

# ***Адаптация и введение персонала в организацию***

Семинар по дисциплине:  
«Основы управления персоналом»  
доцент, к.э.н. Ребрикова Н.В.



Цель:

систематизация знаний в области адаптации персонала; отработка умений, необходимых для разработки, внедрения и управления системой адаптации.



# Вопросы:

1. Дайте определение адаптации?
2. Цели и значение адаптации персонала?
3. Факторы, влияющие на процесс адаптации?
4. Направления и виды адаптации.
5. Методы профессиональной адаптации.
6. Основные этапы процесса адаптации.



Дайте определение адаптации?



# Дайте определение адаптации?

## **Адаптация –**

это процесс приспособления человека к новой для него предметно-вещественной и социальной среде.

Взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном вхождении работника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда.



# Цели и значение адаптации персонала?



# Цели и значение адаптации персонала?

*Основная цель адаптации работника - достижение совместимости требований организации и работника.*

А также:

снижение озабоченности и неопределенности у новых работников; оперативное введение в должность; развитие позитивного отношения к организации-работодателю; сокращение текучести кадров.



# Цели и значение адаптации персонала?

Адаптация — это период, во время которого новый работник знакомится с организацией, ее порядками и действующими лицами. Задача действий по адаптации — минимизировать стресс и обеспечить плавное приобщение сотрудника к новым обязанностям, команде и корпоративной культуре компании. От успешности адаптации зависит производительность нового коллеги и его желание остаться в коллективе.

***Известно, что 80% сотрудников, которые увольняются в первые шесть недель после выхода на работу, принимают решение об уходе в первые две недели на новом месте — то есть в период адаптации.***

Коммерческий успех компании напрямую связан с тем, как персонал справляется со своими задачами. Вкладывая ресурсы в адаптацию, вы создаете среду, в которой новым сотрудникам будет легче раскрыться и начать применять свои таланты. Заботьтесь о своем коллективе — и достигайте большего успеха вместе с ними.



Факторы, влияющие на процесс  
адаптации?



- Средний возраст работников
- Преобладающий пол в коллективе
- Уровень квалификации коллектива
- Микроклимат в коллективе
- Личностные качества адаптируемого работника
- Особенности организации труда
- Престиж и привлекательность должности в организации
- Частота сменяемости руководителей
- Психологический тип организации



