

РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СОЦИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ТЕХНОСФЕРНОЙ  
БЕЗОПАСНОСТИ  
КАФЕДРА ТЕХНОСФЕРНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ЭКОЛОГИИ

Процедура адаптации персонала.  
Технологии адаптации персонала.



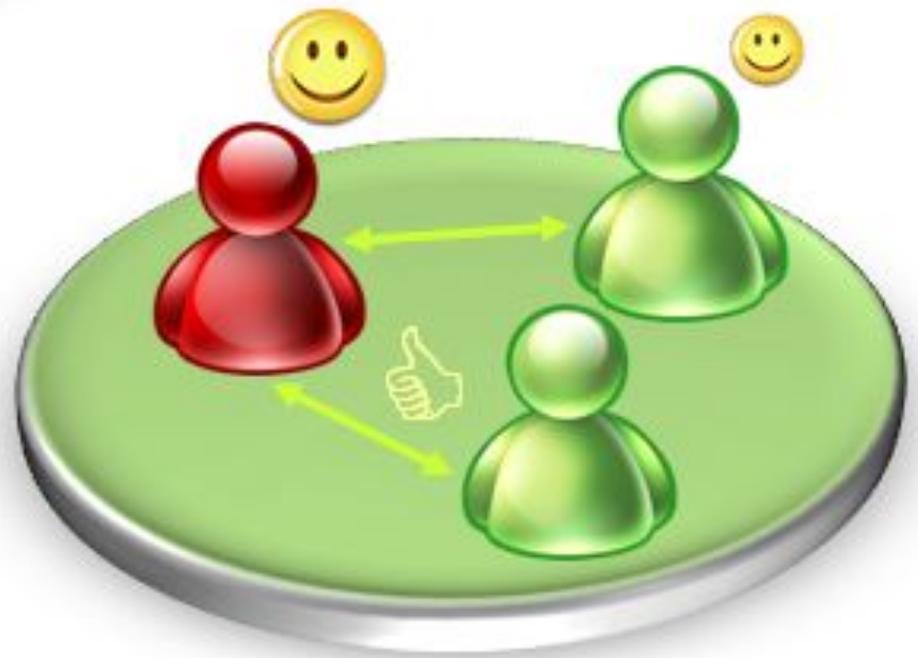
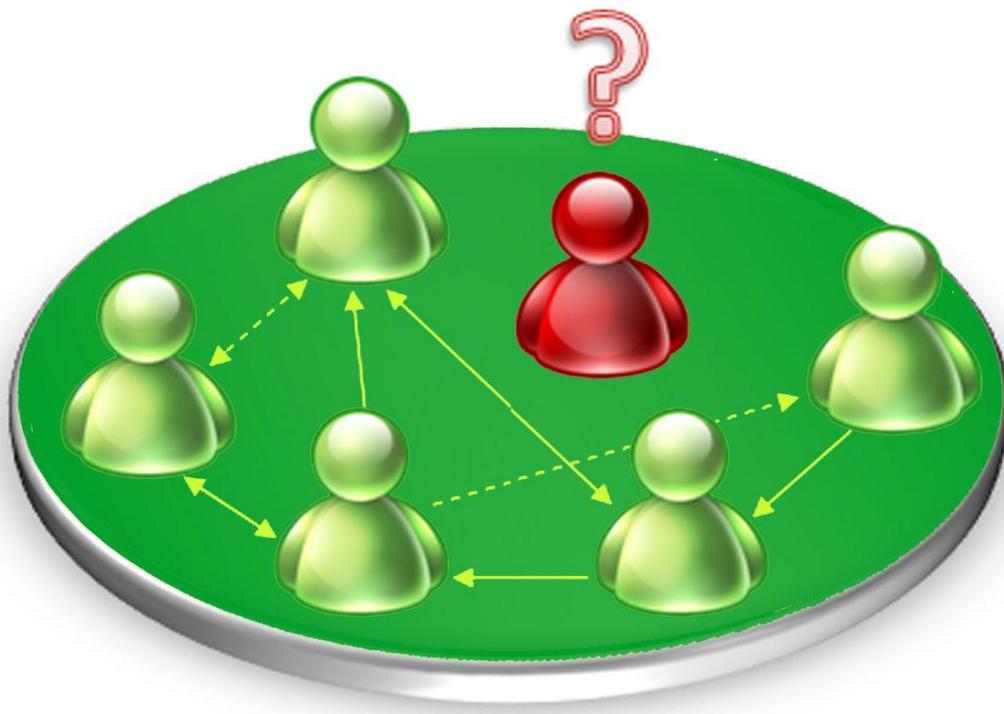
Подготовили: студенты 2-го курса  
Лыбова Юлия, Ляпустина Наталья,  
Шейко Алена(ЭиП-ДБ-2-2)  
Проверила: к.п.н, доцент  
Поворина Елена Васильевна

