ответы на вопросы:

◆ Что продаем? (Ассортимент продуктов, производитель.)

◆ Кому продаем? (Кто наш ключевой клиент, классификация клиентов.)

◆ Как продаем? (Понимание и знание основных договорных, финансовых, логистических условий.)

◆ Каковы конкурентные преимущества компании? (Конкретика по всем условиям и возможностям, предоставляемым клиентам организации.)

Обучение указанным знаниям проводит, как правило, руководитель сотрудника персонально либо делегирует эту задачу более опытным сотрудникам организации, которые в состоянии передать знания новичку.

Грамотно построенная модель передачи, хранения и обновления знаний об основных процессах организации, генерирующих денежный поток, может реально повысить эффективность всей организации за счет конкуренции среди сотрудников со стажем, с опытом работы и вновь принятых на работу. В конечном итоге организация заинтересована в повышении своей эффективности, которой можно достичь, в первую очередь, за счет роста производительности каждого ее сотрудника вне зависимости от периода его работы в организации.

Резюмируя вышеизложенное, можно сделать общие рекомендации по разработке системы адаптации новых сотрудников.

В первую очередь, руководитель компании должен обладать пониманием стоимости периода адаптации нового сотрудника, чтобы осознавать экономическую целесообразность сокращения этого периода.

Необходимо определить список должностей, на которых требуется проводить ускоренную подготовку персонала.

За адаптацию новых сотрудников должен отвечать конкретный сотрудник со стажем и опытом работы в организации. Это может быть его непосредственный руководитель либо назначенный наставник, который обеспечивает процесс постоянного обучения на личном примере и помогает кратчайшим способом найти правильный ответ на основные рабочие вопросы. Если создать связку между мотивацией наставника и результатами новичка, то можно добиться высокого каче-

ства в процессе адаптации новых сотрудников.

Стимулирование сотрудников за активное участие в процессах управления знаниями, трансфера знаний, за помощь новым работникам в приобретении знаний предусматривает доплаты за инновации и творческие достижения, поиск, приобретение и добровольный обмен знаниями. Необходимо также стимулировать освоение новых знаний путем самообучения, поиска, сбора полезной информации из внешних и внутренних источников, ее интеграции в систему общих знаний организации. В компании должны поощряться те сотрудники, которые сделали собственные знания доступными для других работников⁴. Одним из эффективных способов обмена знаниями представляется стимулирование групповой работы. Для этого в компании осуществляется постановка таких целей, которые не могут быть достигнуты в одиночку, это мотивирует сотрудников к объединению усилий, к совместному поиску новых знаний и обмену ими. Механизм трансфера знаний должен быть рассмотрен на основе самоорганизации или установления организованности и порядка за счет согласованного взаимодействия сотрудников внутри организации при отсутствии внешних упорядочивающих воздействий на систему⁵.

Таким образом, адаптация новых сотрудников должна осуществляться на основе эффективного взаимодействия руководства и профессиональных сообществ и групп внутри организации.

¹ Погорелова Е.В. Интеграционно-целевая методология управления знаниями. Самара, 2010.

² Погорелова Е.В. Разработка интеграционно-целевой методологии управления знаниями в организациях // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2010. □ 11 (73). С. 72-78.

³ Погорелова Е.В. Концепция системы управления знаниями в организации // Экон. науки. 2011. □ 4 (77). С. 172-176.

⁴ Погорелова Е.В. Креативные команды в совершенствовании принятия управленческих решений на предприятиях // Креативная экономика. 2008. □ 4. С. 9-13.

⁵ Погорелова Е.В. Подход к управлению знаниями на основе самоорганизации // Креативная экономика. 2008. □ 11.