

მენტორინგის, როგორც ადაპტაციის ერთ-ერთი წარმატებული მეთოდის ანალიზი Analysis of Mentoring as a Successful Method of Adaptation

ნინო დიდიშვილი - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ-ს
ასოცირებული პროფესორი

Nino Didishvili - Associate Professor, Georgian National University SEU
n.didishvili@seu.edu.ge

ილია ჭიკაიძე - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ-ს მაგისტრანტი
Ilia Chikaidze - Master's student at the Georgian National University SEU
ichikaidze@seu.edu.ge

ანოტაცია: თითქმის ყველა კომპანიის წინაშე დგას პერსონალის მართვის მნიშვნელოვანი ამოცანები, როგორიცაა შერჩევა, შეფასება, ტრენინგი და მოტივაცია. თუმცა, ხშირად სათანადო ყურადღება არ ექცევა ახალი თანამშრომლების ადაპტაციის პროცესს, მიუხედავად იმისა, რომ არაეფექტური ადაპტაცია პერსონალის მაღალი ბრუნვის ერთ-ერთი მთავარი მიზეზია. ადაპტაცია ახალ თანამშრომლებში ხშირად იწვევს სტრესს და უარყოფით ემოციებს, რაც ხელს უშლის პროდუქტიულობას. ეფექტური ადაპტაციის პროგრამა ხელს უწყობს ორგანიზაციულ, სოციალურ-ფსიქოლოგიურ და პროფესიულ ადაპტაციას, ამცირებს გამოსაცდელ პერიოდში წასვლის რისკს და ზოგავს კომპანიის რესურსებს. ნაშრომში განხილულია ადაპტაციის მიზნები, ეტაპები და წარმატების კრიტერიუმები. განსაკუთრებული აქცენტი კეთდება მენტორინგზე, როგორც ადაპტაციის ყველაზე წარმატებულ მეთოდზე. მენტორინგი გულისხმობს კომპანიის გამოცდილი თანამშრომლის მიერ ახალმოსულისათვის ცოდნისა და უნარების პრაქტიკულ გადაცემას, რაც უზრუნველყოფს თანამშრომლის სწრაფ ინტეგრაციასა და სრულფასოვან ჩართულობას სამუშაო პროცესში. მენტორების მოტივაცია და შრომის ანაზღაურება გადამწყვეტ როლს თამაშობს მენტორინგის სისტემის ეფექტურობაში.

საკვანძო სიტყვები: მენტორინგი, თანამშრომელთა ადაპტაცია, პერსონალის მართვა, პერსონალის ბრუნვა, ორგანიზაციული ადაპტაცია, გამოსაცდელი პერიოდი.

Summary: Almost every company faces important human resource management tasks such as selection, assessment, training, and motivation. However, the process of adaptation (onboarding) for new employees is often neglected, despite the fact that ineffective adaptation is a major cause of high employee turnover. Adaptation often causes stress and negative emotions in new hires, hindering productivity. An effective adaptation program facilitates organizational, socio-psychological, and professional adjustment, reduces the likelihood of an employee leaving during the probationary period, and saves company resources. The paper discusses the goals, stages, and success criteria of adaptation. Special emphasis is placed on mentoring as one of the most successful methods of adaptation. Mentoring involves the practical transfer of knowledge and skills from an experienced employee to a newcomer, ensuring the rapid integration and full involvement of the employee in the work process. The motivation and compensation of mentors play a crucial role in the effectiveness of the mentoring system.

Keywords: Mentoring, Employee Adaptation, Onboarding, Human Resource Management (HRM), Employee Turnover, Organizational Adaptation, Probationary Period.

შესავალი: თითქმის ნებისმიერი კომპანია თავისი შექმნისა და განვითარების პროცესში აწყდება პერსონალის მართვის საქმიანობის ისეთ მნიშვნელოვან ასპექტებს, როგორიცაა პერსონალის შერჩევა, შეფასება, ტრენინგი და მოტივაცია და არა მხოლოდ აწყდება, არამედ აქტიურად ავითარებს ამ სფეროებს ამავედროულად, ყურადღება იშვიათად ექცევა ისეთ საკითხს, როგორც არის ახალი თანამშრომლების და ზოგადად პერსონალის ადაპტაცია, მიუხედავად ამ სფეროს მნიშვნელობისა მთელი ორგანიზაციის საქმიანობისთვის.