# Направления и виды адаптации.



## НАПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИИ

Информационная  
часть

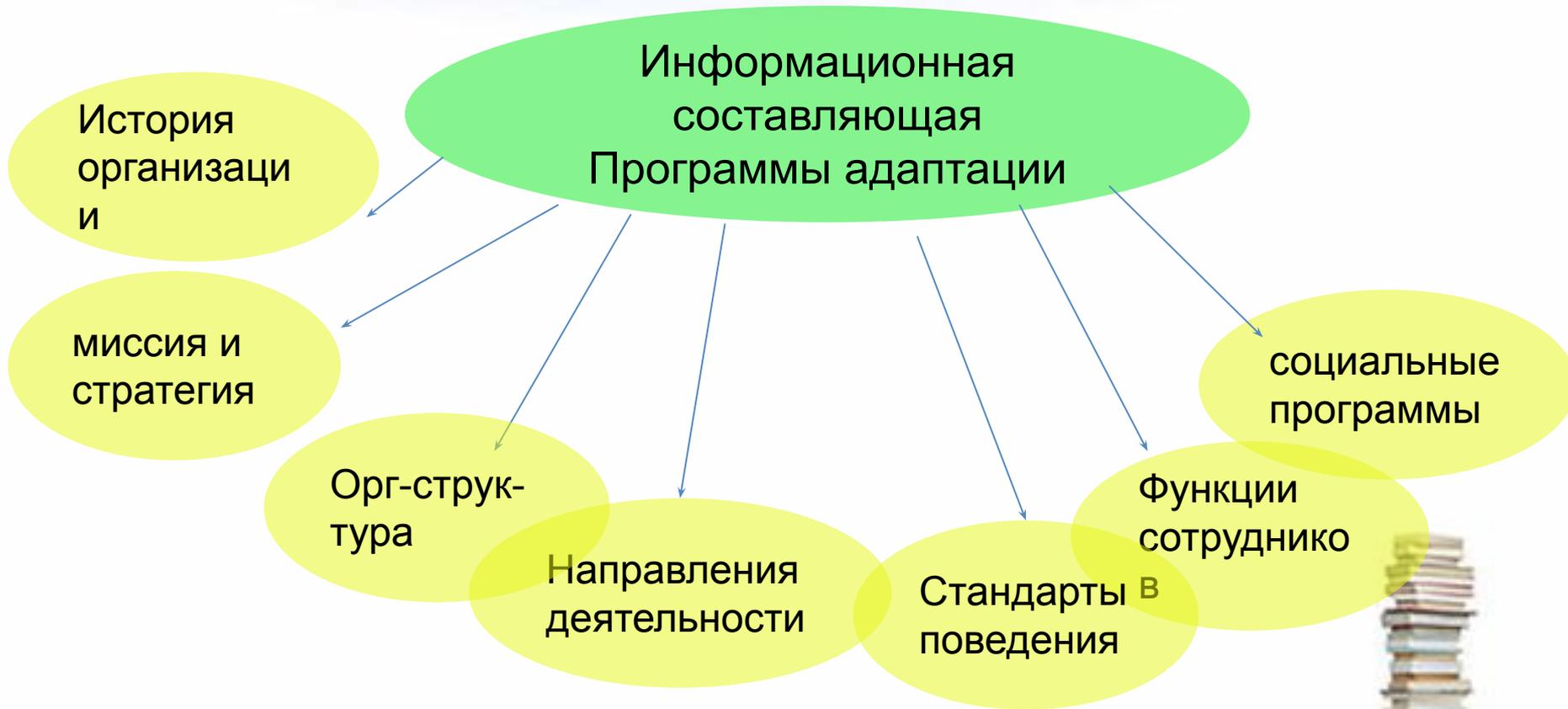
Направления  
адаптации

Организа-  
ционная  
часть

Социально-  
психологи-  
ческая часть



# АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА



# АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Организационная  
составляющая  
Программы адаптации

```
graph TD; A([Организационная составляющая Программы адаптации]) --> B([Прикрепление к наставнику]); A --> C([Прикрепление к консультанту]); A --> D([Активное ведение профессиональной деятельности]); A --> E([Участие во внешних профессиональных мероприятиях]); A --> F([Участие в профессиональной деятельности компании]);
```