Адаптация персонала - это приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде.

Необходима для сокращения времени, которого обычно требуется новому сотруднику для того, что бы освоиться на новом месте и начать работать с максимальной отдачей.

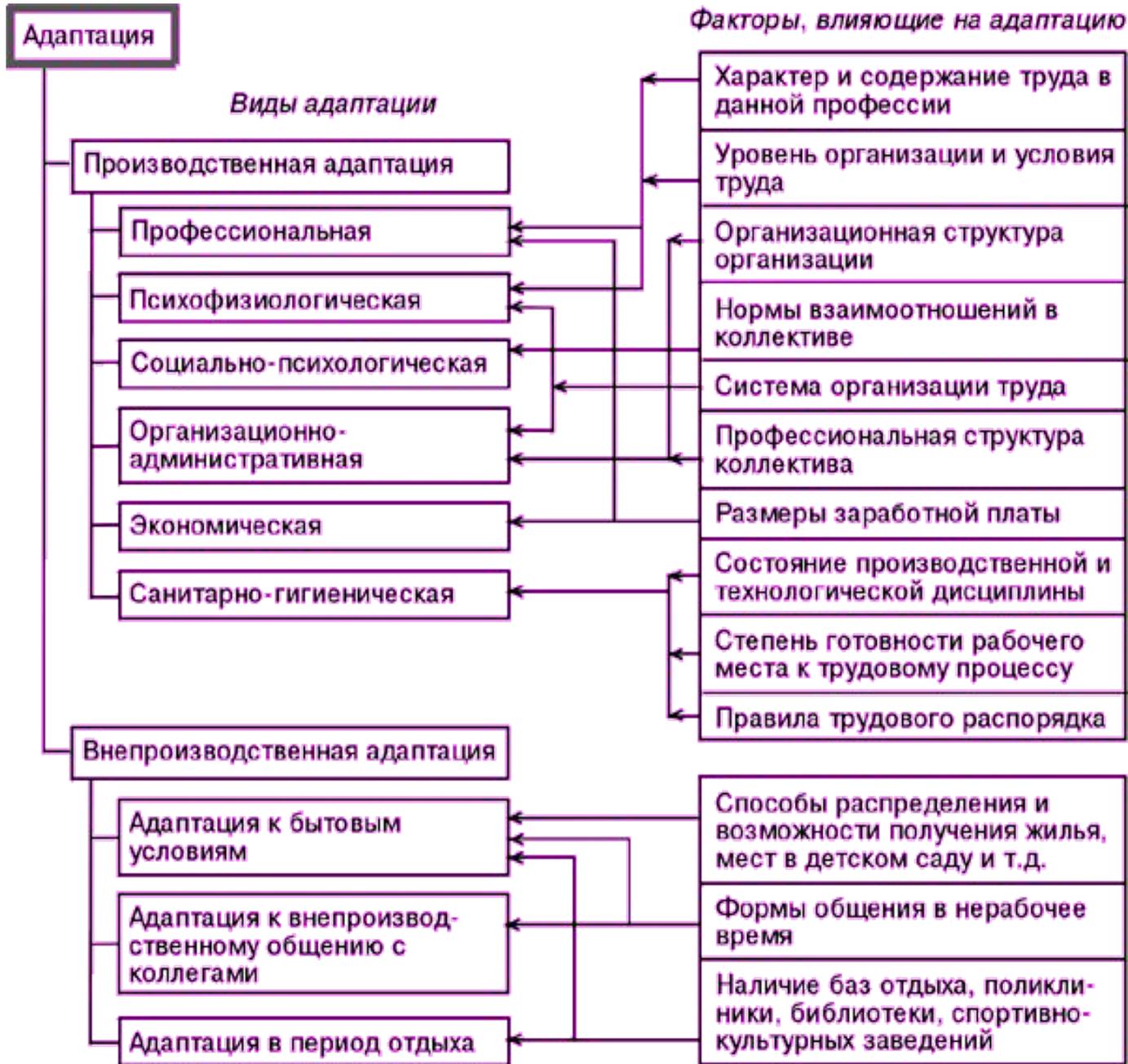
Это процесс обоюдный: человек приспособливается к новой для него организации, организация приспособливается к новому для неё человеку.