ერთ-ერთი ყველაზე შესამჩნევი ნიშანი იმისა, რომ თქვენ უნდა იფიქროთ ადაპტაციის სისტემაზე, არის პერსონალის ბრუნვა, როდესაც პერსონალი ტოვებს კომპანიას და ეს მოძრაობა მასიური ხასიათისაა, აქვს გარკვეული ნიმუში და დროში ციკლურია და შეიძლება ეხებოდეს არა მხოლოდ ახლად დაქირავებულ თანამშრომლებს, არამედ მუდმივ პერსონალსაც.

თუ ამ პრობლემას უფრო ღრმად ჩავხედავთ, ირკვევა, რომ ასეთი პოზიცია არის შორსმჭვრეტელი და უსაფუძვლო, რადგან ძვირფასი დრო იკარგება სპეციალისტის ძებნაში, ბრუნვა უარყოფითად მოქმედებს თანამშრომლების გუნდზე და, შესაბამისად, გავლენას ახდენს პროდუქტიულობაზე და ყველა კარგავს ამისგან.

როგორია ახალი თანამშრომლების კომპანიასთან ადაპტაციის პროცესი და რა უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რომ მაქსიმალურად მოხდეს მისი ოპტიმიზაცია და ხელშეწყობა? ჯერ გავარკვიოთ, რას ნიშნავს ცნება „ადაპტაცია“. ეს ტერმინი ასახავს იმ მდგომარეობას, რომელსაც ყველა განიცდის, როდესაც აღმოჩნდება ახალ, უცხო, უცნობ გარემოში. უპირველეს ყოვლისა, ეს არის, რა თქმა უნდა, ძალიან ძლიერი სტრესი, რომელიც ხშირად განიცდის ქვეცნობიერ დონეზე. ნებისმიერი ნეგატიური ემოცია, რომელიც გამოჩნდება მუშაობის დასაწყისში, შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს ყველა შემდგომ საქმიანობაზე.

ყველაზე გავრცელებული მიზეზები, რომელთა წინაშეც აწყდება ახალბედა სამუშაოს დაწყებისას, რაც უარყოფით გავლენას ახდენს:

- შეუთავსებლობა სხვა თანამშრომლებთან;
- უკმაყოფილება მენეჯმენტის სტილით;
- უსაფუძვლო იდეები ორგანიზაციის მუშაობის შესახებ;
- თანამშრომლის მიერ მისთვის დაკისრებული მოთხოვნების გაუგებრობა;
- მაღალი ინტენსივობა და რთული სამუშაო პირობები ახალ ადგილას;
- შეუსაბამო მოსალოდნელ და რეალურ ხელფასს შორის.

მაგალითად, ზოგიერთ კომპანიაში, ახალ თანამშრომელს თავიდანვე არ ექცევა სათანადო ყურადღება, მან არ იცის, ვის მიმართოს სამუშაოსთვის საჭირო ინფორმაციის მისაღებად, რადგან არც ერთი ადამიანი არ არის დავალებული, რომ მას გააცნოს საქმეები.

ძირითადი ტექსტი: დღესდროებით, კომპანიები დაინტერესებული უნდა იყვნენ ასეთი უარყოფითი ფაქტორების განეიტრალებით. ასევე, როდესაც არსებობს კარგად ჩამოყალიბებული ადაპტაციის პროგრამა, შესაძლებელია თანამშრომლის აზრის მონიტორინგი სამუშაო ადგილისა და კომპანიის შესახებ თანამშრომლის ორგანიზაციაში გაცნობის დროს და საჭიროების შემთხვევაში მისი გამოსწორება ადაპტაციის პროცესში. ამიტომ, მთელი ადაპტაციის პროგრამის შედეგად დასაქმებულს არ უნდა ჰქონდეს გაურკვეველი საკითხები. მას უნდა ჰქონდეს მკაფიო წარმოდგენა არა მხოლოდ თავის მოვალეობებზე, არამედ მის უფლებებზეც.

