

# ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГИЯ

## Адаптация персонала



- 
- **Адаптация персонала** – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации.
  - **Адаптация работника** – это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу.

# Процесс адаптации

---

В идеале, правильно осуществленный процесс адаптации должен привести:

- к уменьшению стартовых издержек за счет уменьшения сроков достижения новым сотрудником установленных стандартов выполнения работ;
- сокращению текучести кадров;
- экономии времени непосредственного руководителя и рядовых работников;
- возникновению у нового члена коллектива чувства удовлетворенности работой, снижению тревожности и неуверенности.

## По направленности адаптация подразделяется:

---

- **Профессиональная адаптация** — это приспособление человека к требованиям профессии, она осуществляется на основе приобретенных в ходе профессиональной подготовки знаний и умений. Процесс профессиональной адаптации зависит как от объективных факторов (сложности самой профессии), так и от особенностей самого работника (его интересов, индивидуально-психологических свойств).
- **Психофизиологическая адаптация** — это адаптация к условиям труда, режиму работы и отдыха и т. п. Она зависит от здоровья человека и особенностей условий, в которых осуществляется его деятельность.
- **Социально-психологическая адаптация** — это приспособляемость к социальной и организационной среде предприятия.

# ЭТАПЫ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ

## Этап 1: Оценка уровня подготовленности

---

1. **Первичная** адаптация лиц, не имеющих трудового опыта
2. **Вторичная адаптация**, связанная с последующим изменением работы или профессии, возникновением новых условий труда

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

## Этап 2. Ориентация

---

### **Общая программа ориентации:**

- **Общее представление о компании:** цели, приоритеты, проблемы; традиции, нормы, стандарты; продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя; разнообразие видов деятельности; организация, структура, информация о руководителях.
- **Политика организации:** взаимоотношения с внешней средой организации; принципы кадровой политики; принципы направления профессиональной подготовки и повышения квалификации; правила пользования телефоном внутри предприятия; правила использования различных режимов рабочего времени; правила охраны коммерческой тайны и технической документации.
- **Оплата труда:** нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников; оплата выходных, сверхурочных.
- **Дополнительные льготы:** 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.

# Ориентация (*продолжение*)

---

- **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 кадровой службой:** 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 мест; руководство и оценка исполнения работы; дисциплина и взыскания, оформление жалоб; коммуникации: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.
- **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 адаптации

---

- **Функции подразделения:** цели и приоритеты, организация и структура; направления деятельности; взаимоотношения с другими подразделениями; взаимоотношения внутри подразделения.
- **Рабочие обязанности и ответственность:** детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом; нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения; длительность рабочего дня и расписание; дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).
- **Требуемая отчетность:** виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней.
- **Процедуры, правила, предписания:** правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; поведение в случае аварий, правила техники безопасности; информирование о несчастных случаях и опасности; гигиенические стандарты; охрана и проблемы, связанные с хищениями; отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению; правила поведения на рабочем месте; контроль за нарушениями; перерывы; телефонные переговоры личного характера в рабочее время; использование оборудования; контроль и оценка исполнения.
- **Представление сотрудников подразделения.**

## Этап 3. Действительная адаптация

---

- 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 оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

## Этап 4. Функционирование

---

- Процесс адаптации характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.
- Сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду.

# Социально-психологическая адаптация персонала

---

- Социально-психологическая адаптация рассматривается как процесс организации социального взаимодействия, способствующего наиболее полной реализации личностного потенциала
- Индивидуальные способности и особенности мотивационной сферы личности, оказывают решающее воздействие на характер, скорость и результат адаптации.

# К показателям социально-психологической адаптированности личности относят :

---

- Уверенность в себе; адекватный уровень самооценки, отсутствие «эффекта неадекватности» как проявления внутриличностного конфликта;
- Ясность самосознания; ответственность; наличие «своей линии» поведения;
- Умение преодолевать неудачно сложившиеся обстоятельства;
- Продуктивное поведение, демонстрируемое в условиях психической напряженности и стрессовых состояний;
- Ощущение духовного комфорта, удовлетворительное самочувствие;
- Высокая степень интеграции индивида в первичных группах;
- Положительные отношения с сотрудниками;
- Наличие удовлетворяющего личность статуса в значимых коллективах.

# Психологическое обеспечение процессов

## адаптации включает в себя:

---

- Психологическая экспертиза документов, регламентирующих проведение работы по адаптации персонала;
- Создание банка диагностических методик и процедур, направленных на оценку степени адаптированности персонала;
- Разработку системы мероприятий и процедур, воздействующих на работника с тем, чтобы оптимизировать процесс адаптации;
- Консультирование руководителей относительно оптимизации адаптационного процесса;
- Консультирование персонала в связи с процессом адаптации.

# Объективные критерии оценки эффективности адаптации персонала

---

- Продуктивность деятельности, рассматриваемую в соответствии с реальными и потенциальными способностями личности;
- Реальное положение в коллективе;
- Авторитет работника.

# Субъективные критерии оценки эффективности адаптации персонала

---

- Активность,
- Удовлетворенность трудом,
- Стремление к обучению,
- Отношения,
- Ценностные ориентации,
- Направленность личности,
- Социальные установки.

# Оценка успешности адаптации

---

- Работа не вызывает чувства напряжения, страха, неуверенности;
- Освоен необходимый объем знаний и навыков, требующихся для работы;
- Наблюдается овладение профессиональной ролью;
- Трудовые показатели работника устраивают его руководителей;
- Поведение работника соответствует требованиям, установленным руководством;
- Выражено желание совершенствоваться в профессии, и работник связывает свое будущее с данной работой;
- Трудовой вклад и его оценка со стороны организации вызывают чувство удовлетворения у работника;
- Достижения в работе связаны с ощущением жизненного успеха.

# Критерии адаптации для управленческого персонала

---

- Выполнение должностной инструкции;
- Качество выполненной работы;
- Количество выполненной работы;
- Соблюдение стандартов времени (норм времени и обслуживания);
- Производимое на людей впечатление;
- Способность влиться в коллектив;
- Заинтересованность в работе;
- Интерес к повышению квалификации и служебному росту;
- Соблюдение философии организации;
- Удовлетворительная оценка качества трудовой жизни.

# Критерии адаптации для рабочих

---

- Выполнение норм выработки;
- Выполнение сменно-суточных заданий;
- Овладение рабочим местом (станком, оборудованием, операциями) в соответствии с техническими условиями;
- Качество работы - процент бракованной продукции в пределах допустимых норм предприятия;
- Соблюдение трудовой дисциплины;
- Способность влиться в коллектив бригады (наоборот, "отторжение" бригадой);
- Соблюдение деловой философии предприятия.