Прикрепление  
к наставнику

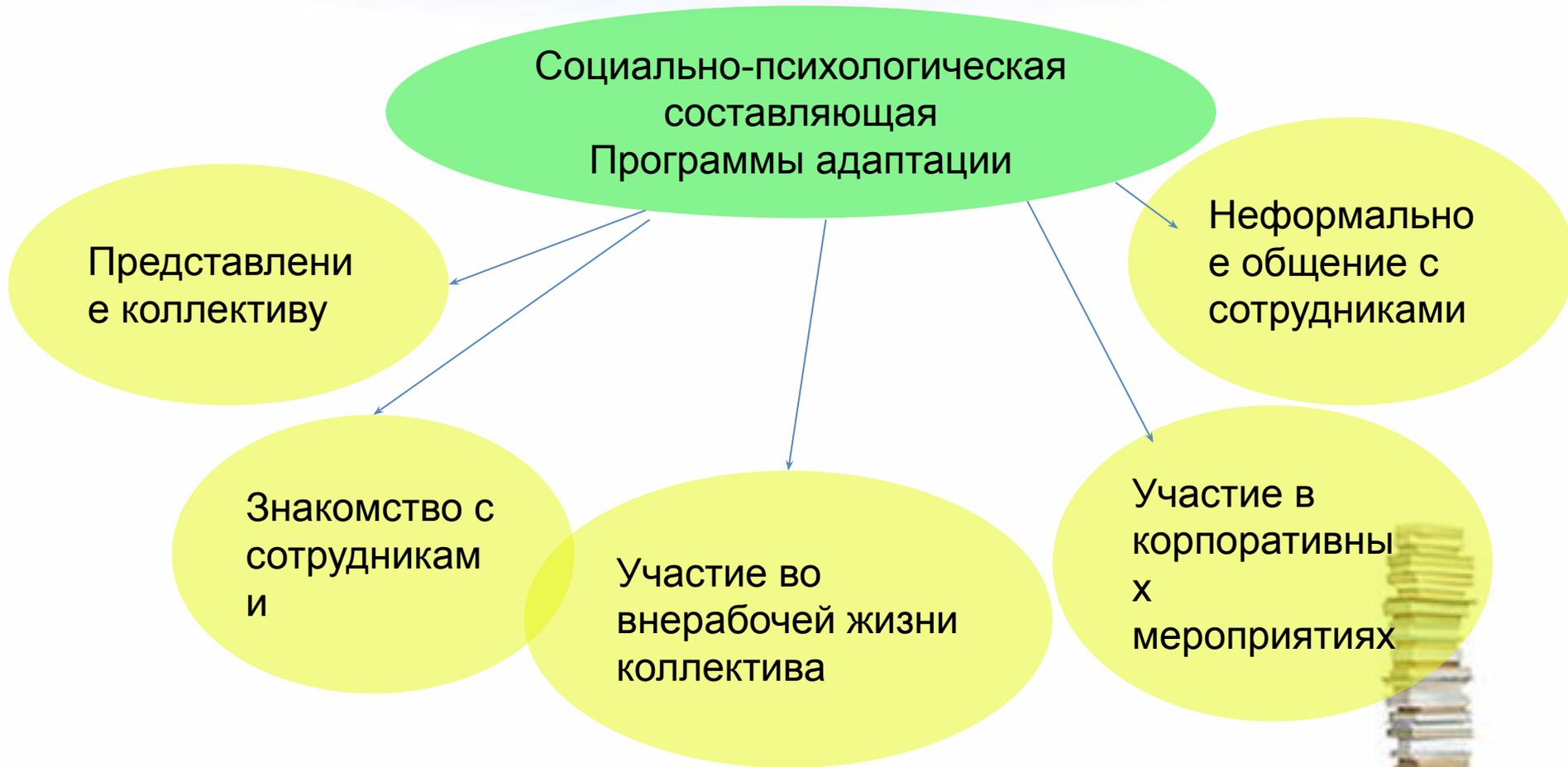
Участие во  
внешних  
профессиональных  
мероприятиях