როგორც ნებისმიერ ბიზნესში, ყოველთვის არის მეორე მხარე, ამ შემთხვევაში კომპანიის მუდმივი პერსონალი და უშუალოდ მისი მენეჯერი, რომლებიც ასევე აწყდებიან ახალ, ჯერ კიდევ გაუგებარ ობიექტს, რომელიც უცნობია, რა მოსწონს, რა არ მოსწონს, როგორია მისი ტემპერამენტი, როგორ იმუშავებს, მართავს, დაუკავშირდება. ამიტომ, კარგად შემუშავებული ადაპტაციის პროგრამა უნდა მოიცავდეს პროცედურებს არა მხოლოდ ახალი სპეციალისტისთვის, მისი კომპანიის სრული გაცნობისთვის, არამედ პროცედურებსაც, რომლებშიც მენეჯერი და პერსონალი, რომელიც უშუალოდ დაუკავშირდება ახალ თანამშრომელს, შეძლებისდაგვარად სწრაფად გაიგებს ახალ თანამშრომელს და აქცევს მას თავის სტრუქტურაში.

ამის მისაღწევად, ადაპტაციის სისტემა აგებულია თანამშრომლების მაქსიმალური ჩართვით, რომლებიც ჩართულნი არიან ახალ თანამშრომელთან ზოგად სამუშაო პროცესში და სწორედ მათგან იღებს ყველა საჭირო ინფორმაციას კომპანიის შესახებ, რაც, თავის მხრივ, უზრუნველყოფს აუცილებელ ინტერაქციას, რომლის დროსაც ხდება თანამშრომლების უფრო ახლო გაცნობა, ერთმანეთის შესახებ ინფორმაციის მიღებით, რაც ამცირებს საერთო დამაბულობას.

მოდით შევაჯამოთ რას ვიღებთ რეალურად, როდესაც კომპანიას აქვს ეფექტური ადაპტაციის პროგრამა. უპირველეს ყოვლისა, ეს არის ახალი თანამშრომლის კომპანიაში გაწევრიანების მინიმალური პერიოდი და, შედეგად, მისი სრულფასოვანი მუშაობა მის წინაშე დასახულ ამოცანებზე 100%-იანი თავდადებათ. მეორეც, ამცირებს გამოსაცდელი პერიოდის განმავლობაში თანამშრომლის წასვლის ალბათობას, რაც, თავის მხრივ, დაზოგავს კომპანიის რესურსებს ამ სამუშაოს სპეციალისტის ახალ მიებასა და შერჩევაზე. და, მესამე, დროის დაზოგვა უშუალო ხელმძღვანელისა და რიგითი თანამშრომლებისთვის. მთავარი ის არის, რომ ადაპტაციის პროგრამაში შემავალი მოვლენები არ არის ფორმალური, რადგან ნებისმიერი კომპანიისთვის ძალზე მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომლებმა სრულად გაიგონ და მიიღონ ორგანიზაციაში არსებული ყველა წესი და სრულად გაიგონ მათი სამუშაო აღწერილობები.

ადაპტაციის მიზნები და ეტაპები. ოპტიმალური ადაპტაციის პროგრამების შემუშავებისთვის მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ ფაქტორები, რომლებიც ეხება ორგანიზაციის სპეციფიკას, ერთი მხრივ, და ახალი თანამშრომლების კატეგორიას, ვისთვისაც არის გათვლილი პროგრამა, მეორეს მხრივ. ორგანიზაციის სპეციფიკა მოიცავს კომპანიის საქმიანობის მახასიათებლებს. და თანამშრომლები იყოფა ახალგაზრდა სპეციალისტებად, რომლებსაც ძირითადად აქვთ მხოლოდ თეორიული ცოდნა სამუშაო პროცესის შესახებ და პრაქტიკული ცოდნის მქონე და სხვა ორგანიზაციებში მომუშავე მნიშვნელოვანი გამოცდილების მქონე პროფესიონალები. ამიტომ, ადაპტაციის მექანიზმის დასაწყებად მზადება იწყება არსებული ცოდნისა და უნარების

დადგენით, სამუშაო გამოცდილების შეფასებით, ახალი თანამშრომლის ხასიათის თვისებების იდენტიფიცირებით, შემდეგ კი ყოველი ახალმოსულისთვის მიზანშეწონილია შეიმუშაოს აქტივობების ინდივიდუალური პროგრამა საჭირო ცოდნისა და უნარების მოსაპოვებლად.