- ◆ Психофизиологическая - приспособление человека к непривычным условиям, режиму труда и отдыха на месте работы.
- ◆ Социально-психологическая - вхождение в трудовой коллектив, овладение ценностями корпоративной культуры.
- ◆ Социально-организационная - привыкание сотрудника к новым условиям, включающим административно-правовые, социально-экономические, управленческие аспекты.
- ◆ Профессиональная - активное освоение работником операций, движений в соответствии с должностными обязанностями, технологическим процессом труда.





# Цели адаптации новых работников

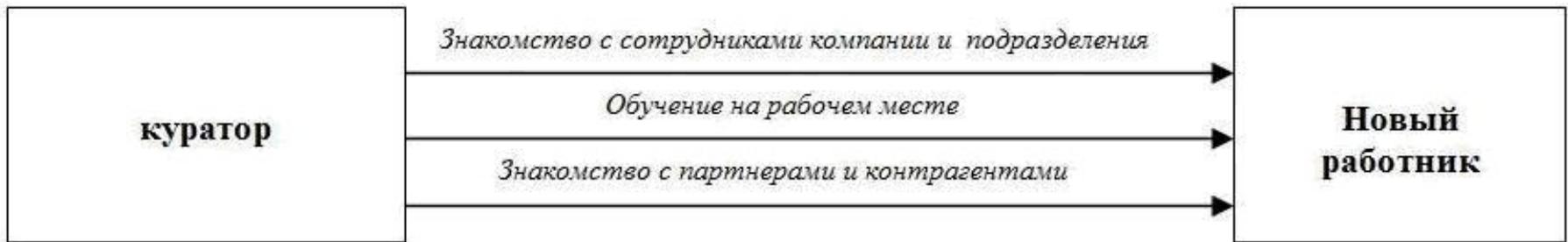
- ◆ максимально быстрое достижение им рабочих показателей;
- ◆ привыкание к коллективу, компании, ее неофициальной структуре;
- ◆ освоение основных требований корпоративной культуры и правил поведения;
- ◆ уменьшение стартовых издержек фирмы;
- ◆ снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новичком;
- ◆ сокращение текучести кадров; экономия времени непосредственного руководителя и сослуживцев;
- ◆ развитие у нового сотрудника позитивного отношения к обязанностям, содействие появлению у него реальных ожиданий, удовлетворенности работой.



# Участники процедуры

Руководитель обеспечивает разработку программ адаптации, контроль их выполнения, организацию подготовки необходимых документов, оценку результатов прохождения испытательного срока.

Менеджер по персоналу знакомит новичка с компанией; совместно с его непосредственным начальником составляет план личностно-профессионального развития, вместе с куратором обеспечивает обратную связь, сообщая работнику динамику и направление его реальных и предпочтительных изменений.



Куратор (наставник) помогает новичку освоить технологии, понять специфику и динамику бизнес-процессов в сфере его профессиональной деятельности.

Менеджер по обучению организует как общую систему развития для недавно работающих в компании сотрудников, так и индивидуальную программу, направленную на формирование личностно-профессиональных качеств и навыков (потребность в которой для каждого человека определяет его куратор или непосредственный руководитель).

Работа руководителя, кадрового менеджера и куратора в процессе адаптации нового сотрудника зависит от ее этапов.



