


Управление трудовой адаптацией сотрудников в организации

Тема: УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИЕЙ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Цели:

- **Определить понятие и цели программ трудовой адаптации;**
- **Проанализировать виды и этапы трудовой адаптации;**
- **Выявить, как проводится оценка успешности трудовой адаптации;**
- **Изучить, как должно осуществляться управление процессом трудовой адаптации**



Трудовая адаптация (лат. *adapto* -
приспособляю) -

процесс приспособления
работника к содержанию и
условиям внешней и внутренней
среды организации.

Экономические цели программ трудовой адаптации:

- *уменьшение стартовых издержек;*
- *возможно более быстрое достижение трудовых показателей, приемлемых для организации-работодателя;*
- *сокращение текучести кадров;*
- *экономия времени непосредственного руководителя и коллег по работе.*

Социально-психологические цели программ трудовой адаптации:

- *вхождение работника в рабочий коллектив, срастание с его неформальной структурой и ощущение себя членом организации;*
- *снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником;*
- *развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях;*
- *принятие работником основных требований сложившейся оргкультуры и следование правилам поведения, принятым в организации.*

Факторы трудовой адаптации -

совокупность условий и обстоятельств, которые определяют уровень, устойчивость, темпы и результат адаптации:

- *характеристики производственной среды;*
- *условия профессионального обучения, повышения квалификации и продвижения по работе;*
- *уровень межличностных отношений в коллективе и морально-психологический климат и др.,*
- *социально-демографические признаки и социальные свойства личности (пол, возраст, семейное положение, образование и степень его соответствия выполняемой работе, профессия, квалификация);*
- *поведенческие факторы, из которых особенно значимы мотивы выбора профессии и места работы, ориентации и установки в труде.*

Стадии адаптации (со стороны работника)

- 1) *вхождение* - ознакомление с ситуацией;
- 2) *приспособление* - постепенное привыкание, усвоение стереотипов;
- 3) *ассимиляция* - полное приспособление к среде;
- 4) *идентификация* - отождествление личных целей с целями коллектива.

По характеру идентификации различают *три категории работников*: безразличные; частично идентифицированные; полностью идентифицированные - это ядро любого коллектива (кадровые, квалифицированные работники).

Этапы адаптации

- Оценка уровня подготовленности новичка
- Ориентация
- Действительная адаптация
- Функционирование

Виды трудовой адаптации

По отношениям субъект-объект:

- **активная**
- **пассивная**

По воздействию на работника:

- **прогрессивная**
- **регрессивная**

По уровню:

- **первичная**
- **вторичная**

По направлениям:

- **производственная;**
- **непроизводственная.**

ВИДЫ АДАПТАЦИИ

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА АДАПТАЦИЮ



Основными элементами процесса профессиональной адаптации

являются:

- *овладение системой профессиональных знаний и навыков;*
- *овладение своей профессиональной ролью;*
- *выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины;*
- *самостоятельность при выполнении должностных функций;*
- *стремление к совершенствованию в выбранной профессии;*
- *информированность по важнейшим вопросам, связанным с выполняемой работой.*

Психофизиологическая адаптация – приспособление на уровне организма к следующим условиям:

- физические и психические нагрузки;
- уровень монотонности труда;
- санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки;
- ритм труда;
- режимы труда и отдыха;
- удобство рабочего места;
- уровень и колебание внешних факторов воздействия (температура, шум, освещенность, загазованность, вибрация и т.п.).

Социально-психологическая адаптация к производственной деятельности – это приспособление работника к :

- первичному трудовому коллективу и к ближайшему социальному окружению в нем;
- к традициям, формальным и неформальным нормам поведения в новом коллективе;
- к стилю работы руководителей;
- к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

Функции социально-психологической адаптации личности в коллективе:

1. социализация индивида;
2. повышение устойчивости, стабильности коллектива и его сплоченности и приобретение адаптированной личностью новых черт;
3. развитие творческих возможностей, способностей и активности личности;
4. формирование ощущения психологического комфорта и безопасности;
5. развитие чувства справедливости совершаемых обменов;
6. достижение взаимопонимания с руководством;
7. формирование интереса к работе;
8. повышение удовлетворенности выполняемой работой.

Организационно-экономическая адаптация -

- усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре;
- понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой, особенностей организации труда, его оплаты;
- подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационно-экономического характера) и т.д.