მნიშვნელოვანია გვესმოდეს, რომ ადაპტაციის პროგრამის ყველა ელემენტი ურთიერთდაკავშირებულია. პროფესიული ცოდნისა და უნარების წარმატებული შეძენა შეუძლებელია, თუ თანამშრომელს არ ესმის მისი როლი ორგანიზაციაში, არ იზიარებს მის ღირებულებებს და დამოკიდებულებებს, ვერ ხედავს მისი მუშაობის პერსპექტივებს და განიცდის სირთულეებს გუნდის სხვა წევრებთან კომუნიკაციაში.

ადაპტაციის პროცესი მოიცავს შემდეგ ასპექტებს:

- ორგანიზაციული ადაპტაცია. ორგანიზაციაში შეყვანის პროცესი მიზნად ისახავს თანამშრომელმა შეისწავლოს ნორმები და წესები, მათ შორის „დაუწერელი“, რომლითაც ორგანიზაცია ცხოვრობს, გაეცნოს კომპანიის ისტორიას, ორგანიზაციის სტრუქტურას, კორპორატიულ კულტურას და შიდა რეგულაციებს.
- სოციალური და ფსიქოლოგიური ადაპტაცია. გუნდში შესვლა და ურთიერთობის დადგენილი ნორმების მიღება ადაპტაციის ამ ეტაპის ამოცანაა. სოციალური და ფსიქოლოგიური ადაპტაციის ერთ-ერთი პირველი ნაბიჯი არის გუნდთან და მენეჯმენტთან გაცნობის ცერემონია. ეს საშუალებას გაძლევთ დაძლიოთ ჯგუფში იზოლაციისა და გაუცხოების განცდა. აუცილებელია კორპორატიულ ღონისძიებებში მონაწილეობის მისაღებად ახალი თანამშრომლების მოზიდვა და მათთვის ტრენინგების ჩატარება.
- პროფესიონალური ადაპტაცია. მიზანია, ახალმა თანამშრომელმა დაეუფლოს პროფესიული ცოდნისა და უნარების სისტემას და ეფექტურად გამოიყენოს ისინი პრაქტიკაში. ასევე პროფესიონალურად აუცილებელი პიროვნული თვისებების ჩამოყალიბებაში, თანამშრომლის სტაბილური პოზიტიური დამოკიდებულების ჩამოყალიბებაში თავისი პროფესიის მიმართ.

პირველი ნაბიჯი არის ახალ თანამშრომელს აუხსნას მისი პროფესიული საქმიანობის ძირითადი შინაარსი, გაეცნოს თანამშრომელს მის სამუშაო პასუხისმგებლობებს, დაავალოს უსაფრთხოების ზომები და ხანძარსაწინააღმდეგო ზომები, გააცნოს სამუშაო ადგილი და სამუშაო პირობები.

აუცილებელია, რომ თანამშრომლებმა მიღებული ცოდნა და უნარები პრაქტიკაში გამოიყენონ. თუ თქვენ მოგიწევთ ერთდროულად რამდენიმე თანამშრომლის დაქირავება, შეგიძლიათ მოაწყოთ სპეციალური ადაპტაციის კლასები ყველასთვის, სადაც მათ შეუძლიათ მიიღონ ყველა საჭირო ინფორმაცია. ყველასთვის ერთად ადაპტაცია ბევრად უფრო ადვილი იქნება. ძალიან მოსახერხებელია როგორც ახალი თანამშრომლისთვის, ასევე ადაპტაციის პროცესზე პასუხისმგებელი თანამშრომლისთვის, როდესაც შემუშავებულია საკონტროლო სია, რომელშიც ჩამოთვლილია ის თემები, რომლებიც მან უნდა დაეუფლოს, განსაზღვრავს დასრულების კონკრეტულ ვადას და მიუთითებს ვინ არის პასუხისმგებელი დასრულებაზე.

წარმატების კრიტერიუმი. რამდენად ეფექტური იყო კანდიდატების შერჩევა და მათ მიერ ადაპტაციის პროგრამის დასრულება, რამდენიმე მარტივი კრიტერიუმით განისაზღვრება. მენეჯმენტის პერსონალისთვის ადაპტაციის კრიტერიუმები შეიძლება იყოს:

- სამუშაო ინსტრუქციების შესრულება;
- შესრულებული სამუშაოს ხარისხი;
- დასრულებული სამუშაოს მოცულობა;
- დროის სტანდარტებთან (დროისა და მომსახურების სტანდარტების) შესაბამისობა;
- ადამიანებზე დატოვებული შთაბეჭდილება;
- გუნდში მორგების უნარი;
- ინტერესი სამუშაოს მიმართ;
- ინტერესი მოწინავე ტრენინგისა და კარიერული ზრდის მიმართ;
- სამუშაო ცხოვრების ხარისხის დამაკმაყოფილებელი შეფასება.

ადაპტაციის კრიტერიუმები მუშაკებისთვის:

- წარმოების სტანდარტების შესრულება;
- ცვლა-დღიური დავალების შესრულება;
- სამუშაო ადგილის ტექნიკური პირობების შესაბამისად დაუფლება;
- სამუშაოს ხარისხი – დეფექტური პროდუქციის პროცენტი საწარმოს დასაშვებ საზღვრებში;
- შრომის დისციპლინის დაცვა;
- გუნდში ინტეგრაციის უნარი (პირიქით, გუნდის მიერ „უარყოფა“);
- შესაბამისობა საწარმოს ბიზნეს ფილოსოფიასთან.

ახალი თანამშრომლების ადაპტაციის პროცესი არ უნდა მიმდინარეობდეს უკონტროლოდ. თანამშრომლების ადაპტაციაზე პირველადი პასუხისმგებლობა, რადგან ის მჭიდროდ არის დაკავშირებული HR მენეჯმენტის სხვა ასპექტებთან: ძიება და შერჩევა, ტრენინგი, შეფასება და ორგანიზაციული კულტურა, ეკისრება HR მენეჯერებს. ხოლო თუ ადაპტაციის პროგრამის შემუშავებას და კონტროლს ახორციელებს HR სამსახურის სპეციალურად მომზადებული თანამშრომელი, მაშინ პროცესი მიმდინარეობს მაქსიმალური ეფექტურობით. მაგრამ ყველა კომპანიას არ აქვს ასეთი პერსონალის განყოფილება, ამიტომ თანამშრომლების ადაპტაცია შეიძლება დაეკისროს უშუალო მენეჯერებს ან სხვა თანამშრომლებს. ამ შემთხვევაში, პროცესის ეფექტურობა შეიძლება შემცირდეს, რადგან ეს არ არის მათი პირდაპირი პასუხისმგებლობა. ამ პრობლემის გადაწყვეტა შეიძლება იყოს კომპეტენტური თანამშრომლების დანიშვნა, რომლებიც კომპანიაში დიდი ხნის განმავლობაში მუშაობდნენ მეურვის როლზე და აუცილებელია მათი მოტივაცია, ხაზგასმით აღვნიშნოთ ახალი თანამშრომლების ადაპტაციის პროცესში მონაწილეობის პრესტიჟი, წახალისოთ ისინი მატერიალურად და მორალურად და ამ პროცესში მათი მონაწილეობა კარიერულ ზრდაში გადადგმული ნაბიჯი იყოს.

მოდით განვიხილოთ ვინ და როგორ უნდა ან შეუძლია გავლენა მოახდინოს თანამშრომლების ადაპტაციის პროცესზე კომპანიაში:

- ზედამხედველი. მას კარგად ესმის სამუშაოს მიზანი და თანამშრომლის ამოცანები და დაინტერესებულია ახალმოსულის სწრაფი შედეგებით. თუმცა, ძალიან ხშირად ტოპ მენეჯერის მონაწილეობა შემოიფარგლება პირადი საუბრით და თანამშრომლის გუნდში გაცნობით.