# Участники системы управления персоналом



Генеральный директор:

- определение политики
- окончательные решения
- арбитраж



Главный бухгалтер

- налоги
- учёт и отчётность



HR - директор:

- рынок труда и обстановка в компании
- владение технологиями
- координация всех участников



Линейные руководители:

- оценка работников
- оценка проф. пригодности кандидатов
- предложения по обучению и карьере подчинённых



Финансовый директор:

- экономика предприятия
- бизнес - планы
- анализ эффективности

# Методы адаптации

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте.

Ротация – сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков, особенно когда работник должен обладать поливалентной квалификацией (то есть владения несколькими специальностями).

Ученичество и наставничество (коучинг) – где практический опыт играет важную роль в подготовке специалистов.

Обучение на рабочем месте – связан с производственными функциями работника, является оптимальным для выработки производственных навыков.

Обучение вне рабочего места – расширяет потенциал сотрудника, дает возможность выйти за рамки традиционного поведения.

Лекция – эффективна с экономической точки зрения, поскольку один инструктор работает с несколькими десятками, сотнями и даже тысячами слушателей (если используется видео).

Самостоятельное обучение. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств – аудио- и видеодисков, учебников, задачник, обучающих программ



Рассмотрение практических ситуаций (кейсов) предполагает анализ и групповое обсуждение конкретных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д.;

Деловые игры – приближен к профессиональной деятельности, вырабатывает практические (составления планов, проведения совещаний, переговоров и т.д.) и поведенческие навыки (удовлетворения потребностей клиентов, ориентированности на качество, сотрудничество и т. п.).

Они менее эффективны для усвоения теоретических знаний и овладения новыми профессиями

# Групповые мероприятия

семинары по отдельным вопросам организации деятельности;

обучение основным приемам и правилам с системой зачетов (техника безопасности,

правила внутреннего трудового распорядка);  
беседы с представителями отдельных подразделений;

семинары-тренинги под руководством специалистов службы персонала.



# Индивидуальные мероприятия

- оценить эффективность адаптации;
- определить зоны дезадаптации;
- сформировать систему обратной связи.





## Модель №1

# Этап 1. Общая ориентация

Менеджер по персоналу совместно с непосредственным руководителем проводит:

- 1.оценку профессионального уровня нового специалиста для разработки наиболее 2.эффективной программы адаптации;
- 3.определение круга его задач на первые дни;
- 4.объяснение требований к работе (качество, итоговые показатели и др.), степень ответственности за результаты;
- 5.назначение куратора;
- 6.разработку системы стимулирования для повышения заинтересованности куратора в успешной адаптации его "подопечного".

Менеджер по персоналу сообщает новичку следующие сведения:

о компании - история, развитие, виды деятельности, организационная структура, ключевые фигуры, традиции, тенденции, нормы, стандарты, процедуры, внутренние отношения, наиболее важные документы (миссия, стратегия, кодекс, система управления качеством);

о бизнесе - продукция, потребители, приоритеты, проблемы, политика в области работы с клиентами;

о заработной плате - нормы и правила начисления, оплата труда в выходные дни и сверхурочно, условия премирования и пр.;

о режиме труда и отдыха - порядок предоставления отпусков и отгулов;

о дополнительных льготах - страхование, выходные пособия, возможность обучения, о наличие столовых, буфетов, оздоровительных центров;



об охране труда и технике безопасности;

о вопросах управления персоналом - условия назначения на должность, перемещения, увольнения; испытательный срок; права и обязанности; отношения с непосредственным руководителем и другими менеджерами; оценка работы; дисциплина, поощрения и взыскания; направления на профессиональную подготовку и повышение квалификации;

о правилах внутреннего распорядка; решении бытовых проблем;

об экономическом положении организации - прибыльность, стоимость оборудования, убытки от прогулов, опозданий, несчастных случаев.