Управление трудовой адаптацией требует проработки трех организационных элементов:

- 1) структурное закрепление функции управления адаптацией;*
- 2) технология процесса управления адаптацией;*
- 3) информационное обеспечение процесса адаптации.*

Вопросы, затрагиваемые общей программой адаптации

1. Общее представление о компании:

- приветственная речь;
- основы, тенденции, цели, приоритеты, проблемы;
- традиции, нормы, стандарты;
- текущие специфические функции компании;
- продукция и ее потребители;
- стадии доведения продукции (услуг) до потребителя;
- разнообразие видов деятельности;
- организация, структура, связи компании и ее направления;
- данные о главном руководстве;
- внутренние отношения, ожидания, деятельность.

Вопросы, затрагиваемые общей программой адаптации

2. Ключевая политика и обзор процедур.

3. Оплата труда:

- нормы оплаты и ранжирование;
- оплата выходных;
- сверхурочные;
- каким образом выплачиваются деньги;
- удержания;
- распродажи;
- рост оплаты;
- займы в банке;
- возмещение затрат.

Вопросы, затрагиваемые общей программой адаптации

4. Дополнительные льготы:

- виды страхования;
- лечение зубов;
- пособия по временной нетрудоспособности;
- стаж;
- выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, в случае тяжелых утрат; пособия по материнству;
- планы по увольнению на пенсию;
- возможности обучения на работе;
- наличие столовой, буфетов;
- оздоровительные центры;
- другие услуги компании для своих служащих.

Вопросы, затрагиваемые общей программой адаптации

5. Охрана труда и техника безопасности:

- заполнение карты данных на случай крайней необходимости (если это не было сделано в процессе найма);
- здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи;
- физкультурно-оздоровительные центры;
- меры предосторожности;
- предупреждение о возможных опасностях на производстве;
- правила противопожарной безопасности и контроля;
- правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них;
- требования к физической подготовке;
- запреты на употребление алкоголя и наркотиков.

Вопросы, затрагиваемые общей программой адаптации

6. Требования к работнику, 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 менеджера и непосредственного руководителя;
- отношения с непосредственным руководством и управленцами;
- организации рабочих; постановления профсоюзов и политика компании;
- руководство и оценка исполнения работы;
- дисциплина и взыскания; оформление жалоб;
- содержание и проверка регистрации персонала;
- коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей;
- санитария и гигиена; проверка безопасности оборудования и обмундирования; степень риска.

Вопросы, затрагиваемые общей программой адаптации

7. Служба быта:

- служба питания, кафетерии;
- специализированные места для приема пищи;
- наличие служебных входов;
- условия для парковки автомашин;
- первая помощь;
- комнаты отдыха.

8. Экономические факторы:

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

Вопросы специализированной программы адаптации

1. Функции подразделения:

- цели и приоритеты;
- организация и структура;
- практическая деятельность;
- взаимоотношения с другими подразделениями;
- взаимоотношения между различными родами деятельности внутри подразделения.

Вопросы специализированной программы адаптации

2. Рабочие обязанности и ответственность:

- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
- разъяснение того, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;
- обсуждение общих проблем и способов их решения;
- нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;
- длительность рабочего дня и расписание;
- сверхурочные;
- дополнительные назначения (например, замена отсутствующего работника с другими обязанностями).

Вопросы специализированной программы адаптации

3. Требуемая отчетность:

- объяснение того, где и как получить инструменты, хранить и ремонтировать снаряжение;
- виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней;
- отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

Вопросы специализированной программы адаптации

4. 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 воровством;
- отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению (например, водителями); еда, курение и т.п. на рабочем месте;
- вынос вещей из подразделения; контроль за нарушениями;
- перекуры, перерывы; обед;
- телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
- использование оборудования; контроль и оценка исполнения и т.д.

Вопросы специализированной программы адаптации

5. Осмотр подразделения:

- комнаты отдыха и душевые;
- кнопка пожарной тревоги и пожарной станции;
- часы работы;
- шкафчики (для переодевания);
- входы и выходы;
- вода для питья и умывальники;
- помещения технического обслуживания;
- отделения охраны и санитарное;
- места для курения;
- места расположения служб данного департамента;
- места оказания первой помощи.