- კოლეგები. ნებისმიერ შემთხვევაში, ისინი ჩართულნი არიან ადაპტაციის პროცესში, მასში აქტიურად თუ პასიურად მონაწილეობენ: ახალ თანამშრომელს აძლევენ რჩევებს, უხსნიან და საკვანძო პუნქტებს მიუთითებენ. მათი ინტერესი ამ პროცესის მიმართ შეიძლება განსხვავდებოდეს: ახალმოსულის მიმართ სიმპათიის გამო ან თვითგადარჩენის გრძნობის გამო, თუ ახალი თანამშრომლის საქმიანობის შედეგმა შეიძლება გავლენა მოახდინოს მისი კოლეგების მუშაობის შედეგებზე. მაგრამ იმ შემთხვევებში, როდესაც ახალი თანამშრომლის მუშაობის სპეციფიკა ქმნის კონკურენციას, უაზროა კოლეგების მხარდაჭერის იმედი: არავისთვის არ არის მომგებიანი, რომ ახლოს იყოს ძლიერი კონკურენტი.
- HR მენეჯერები. მათ აქვთ მაღალი ინტერესი თანამშრომლის ორგანიზაციაში შენარჩუნების მიმართ, კარგად იციან კომპანიის სპეციფიკა და სამუშაო მოთხოვნები, ესმით კომპანიის საქმიანობა და სხვადასხვა საკადრო პროცედურების განხორციელება. ერთადერთი ნაკლი შეიძლება იყოს მათი მაღალი დატვირთვა.
- ჩართული სპეციალისტები. პრაქტიკაში, გარე კონსულტანტების ჩართვა ძალზე იშვიათად გამოიყენება, მხოლოდ იმ შემთხვევებში, როდესაც ორგანიზაციას არ აქვს საკუთარი რესურსები სპეციალისტის თანამდებობაზე მაღალი ხარისხის დანერგვისთვის. ამ შემთხვევაში, ადაპტაცია კომბინირებულია სხვა სერვისებთან, მაგალითად, ტრენინგთან.
- მენტორები. ეს არის კომპანიის სპეციალურად დანიშნული მაღალკვალიფიციური თანამშრომლები, რომლებიც ახლავს ახალ თანამშრომელს მთელი ადაპტაციის პერიოდის განმავლობაში, ჩვეულებრივ, გამოსაცდელი პერიოდის ექვივალენტური პერიოდის განმავლობაში და იღებენ დამატებით პრემიებს ამ საქმიანობისთვის.

დასკვნა: მენტორინგი, როგორც ადაპტაციის ერთ-ერთი წარმატებული მეთოდი: ძირითადი მოვალეობები. ჩვეულებრივ, ერთ მენტორს შეუძლია ერთდროულად ასწავლოს ერთი ან ორი ახალბედა მის ძირითად საქმიანობაზე კომპრომისის გარეშე. პირველ დღეებში მენტორმა სამუშაო დროის ნახევარზე მეტი უნდა დაუთმოს ახალმოსულს. გაცნობა იწყება ისტორიით წარმოების, ოფისისა და კომუნალური ოთახების ადგილმდებარეობის შესახებ, თანამშრომელს ეჩვენება მისი უშუალო სამუშაო ადგილი და გამოცხადებულია შიდა სამუშაო რეგლამენტი. ამ ეტაპზე მენტორი პირადად აცნობს თანამშრომელს მომავალ კოლეგებს, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია სწრაფი ადაპტაციისთვის. ასევე შესაძლებელია ახალი თანამშრომლების მიერ უსაფრთხოების ზომების, ხანძარსაწინააღმდეგო უსაფრთხოებისა და შიდა სამუშაო წესების დაცვაზე ტრენინგის ჩატარება. ახალი თანამშრომლის სრულფასოვან სამუშაო რეჟიმში ეტაპობრივად გაცნობის მიზნით, მენტორი მასთან ერთად შეიმუშავებს ინდივიდუალურ გეგმას მთელი გამოსაცდელი პერიოდის განმავლობაში. ეს გეგმა შეიძლება მოიცავდეს კონკრეტულ დავალებებს მათი შესრულების კონკრეტული ვადით და მოსალოდნელი საბოლოო შედეგით. ადაპტაციის პერიოდი ჩვეულებრივ სამ თვეს გრძელდება და გამოსაცდელი პერიოდის ტოლია.