# Этап 2. Вхождение в

## ДОЛЖНОСТЬ

В процессе вхождения в должность руководитель предоставляет новому сотруднику следующую информацию:

1. Функции подразделения: цели и приоритеты, организация и структура; направления деятельности; связь с другими службами компании; взаимоотношения внутри отдела;

2. Рабочие обязанности и ответственность: детальное описание технологии, процессов и ожидаемых результатов; разъяснение важности данной позиции, ее соотношение с другими в подразделении и на предприятии в целом; нормативы качества выполненной работы; должностная инструкция, обязанности и ответственность; продолжительность и распорядок дня; требуемая отчетность;

3. Правила: процедуры, характерные для конкретного вида работы или данного подразделения; порядок действий в случае аварий; отношения с сотрудниками из других отделов; поведение на рабочем месте; контроль нарушений;

организация отдыха, приема пищи, перерывов, перекуров; возможность личных телефонных разговоров; использование оборудования; виды помощи, в каких случаях она может быть оказана; список документов, с которыми новичку необходимо ознакомиться в первую очередь.



- Начальник представляет сотрудников подразделения, особое внимание обращает на тех, к кому всегда можно обратиться с вопросом или за советом. Куратор нового сотрудника должен ознакомить его:

- с должностными обязанностями;
- правилами компенсации возможных затрат;
- требованиями к конфиденциальности информации;
- внутренним распорядком;
- стилем управления, особенностями культуры, традициями, нормами и т. д., принятыми в компании;
- основными процедурами и политикой в отношении персонала;
- организационной структурой и схемой подчинения (если необходимо);
- процедурой коммуникации и связей по должности;
- информацией о традициях отдела или группы, в которой сотрудник будет работать.

# Этап 3. Действительная ориентация

интерес к профессии, должности: устраивает ли содержание и условия выполнения работы, статус, оплата труда, перспективы, возможности для реализации своего потенциала;

стремление к совершенствованию в выбранной специальности: довольствуется ли сотрудник существующим уровнем сложности и ответственности, который предполагает его деятельность;

психологический комфорт и безопасность: успешно ли выстраиваются взаимоотношения с сослуживцами и руководством, дает ли работа в компании ощущение уверенности в своих силах, в завтрашнем дне;

справедливость: признает ли новичок, что его труд оценивается должным образом (получает ли он вознаграждение, соответствующее его вкладу, отношению к обязанностям);

затрачиваемые усилия: считает ли он, что психологическое напряжение, усталость, стресс, появляющиеся во время выполнения задач, приемлемы для него.

- Текущий контроль

Текущий контроль выполнения адаптируемым сотрудником профессиональных задач, прохождения стажировок, выполнения тестов. Периодический контроль прохождения сотрудником программы адаптации.

Оценка результатов, промежуточная оценка по результатам каждого месяца:

прохождение тестов;

выполнение практического задания.

Первичная оценка по результатам первого месяца прохождения программы Адаптации:

принятие решения об окончании или продолжении испытательного срока;

оценка по итогам обучающих мероприятий;

заключение о результатах прохождения испытательного срока.

Размещение оригиналов программ введения в должность с оценкой новых работников, заключения о прохождении испытательного срока и рекомендаций в личном деле.

- Обратная связь

Заполнение адаптируемым анкеты обратной связи прохождения адаптационного периода (Приложение 3), передача заполненной анкеты HR-партнеру.

Заполнение прошедшим процедуру адаптации, анкеты новичка (Приложение 4), передача заполненной анкеты HR-партнеру.

Анкета новичка заполняется два раза:

через один месяц после приема новичка на работу;  
за неделю до окончания 3-месячного срока работы в Компании.  
В случае увольнения сотрудника до окончания указанных сроков, анкета заполняется в момент увольнения.

В случае увольнения сотрудника во время испытательного срока:

прохождение собеседования в Департаменте управления персоналом;  
заполнение увольняющимся работником Анкеты (Приложение 5);  
Анализ полученной информации с целью выяснения истинных причин увольнения.



# Модель №2

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

6.Разработайте программу первого дня сотрудника.

7.Спланируйте экскурсии по организации, их содержание, время. Назначьте ответственного за их проведение.

8.Определите, каким образом вы представите нового сотрудника остальным членам коллектива, что вы расскажите (нипишете) о новичке.



9.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;

10. Определите необходимость специальных учебных мероприятий по освоению новым сотрудником своих должностных обязанностей.

11. Определите критерии успешности прохождения испытательного срока, варианты его досрочного прекращения.

12. Определите форму предоставления обратной связи от нового сотрудника и его наставника о ходе адаптационного периода (испытательного срока).