Прикрепление  
к консультанту

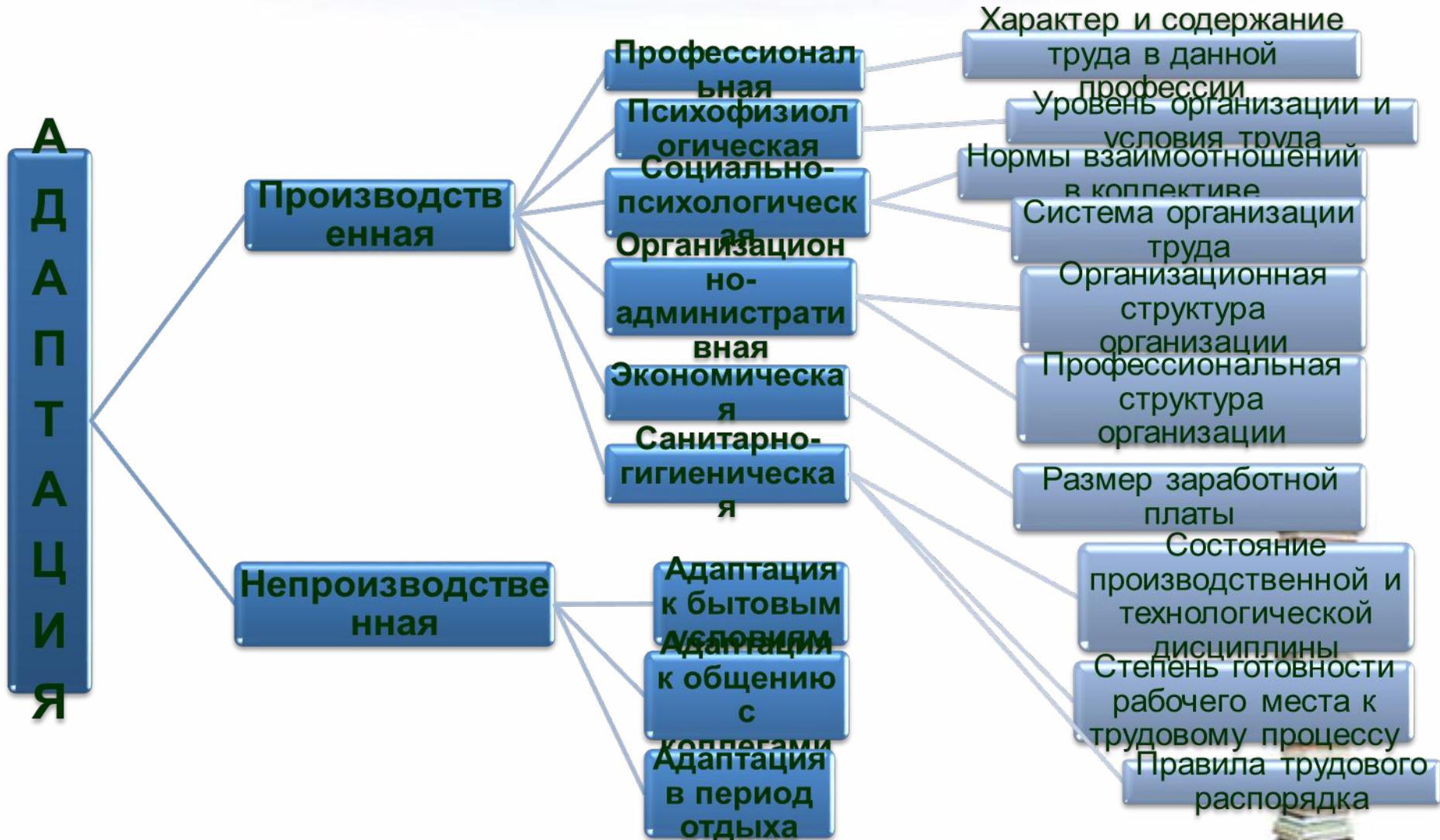
Активное ведение  
профессиональной  
деятельности

Участие в  
профессиональной  
деятельности  
компании

# АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА



# Виды адаптации:



# Методы профессиональной адаптации.



# Методы профессиональной адаптации.

- наставничество (помощь новичку войти в курс дела, влиться в коллектив, консультирование на начальных этапах его работы более опытным сотрудником).
- тренинги и семинары (направленные на развитие определенных навыков сотрудника: коммуникативных, овладение ораторским искусством, обучение подготовке презентаций, правила поведения в стрессовых ситуациях и развитие устойчивости к ним и т.п.)
- беседа (личная беседа нового сотрудника с менеджером по персоналу, непосредственным руководителем, специалистом отдела кадров, в ходе которых новички получают ответы на возникающие вопросы).