მენტორის მუშაობა ძალიან საპასუხისმგებლოა და ის უნდა შეირჩეს არსებული პერსონალიდან ძალიან ფრთხილად. მან საფუძვლიანად უნდა იცოდეს იმ თანამშრომლების მოვალეობები, რომლებსაც მოამზადებს, იყოს მეგობრული და მომთხოვნი. დიდი მნიშვნელობა აქვს თანამდებობას, რომელსაც თანამშრომელი უკავია, რამდენი ხანია მუშაობს კომპანიაში და რამდენად ლოიალურია კომპანიის მიმართ.

ნებისმიერი დამატებითი დატვირთვის მსგავსად, მენტორინგი უნდა წახალისდეს. თითოეულ კომპანიაში მენტორის შრომის ხარჯების ანაზღაურება გამოითვლება ინდივიდუალურად, მაგრამ აუცილებლად მენტორის მიერ თავისი მოვალეობების შესრულების შეფასებისა და გაწეული ტრენინგის შეფასების გათვალისწინებით. მნიშვნელოვანია, რომ შეფასების კრიტერიუმები იყოს მკაფიოდ განსაზღვრული, ნათელი და გამჭვირვალე მენტორისთვის. მატერიალური ჯილდოს გარდა, დამსახურების აღიარება მენტორად შერჩეული სპეციალისტის მოტივაციის მნიშვნელოვანი ნაწილია.

მენტორინგი ადაპტაციის ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური მეთოდია. მენტორი ხელმძღვანელობს ახალ თანამშრომელს კონკრეტულ სფეროში, ახორციელებს პრინციპს „გააკეთე როგორც მე!“ მენტორობა არის სწავლება პირადი მაგალითით, პროფესიული და სხვა უნარებისა და ცოდნის პრაქტიკული გადაცემა უფროსიდან უმცროსზე, უფრო გამოცდილიდან ნაკლებად გამოცდილზე.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ ადაპტაციის პროგრამა კომპანიისთვის აუცილებელი ყველა ფაქტორის გათვალისწინებითაც კი და მისი წარმატება დროთა და დადებითი შედეგით დადასტურდება, კერძოდ, ახალი თანამშრომლები გადიან გამოსაცდელ ვადას და რჩებიან კომპანიის სასიკეთოდ მუშაობაზე.

ბიბლიოგრაფია

- Alomari, Ali Saeed. "The Role of Human Resources Information Systems in Improving the Performance of Human Resources Management." *Indian Journal of Science and Technology* 12, no. 35 (September 30, 2019): 01–06. <http://dx.doi.org/10.17485/ijst/2019/v12i35/147859>
- Canice Kudonoo, Enyonam, and Victoria Tsedzah. "Human Capital Management: Taking Human Resources Management to the Next Level in Anglophone, West Africa." *International Journal of Management Science and Business Administration* 1, no. 6 (2015): 19–30. <http://dx.doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.16.1002>
- Ramapriya, M., and Dr S. Sudhamathi. "Models of Strategic Human Resource Management and Human Resources Policies." *International Journal of Management Research and Social Science* 7, no. 4 (January 2, 2021): 116–21. <http://dx.doi.org/10.30726/ijmrss/v7.i4.2020.74022>
- Thotlani, Rekha. "Human Resources Management in Indian Call Center." *Indian Journal of Applied Research* 3, no. 1 (October 1, 2011): 70–71. <http://dx.doi.org/10.15373/2249555x/jan2013/2>
- Krawczyk, Aleksandra Ewa. "Multigenerational human resources' management." *Journal of Modern Science* 55, no. 1 (March 28, 2024): 515–33. <http://dx.doi.org/10.13166/jms/185766>
- Brauns, Melody. "Aligning Strategic Human Resource Management To Human Resources, Performance And Reward." *International Business & Economics Research Journal (IBER)* 12, no. 11 (October 29, 2013): 1405. <http://dx.doi.org/10.19030/iber.v12i11.8179>