13. Разработайте программу подведения итогов испытательного срока и перевода сотрудника в основной штат.



# Модель №3

- Первый этап (первая неделя) – подготовительный период. В течение этого времени происходит информирование работника о сфере деятельности и интересах организации. День первый (начальник отдела является в данном случае ответственным за исполнение всех необходимых операций): получение информации общего характера о компании и условиях работы (история организации; сфера деятельности; сведения о руководстве компании; условия работы; миссия организации);  
  
получение информации об отделе и служебных обязанностях нового сотрудника (график работы; информирование о Положении отдела, знакомство с должностной инструкцией; информирование о деятельности отдела; ознакомление с документацией, регулирующей процесс производства; составление и разъяснение графика работы сотруднику, включая согласование данного документа с заместителем начальника кадрового отдела).

- День второй (согласованность подразделений компании): перечень структурных отделов организации, взаимодействие с которыми необходимо для осуществления служебных задач; схема взаимодействий между различными подразделениями компании; возможные трудности; пути разрешения критических ситуаций. Период с третьего по пятый дни рабочей недели: осуществление трудовой деятельности согласно графику с предоставлением необходимых отчетов в конце рабочей недели. Начальник отдела осуществляет анализ итогов первой рабочей недели сотрудника.



- Второй этап (вторая рабочая неделя) – период адаптации, в течение которого происходит практическое ознакомление со служебными обязанностями. В конце недели проводится анализ действий сотрудника и дается их оценка.

Третий этап (третья рабочая неделя) – период интеграции. Целью данного этапа является «вхождение» нового сотрудника в коллектив, а также в производственный процесс. Начальник отдела оценивает результаты работы с учетом социально-психологических факторов: интеграция в коллектив, взаимодействие с коллегами, обучаемость, реакция на критику и т.д.

- Четвертый этап. Завершение периода адаптации и непосредственное осуществление служебных обязанностей сотрудником. Задачей данного периода является стабильная работа. В соответствии с графиком сотрудник выполняет служебные обязанности. Итоги работы сотрудника в течение недели оцениваются начальником соответствующего отдела. Сотрудник информируется о результатах анализа.  
Пятый этап. В конце испытательного срока начальник отдела составляет письмо для отдела кадров, в котором содержится информация относительно деятельности нового работника на протяжении всего адаптационного периода. Составляется также записка с окончательным решением относительно нового работника.  
Отметим, что в настоящее время на рассмотрении руководства находятся оба варианта сценария в целях выявления наиболее подходящего для данного предприятия.



# Вывод

- Ознакомившись с данной темой: адаптации персонала в разных организациях , сделали вывод , что главной задачей должно стать преодоление дисбаланса потребности в профессиональном труде между работником и организацией. Ведь организация заинтересована в повышении конкурентоспособности своей продукции, а это требует отбора как высокоэффективных технологии и техники, так и наиболее способных работников. Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умения, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется вещественный фактор производства.
- Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. 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. Таким образом процедура введения нового сотрудника в организацию, может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

# Источники информации

- 1. [http://iteam.ru/publications/human/section\\_46/article\\_3623](http://iteam.ru/publications/human/section_46/article_3623)
- 2. <http://dzensales.ru/personal/adaptaciya-personala>
- 3. <http://works.doklad.ru/view/zCoI-ux99z0/2.html>
- 4. <http://www.grandars.ru/college/biznes/adaptaciya-personala.html>
- 5. Управление организацией. Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой,
- Н.А. Саломатина, Кибанова. М., 1999. Стр. 428-445.
- 6. Управление персоналом. Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, М., 1998, стр. 237-242.

- 7. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М., 1999. Стр.169-177.
- 8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала, М., 1998. Стр. 206-224.
- 9. Коханов Е. Ф. Отбор персонала и введение в должность. М., 1996.
- 10. Материалы программы «Практика кадровых служб Санкт-Петербурга» /
- <http://www.smesupport.leontief.ru/recruitment>.
- 11. С.И. Сымыгин, Л.Д. Столяренко. Менеджмент персонала. Р-н-Д., 1997.
- Стр. 122-125.
- 12. И.Ю. Плешин. Управление персоналом. Спб, 1995. Стр. 74-77