

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

Е.Н. Кобцева,  
Ю.С. Тюлькина

**АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА  
В ОРГАНИЗАЦИИ:  
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ,  
СИТУАЦИИ,  
ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ**

Учебное пособие для вузов

Издательско-полиграфический центр  
Воронежского государственного университета  
2009

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Задание 1. Разработка процедуры адаптации персонала на основе анализа повести С. Довлатова «Заповедник» .....	5
Задание 2. Ситуация «Неудачное начало».....	6
Задание 3. Деловая игра «Введение в должность нового продавца» .....	9
Задание 4. Методика анализа системы адаптации персонала .....	11
Список литературы .....	16

Таблица 3

*Контроль успешности адаптации*

Мероприятия	Оценщик	Срок проведения	Примечание
...			

Документационное обеспечение процесса адаптации.

8. Сделайте выводы.

## ЗАДАНИЕ 2. СИТУАЦИЯ «НЕУДАЧНОЕ НАЧАЛО»<sup>1</sup>

### Действующие лица

*Великий лев* — президент управляющей компании холдинга «Зауралье» и его единоличный владелец.

*Медведь* — два с половиной года назад был назначен Генеральным директором ПО «Дальний Лес». Успешно руководит предприятием, имевшим до его прихода серьезные проблемы.

*Смелая белка* — полтора года назад приступила к выполнению обязанностей директора по персоналу Леса; была принята по рекомендации управляющей компании. Белка старается, хотя и нельзя сказать, что все получается у нее с первого раза.

*Старый дятел* — в прошлом ответственный работник Дальнего Леса. На пенсии, но вновь работает в «Лесу» в качестве консультанта по персоналу.

*Упрямый осел* — новый финансовый директор ПО «Дальний Лес», четыре месяца принят на работу при участии известного рекрутингового агентства.

*Мокрая выдра* — сотрудник финансовой службы Дальнего Леса, была принята на работу около двух месяцев назад.

### Описание ситуации

Утром Медведь вызвал к себе Упрямого осла. Тот появился почти сразу.

— Так, дружище, что делать будем? — Генеральный кивком указал гостю на кресло напротив. — Великий лев вчера звонил..., он хвалил нашу работу, но был недоволен отчетами, много ошибок, уточнений, исправлений. Он дал нам сутки на подготовку окончательного отчета. Ясно?

Осел выразительно кивнул.

— Мы, допустим, справимся в срок, у меня здесь никаких сомнений нет, — Медведь строго посмотрел на финансового директора. — Но я не понимаю, что же тебе, дружище, мешает?

<sup>1</sup> Сокращенный вариант текста ситуации «Неудачное начало», опубликованный в журнале «Управление персоналом – Украина», № 11 (158) 2006.

Осел опустил глаза, вздохнул.

— У меня, откровенно говоря, проблем с цифрами и компьютерами нет. У меня проблемы с сотрудниками.

— Вот еще! У тебя те же сотрудники, что и раньше. Да плюс новенькая!

— Вот с ней и проблемы... Сотрудники говорят, не справляется Мокрая выдра.

— Сотрудники. А сам ты что думаешь?

— А что тут думать... Конечно, не справляется — сидит каждый вечер до десяти вечера, не меньше.

— погоди, ты с ней сам говорил на эту тему? Вообще, когда ты с ней в последний раз разговаривал?

— В последний раз? — Упрямый осел умолк. — Вот! В последний раз я говорил с Выдрой, когда представлял ее сотрудникам департамента. Да! И попросил их ввести ее в курс дела, показать примеры отчетов, дать указания по работе...

— Так, понятно.

Медведь поморщился и потер лапой затылок. «Да, текущая работа отнимает много времени и сил... Что-то я менеджмент запустил...»

— Ну ладно. Ступай, я тебя еще вызову. И помни: президент дал ровно сутки. Не можешь нормально поставить работу подчиненных, разбирайся сам. Но окончательный и безошибочный отчет завтра утром — у меня на столе. Ясно?

Через пятнадцать минут Белка и Дятел уже сидели у Генерального директора в кабинете.

— Ну что, голуби? Прошло четыре месяца, как мы обсуждали с вами обоими программу адаптации новых сотрудников. Так?

— Так. И с ней все в порядке. — Белка полезла в свою папку и начала перебирать в ней листки.

— В порядке, я верю, — кивнул Медведь, — не нужно искать документ. Меня интересует ситуация с адаптацией в нашей компании новенькой из бухгалтерии. Мокрая выдра, да?

Белка метнула быстрый взгляд на Дятла и сказала:

— Там есть небольшие проблемы, действительно. Но все в пределах нормы!

— В пределах, говоришь? А помните, как она заскочила в департамент во время нашего совещания? Она смутилась, извинилась и сказала, что искала туалет.

— Я разбиралась с тем случаем. Над ней просто подшутили, как над новенькой.

— Да, просто подшутили? Отлично! Вместо туалета отправить в комнату переговоров! Это, наверное, часть программы ориентации?

— Это, конечно, возмутительный случай. — Белка снова покосилась на Дятла. — Но...

Дятел вздохнул и сказал:

— Мы позавчера разбирались с этим. Там...

— Стоп. — Медведь нахмурился. — Почему позавчера?

Дятел выразительно посмотрел на Белку и признался:

— Она, в общем, заявление на уход приносила...

Медведь резко встал и прошелся по кабинету.

— Новенькая... На испытательном сроке... А у нас с программой адаптации, значит, все в порядке. Кто-нибудь, кроме авторов, ее читал?

Белка пожала плечами:

— Ее размножили в канцелярии и раздали всем линейным менеджерам.

— Мой вопрос звучал по-другому, — терпеливо сказал Медведь. — Я спросил, читал ли ее кто-нибудь?

Дятел повернулся к Медведю:

— Это неважно. Наверное, ее читали не все. Мы выяснили, что финансовый директор практически самоустранился от работы с новенькой. А старые сотрудники, которые, по-видимому, недовольны им самим, позволяют себе отвести душу на новенькой. На нем-то не рискуют, шеф, как-никак. А там у нас, между прочим, одни ежи. Фактически там своеобразная форма саботажа. Поручение финансового директора ввести Выдру в курс дела они использовали особым образом.

Медведь вспомнил слова Осла про систематические переработки и спросил:

— Они переложили на нее часть своей работы?

— И немалую. Ей приходилось сидеть допоздна, но она все равно не успевала. Переживала ужасно. Но такое отношение к ней не прекращалось.

— Ладно. Я теперь ясно вижу, откуда у нас проблемы с финансовыми отчетами. Значит, так. С вами и с адаптацией в целом разбираться будем позже, а пока давайте-ка, зовите Мокрую выдру сюда.

### **Выполните индивидуальное задание.**

1. Какой из трех подходов по отношению к новым работникам реализовывали работники «Дального Леса» в отношении Мокрой выдре:

а) «Оптический» подход. Сущность данного подхода выражается в словах «начинайте работать, мы на вас посмотрим». Новому работнику намеренно не создается препятствий, но и помощи никто не оказывает.

б) «Армейский подход», заключается в выражении «трудно в учении, легко в бою». На протяжении испытательного срока новому работнику создаются дополнительные трудности в виде особо сложных и ответственных заданий. При этом его не обучают, не знакомят с существующими наработками и не дают никаких объяснений.