



Адаптация новых работников

Адаптация

Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д.

Адаптация - это приспособление или реакция субъекта на измененные условия его деятельности.

Роль адаптации персонала в организации

Процедуры адаптации персонала призваны:

- 1) *облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации, снять большое количество проблем, возникающих в начале работы.*
- 2) *существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.*
- 3) *Для руководителя информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.*

Адаптация рассматривается с двух сторон

1. Совокупность организационно-экономических и социальных мероприятий, протекающих под контролем кадровой службы и обеспечивающих новому работнику овладение навыками и новыми трудовыми функциями, условиями и правилами поведения в новой организации
2. Совокупность внутренних психологических процессов, в рамках которых происходит отвыкание человека от прежней работы или учебы и привыкание к новым условиям организации.

Виды адаптации

Виды адаптации

Организационная

Профессиональная, которая заключается в знании специфики и тонкости профессии, наличии необходимых навыков, приемов профессиональной деятельности

Психофизиологическая протекает применительно к условиям труда и режиму работы

Социально-психологическая, характеризующая особенности взаимоотношений и новую роль работника

Социально-экономическая, характеризующая уровень и способы получения дохода

Процесс адаптации

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка	Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации.
Этап 2. Ориентация — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями	<i>Обычно программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).</i>
Этап 3. Действенная адаптация	<u>Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами.</u>
Этап 4. Функционирование	Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Оценка уровня подготовленности новичка

Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным.

Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач.

Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию.

Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т. д.

Оценка уровня подготовленности новичка

Часто в ходе проведения программы ориентации затрагиваются следующие вопросы:

1. Общее представление о компании
2. Политика организации
3. Оплата труда
4. Дополнительные льготы
5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности
6. Работник и его отношения с профсоюзом
7. Служба быта
8. Экономические факторы

Этап 2. Общее представление о компании

- 1) цели, приоритеты, проблемы;
- 2) традиции, нормы, стандарты;
- 3) продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя;
- 4) разнообразие видов деятельности;
- 5) организация, структура, связи компании;
- 6) информация о руководителях.

Политика организации

- ✓ принципы кадровой политики;
- ✓ принципы подбора персонала;
- ✓ направления профессиональной подготовки и повышения квалификации;
- ✓ содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности;
- ✓ правила пользования телефоном внутри предприятия;
- ✓ правила использования различных режимов рабочего времени;
- ✓ правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

Оплата труда и Дополнительные льготы

- ✓ нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников;
- ✓ оплата выходных, сверхурочных;
- ✓ страхование, учет стажа работы;
- ✓ пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству;
- ✓ поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию;
- ✓ возможности обучения на работе;
- ✓ наличие столовой, буфетов;
- ✓ другие услуги организации для своих сотрудников.

Охрана труда и соблюдение техники безопасности

- ✓ места оказания первой медицинской помощи;
- ✓ меры предосторожности;
- ✓ предупреждение о возможных опасностях на производстве;
- ✓ правила противопожарной безопасности;
- ✓ правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

Работник и его отношения с профсоюзом

- ✓ сроки и условия найма;
- ✓ назначения, перемещения, продвижения;
- ✓ испытательный срок;
- ✓ руководство работой;
- ✓ информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу;
- ✓ права и обязанности работника;
- ✓ права непосредственного руководителя;
- ✓ организации рабочих;
- ✓ постановления профсоюзов и политика компании;
- ✓ руководство и оценка исполнения работы;
- ✓ дисциплина и взыскания, оформление жалоб;
- ✓ коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.

Служба быта и Экономические факторы

Служба быта

- ✓ организация питания;
- ✓ наличие служебных входов;
- ✓ условия для парковки личных автомобилей;

Экономические факторы

- ✓ стоимость рабочей силы;
- ✓ стоимость оборудования;
- ✓ ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

Специальная программа

Проводится после прохождения общей программы как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим).

Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы:

1. Функции подразделения:
2. Рабочие обязанности и ответственность:
3. Требуемая отчетность:
4. Процедуры, правила, предписания:
5. Представление сотрудников подразделения.

Специальная программа

1. Функции подразделения:

- 1) цели и приоритеты, организация и структура;
- 2) направления деятельности;
- 3) взаимоотношения с другими подразделениями;
- 4) взаимоотношения внутри подразделения.

2. Рабочие обязанности и ответственность:

- 1) детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
- 2) разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;
- 3) нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;
- 4) длительность рабочего дня и расписание;
- 5) дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).

3. Требуемая отчетность:

- 1) виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней;
- 2) отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

Специальная программа

4. Процедуры, правила, предписания:

- 1) правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;
- 2) поведение в случае аварий, правила техники безопасности;
- 3) информирование о несчастных случаях и опасности;
- 4) гигиенические стандарты;
- 5) охрана и проблемы, связанные с воровством;
- 6) отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;
- 7) правила поведения на рабочем месте;
- 8) вынос вещей из подразделения;
- 9) контроль за нарушениями;
- 10) перерывы (перекуры, обед);
- 11) телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
- 12) использование оборудования;
- 13) контроль и оценка исполнения.

5. Представление сотрудников подразделения.

Этап 3. Действительная адаптация

Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами.

В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации.

Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование

Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1 — 1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

Формирование кадрового состава

Формирование кадрового состава — одна из наиболее существенных областей работы менеджера по персоналу. Для того чтобы обеспечить организацию необходимым кадровым ресурсом, важно разработать адекватную задачам ситуацию во внешней среде и технологию деятельности, структуру фирмы; рассчитать потребность в персонале.

Для разработки программ найма необходимо провести анализ кадровой ситуации в регионе, разработать процедуры привлечения и оценки кандидатов, провести адаптационные мероприятия по включению новых сотрудников в организацию.