# Методы профессиональной адаптации.

- специальная программа (ролевые игры, специально разработанные программы для укрепления командного духа, сплочения коллектива).
- экскурсия (ознакомительная экскурсия по структурным подразделениям организации, ее территории, знакомство с историей компании, ее сотрудниками, корпоративной культурой).
- анкетирование (новому сотруднику предлагают заполнить анкету-отзыв после завершения периода адаптации и прохождения испытательного срока).
- другие методы (аттестация, тестирование, обучение, день новичка, корпоративные мероприятия и пр.)



# Основные этапы процесса адаптации.



# Этапы адаптации:

## Подготовительный

- разработка документационного обеспечение процесса адаптации

## Информационный

- в день подписания трудового договора встречается с новым работником, вручает информационную брошюру о предприятии, знакомит с предприятием и внутренними правилами, проводит ознакомительную экскурсию по объектам предприятия

## Ознакомительный

- нового работника представляют непосредственному руководителю и рабочему коллективу

## Адаптационный

- наставник наблюдает за ходом работы новичка, помогает решить текущие проблемы, советует и направляет.

# Этапы адаптации:

- **Предварительная оценка сотрудников**, которая производится еще во время отбора. Цель этого этапа — определить, насколько человек компетентен и близок по духу остальному коллективу. Здесь стоит узнать, работал ли кандидат в схожих условиях, какие у него ценности и ожидания. Если кандидат показал себя с хорошей стороны и прошел техническое собеседование — можно переходить к разработке плана его адаптации.
- **Ориентация** протекает в первые дни после выхода сотрудника. Во время этого этапа сотрудник знакомится с рабочим пространством, традициями, ценностями организации. В это время важно следить за тем, чтобы сотрудник знал, кому адресовать вопросы, и чувствовал себя комфортно в новой среде.
- **Действенная ориентация** — это этап, во время которого сотрудник начинает полноценно выполнять свои обязанности. Нужно следить за тем, чтобы коллега понимал, в чем состоят его главные задачи и показатели.
- **Функционирование** — финальная ступень адаптации. В этот момент сотрудник максимально включен в рабочие процессы и может справляться со своими задачами самостоятельно.



# Практическое задание:

## Рекомендации по составлению программы адаптации

Хорошая программа адаптации работника на рабочем месте имеет следующие качества: она тщательно спланирована, ее содержание совершенно ясно, роли участников процесса четко определены.

Мы предлагаем вам описание **последовательности действий**, которые необходимо выполнить в ходе создания и реализации программы адаптации. Вам остается только выполнить все эти действия



# Этап 1

- Составьте список сотрудников, которые войдут в рабочую группу по раз- работке и внедрению программы адаптации. Целесообразно включить в эту группу линейных руководителей и специалистов отдела кадров.
- Опишите результаты, которых вы хотите достичь с помощью программы адаптации. Четкие формулировки помогут линейным руководителям понять цели программы.
- Классифицируйте новых работников по группам. Определите требования к программам адаптации для каждой группы.
- Составьте список вопросов, обычно возникающих у новых работников.
- Составьте список действий нового работника во время программы адаптации (испытательного срока), а также список необходимых ему сведений.



- Разработайте программу первого дня сотрудника.
- Спланируйте экскурсии по организации, их содержание, время. Назначьте ответственного за их проведение.
- Определите, каким образом вы представите нового сотрудника остальным членам коллектива, что вы расскажите (напишете) о новичке.
- Подготовьте комплект печатных материалов, включив в него по необходимости следующие разделы:
  - Миссия компании, история компании;
  - Корпоративная культура;
  - Положение о персонале, внутрифирменные отношения;
  - Организационная структура, положение о подразделении, должностная инструкция;
  - Технологии работы, техника безопасности;
  - Список сотрудников с указанием должности, рабочей комнаты, номера телефона, e-mail;
  - Список ответов на наиболее стандартные вопросы новичков с указанием лиц, к которым можно обратиться для дополнительных разъяснений;



- Определите необходимость специальных учебных мероприятий по освоению новым сотрудником своих должностных обязанностей.
- Определите критерии успешности прохождения испытательного срока, варианты его досрочного прекращения.
- Определите форму предоставления обратной связи от нового сотрудника и его наставника о ходе адаптационного периода (испытательного срока).
- Разработайте программу подведения итогов испытательного срока и перевода сотрудника в основной штат.
- Не правда ли, довольно внушительный список действий? Но как бы ни было тяжело, эти действия необходимо выполнить для повышения эффективности работы компании.