6. Представление сотрудников подразделения

<i>Виды</i>	<i>Показатели адаптации</i>	
<i>адаптации</i>	<i>объективные</i>	<i>субъективные</i>
1. Психологическая адаптация	<ul style="list-style-type: none"> - показатели выработки и энергозатрат - степень утомляемости, уровень нервной перегрузки - показатели состояния сердечно-сосудистой системы, функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления и т. п. 	<ul style="list-style-type: none"> - собственная оценка работником самочувствия, условий и тяжести труда

<i>Виды</i>	<i>Показатели адаптации</i>	
<i>адаптации</i>	<i>объективные</i>	<i>субъективные</i>
<p>2. Професси ональная адаптация</p>	<ul style="list-style-type: none"> - соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места - степень освоения норм времени (их выполнение, достижение среднего процента, сложившегося в коллективе) - выход на средний уровень брака продукции по вине работника и др. 	<ul style="list-style-type: none"> - собственное отношение работника к профессии и квалификации

<i>Виды</i>	<i>Показатели адаптации</i>	
<i>адаптации</i>	<i>объективные</i>	<i>субъективные</i>
<p>3. Социально - психологи ческая адаптация</p>	<ul style="list-style-type: none"> - степень соответствия поведения личности нормам, сложившимся в данном коллективе - характер взаимоотношений с коллегами, администрацией 	<ul style="list-style-type: none"> - уровень психологической удовлетворенности новой для человека производственной средой в целом и ее наиболее важными компонентами - собственное понимание роли индивидуальных задач в решении общих задач организации - уровень удовлетворения жизненных устремлений - собственная оценка отношений с коллективом, с руководством, удовлетворенность своим положением в коллективе и др.

К мерам, способствующим сокращению периода адаптации, относятся:

- 1) качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных работников и, в частности, профессиональный отбор кадров, позволяющий выявить работников, вероятность успешной адаптации которых к данным факторам производственной среды наиболее высока. В наибольшей степени это относится к профессиям, предъявляющим к работнику специфические требования (внимательность, острота зрения и т.п.);

К мерам, способствующим сокращению периода адаптации, относятся:

- 2) объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);
- 3) повышение престижа и привлекательности профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;

К мерам, способствующим сокращению периода адаптации, относятся:

- 4) внедрение принципов организации труда, реализующих мотивационные установки сотрудника. К принципам организации труда, облегчающим процесс адаптации сотрудников можно отнести:
- - создание целевых проблемных групп, творческих бригад, варьирование их состава, времени и проблематики работы;
 - - определение рациональной степени свободы режима труда и отдыха;
 - - оптимальное дублирование задач подразделений, введение элементов конкурентности и соревновательности подразделений, проектов и т.п.;

К мерам, способствующим сокращению периода адаптации, относятся:

- - гласность результатов труда (как групповых, так и индивидуальных);
- - участие работников в управлении (использование методов групповой выработки решений, коллективного участия в разработке стратегических программ, делегирование полномочий и ответственности и т.п.);
- - проведение совещаний с рациональной периодичностью и длительностью;
- - использование творческих методов выработки решений;
- - обеспечение обратной связи с администрацией и коллегами по вопросам достигнутых результатов труда и адекватности их оценки;

К мерам, способствующим сокращению периода адаптации, относятся:

- 5) гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- 6) организация системы профессионально-квалификационного продвижения рабочих на предприятии. Часто на монотонные, малосодержательные, а потому и малопривлекательные работы принимают новичков, иногороднюю молодежь. Адаптация их на производстве определяется перспективами их роста, возможностями перехода на все более сложные виды труда в соответствии с образованием, отношением к труду и т.д.;
- 7) наличие отработанной системы внедрения новшеств;

К мерам, способствующим сокращению периода адаптации, относятся:

- 8) улучшение социально-психологического климата, сложившегося в коллективе. Деловые взаимоотношения развивают чувство товарищества и взаимопомощи, повышают трудовую активность работников, удовлетворенность трудом. С экономической точки зрения психологический климат в коллективе и моральная обстановка на предприятии существенно влияют на продуктивность труда, действуя на психику и настроение людей;

К мерам, способствующим сокращению периода адаптации, относятся:

- 9) проведение мероприятий по приспособлению среды к человеку, которые способствуют успешной психофизиологической адаптации: улучшение условий труда, учет эргономических требований при организации рабочего места (выбор соответствующего оборудования, планировка рабочего места), при конструировании оборудования, оргоснастки и т.д. Важными представляются мероприятия, направленные на снижение утомляемости человека