# Задание 1.

*Характеристика организации.* Профиль деятельности – консалтинговые услуги в сфере бухучета и финансового анализа.

Численность персонала – 50 человек.

Срок работы на рынке – 10 лет.

*Общая ситуация.* В компании сложился устойчивый коллектив, на протяжении нескольких лет практически не было увольнений. В прошлом году от услуг компании отказался один из ключевых клиентов, в связи с чем образовалась существенная финансовая брешь. Руководство проанализировало ситуацию и пришло к выводу, что в компании имеет место профессиональный застой: сотрудники перестали стремиться к развитию, довольствуются сложившейся структурой работ. Следовательно, необходимо что-то предпринять.

Было решено начать процесс обновления. На предложение всем подготовить собственный проект выхода компании из сложной ситуации откликнулись немногие. Тогда руководство решило, что необходимо обновить и персонал. По итогам внеочередной аттестации некоторые сотрудники были понижены в должности и, обидевшись, уволились. Несколько человек поддались общему негативному настроению и тоже отправились на поиски лучшей доли. Еще нескольких вскоре переманили ранее ушедшие сотрудники. В итоге количество персонала сократилось на четверть. На какое-то время было решено прекратить прием новых сотрудников в связи с сокращением объема работ. Однако со временем в компанию все-таки стали приходить новые люди. При этом оказалось, что никто толком не знает, как включать их в рабочий процесс. Менеджеру по персоналу было поручено срочно разработать схему быстрой адаптации.

**Задание.** Определите, какие инструменты адаптации в большей мере подходят для компании.



# Домашнее задание:

*Характеристика организации.* Профиль деятельности – производство в сфере транспорта.

Численность персонала – 30 тыс. человек.

Срок работы – 17 лет на рынке.

*Общая ситуация.* Последние два года компания активно развивалась за счет расширения сферы деятельности. Кроме того, в прошлом году к ней присоединилось несколько бывших поставщиков.



## Домашнее задание:

В итоге кадровый состав компании обновился практически на треть. При этом проявилась острая потребность в носителях профильных знаний и традиций. Несмотря на то что в компании достаточно развито наставничество, опытные сотрудники уже не справляются с количеством подопечных, которое иногда достигает трех и более человек.



# Домашнее задание:

Руководство компании всерьез обеспокоено тем, что в связи с происходящими изменениями будут утрачены позитивные трудовые традиции, размоется корпоративная культура, в основу которой заложено чувство гордости работников за принадлежность к отрасли и профессии, а также ответственности за принятые на себя обязательства.



# Домашнее задание:

Процесс адаптации новых сотрудников нуждается в принципиально новых системных изменениях, которые позволят вводить их в рабочий процесс максимально быстро, не нарушая лучших традиций компании. Ситуация усугубляется тем, что сотрудники бывших поставщиков продолжают относиться к основной компании как к посторонней, четко разграничивая понятия «мы» и «они».



# Домашнее задание:

Это ставит перед управлением адаптации сотрудников еще одну задачу – сформировать в коллективе единство, общность «МЫ».

***Задание.*** Определите, какие инструменты адаптации в большей мере подходят для компании.



# Домашнее задание:

## Темы докладов-презентаций

1. Зарубежный опыт профессиональной адаптации: Японии, США, Германии
2. Опыт крупных западных компаний в процессе профессиональной адаптации персонала
3. Отечественный опыт профессиональной адаптации персонала





**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ**