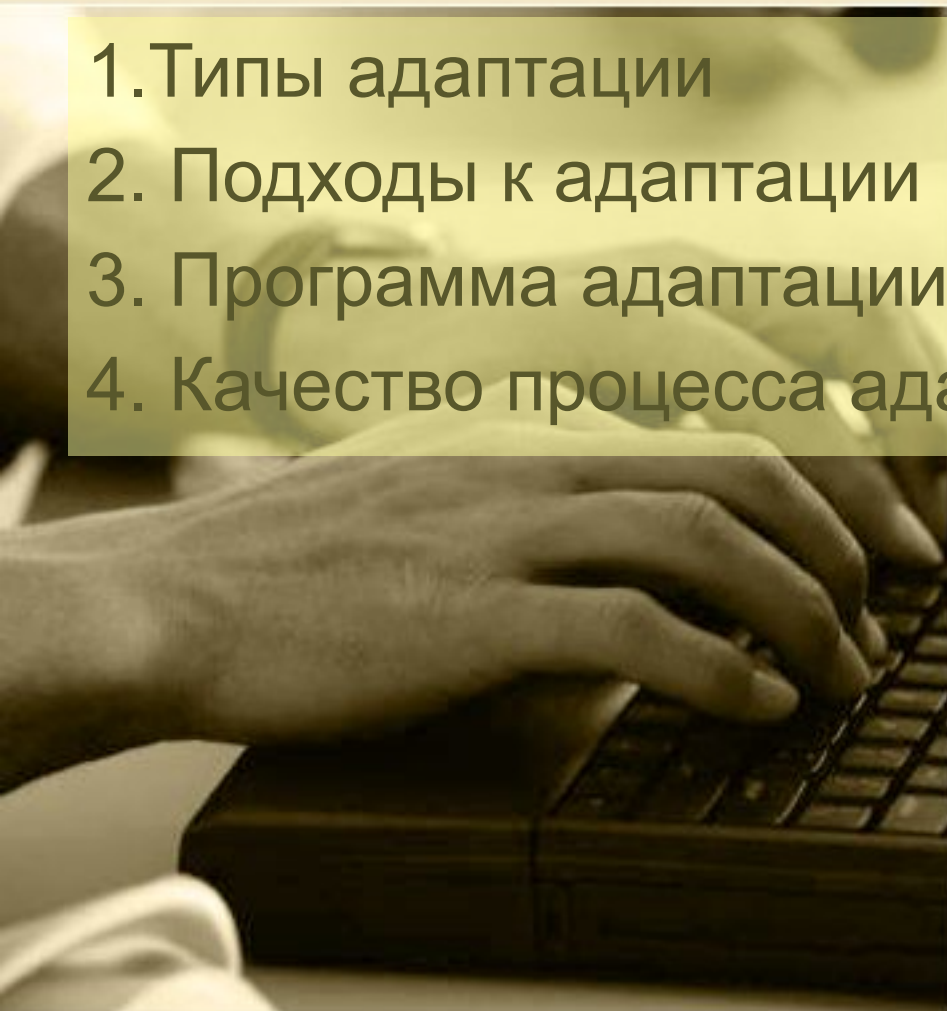


Адаптация персонала

1. Типы адаптации
2. Подходы к адаптации
3. Программа адаптации
4. Качество процесса адаптации





Адаптация

(лат. *adapto-приспособляю*) - процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды организации.





Управление процессом адаптации –

активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п. Основная задача управления адаптацией персонала состоит в устранении причин и снижения негативных моментов, неизбежно возникающих при приспособлении работника к условиям новой внешней и внутренней среды.

Адаптацию персонала классифицируют по следующим критериям:

1 По отношениям субъект - объект

- **Активная адаптация** - воздействие индивида на среду для ее изменения (в том числе норм, ценностей, форм взаимодействия и деятельности).
- **Пассивная адаптация** – воздействие среды на индивида, принимающего ее без изменений.


2 По воздействию на работника

- **Прогрессивная** – благоприятно действующая на работника
- **Регрессивная** – пассивная адаптация к среде с отрицательным содержанием

3 По уровню

- **Первичная адаптация** – человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии,
- **Вторичная адаптация** – возникает при последующем движении на работе.





Большинство авторов придерживается четырех основных разновидностей адаптации на предприятии:

Профессиональная адаптация – полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации. Она выражается в определенном уровне овладения профессиональными знаниями и навыками, в умении, в соответствии характера личности характеру профессии.

Производственная адаптация – это процесс взаимодействия работника с окружающей производственной средой по поводу освоения новой для него трудовой ситуации; приспособление к условиям конкретного труда в данной производственной группе.



Психофизиологическая адаптация - адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.).

Социально-психологическая адаптация - адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписанным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами



Опасения работников, связанные со страхом потерпеть неудачу на новой работе:

- боязнь потерять работу (быть уволенным по какой-то причине);
- не суметь завоевать уважение коллег;
- не справиться с новой работой;
- обнаружить недостаток опыта или знаний;
- показаться некомпетентным;
- «не понравится» трудовому коллективу;
- «не возлюбят» трудовой коллектив самому;
- не суметь найти общего языка с руководителем.



Три подхода

«**Оптический**» подход обычно выражается в словах «начинайте работать, мы на вас посмотрим, а там будем обсуждать оплату и полномочия».



«**Армейский**» подход заключается в выражении «трудно в учении, легко в бою».



«**Партнерский**» подход обычно демонстрируют организации, имеющие большой и разнообразный опыт найма сотрудников.





Процесс адаптации может проходить в четыре этапа.

1. Оценка уровня подготовленности нового работника.
2. Ориентация на месте.
3. Непосредственная адаптация.
4. Полное включение в работу.



На адаптацию влияют следующие факторы.

1. Правильность проведения процедуры найма
2. Размер организации.
3. Уровень межличностного общения в коллективе и морально-психологический климат
4. Характер и содержание занимаемой должности.
5. Социально-демографические характеристики и свойства личности (пол, возраст, семейное положение, образование, степень соответствия образования и выполняемой работы, профессиональная квалификация).



Программа адаптации

- **Общая программа адаптации** касается в целом всей компании.
- **Специальная (специализированная)** программа охватывает круг вопросов, связанных с отдельным подразделением или рабочим местом.



Табл. 1. Круг тем, рассматриваемых в обязательной программе адаптации

Общее представление о компании	Политика организации	Оплата труда	Дополнительные льготы	Охрана труда и соблюдение техники безопасности	Отношения работник-руководитель	Служба быта	Служба охраны
<ul style="list-style-type: none">• цели, приоритеты, проблемы• нормы, стандарты, традиции• продукция и ее потребители• стадии доведения продукции до потребителя• виды деятельности• организационная структура• клиенты и связи компании• информация о руководителях	<ul style="list-style-type: none">• принципы кадровой политики• принципы подбора персонала• направления профессиональной подготовки и повышения квалификации• правила охраны коммерческой тайны• правила обращения с технической документацией	<ul style="list-style-type: none">• нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников• оплата труда в выходные и праздничные дни, сверхурочных работ• правила возмещения стоимости оборудования, испорченного по вине работника• штрафы за прогулы, опоздания• компенсации при несчастных случаях	<ul style="list-style-type: none">• страхование (с учетом стажа работы)• пособия по временной нетрудоспособности• выходные пособия• пособия в случае болезни членов семьи, в случае тяжелых утрат• пособия по материнству (обязательные, дополнительные)• поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию• обучение на рабочем месте• другие льготы и услуги	<ul style="list-style-type: none">• правила и 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	<ul style="list-style-type: none">• сроки и условия найма• назначения, перемещения, продвижения по службе• испытательный срок• информирование о неудовлетворительной работе, об опозданиях• права и обязанности работника• права и обязанности непосредственного руководителя (оценка, взыскания и поощрения)• каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей	<ul style="list-style-type: none">• организация питания• расположение служебных входов• условия для парковки личных автомобилей• правила пользования телефоном внутри предприятия	<ul style="list-style-type: none">• правила внутренней дисциплины• охрана помещений, предотвращение воровства• правила выноса вещей из подразделения• контроль



Табл. 2. Круг тем, рассматриваемых в специальной программе адаптации

Функции подразделения	Обязанности и ответственность	Процедуры, правила, предписания
<ul style="list-style-type: none">• цели и приоритеты, организация и структура• направления деятельности• взаимоотношения с другими подразделениями• взаимоотношения внутри подразделения	<ul style="list-style-type: none">• детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов• разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими видами работ в подразделении и на предприятии в целом• нормативы качества выполнения работы и основы оценки ее исполнения• длительность и расписание рабочего дня• дополнительные обязанности (например, замена отсутствующего работника)	<ul style="list-style-type: none">• виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней• отношения с местными и общегосударственными инспекциями• правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения• правила техники безопасности• информирование о несчастных случаях и авариях• гигиенические стандарты• правила взаимоотношений с работниками, не принадлежащими к данному подразделению• правила поведения на рабочем месте• контроль за нарушениями• перерывы (перекуры, обед)• телефонные переговоры личного характера в рабочее время• использование оборудования• контроль и оценка исполнения



Оценить качество процесса адаптации помогает ряд процедур:

- аттестация новичков по окончании периода адаптации;
- зачет;
- проведение круглых столов.

Зачетный лист

(Ф.И.О.) _____

на допуск к работе в должности _____

Предмет оценки	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
Общее представление о компании			
Политика организации			
Оплата труда			
Охрана труда			
Работник и его отношения с руководителем			
Служба быта			
Служба охраны			
Функции подразделения			
Рабочие обязанности и ответственность			
Процедуры, правила, предписания			
Результаты выполнения поставленных задач			
Специализированные знания			
Выполнение функциональных обязанностей			
Другое			
Профессиональная пригодность			

Итоговая оценка: _____

Руководитель управления персоналом _____

Необходимо дополнительное обучение да нет,
если да, то по какой программе:_____

Дата _____

Итоговая оценка: _____

Руководитель отдела _____

Дата _____

Решение:_____ допускается к самостоятельной работе
в должности _____ согласно
функциональным обязанностям

Директор предприятия _____ (Ф.И.О.)

Дата _____

Результаты зачета оценивает ответственный за процессы адаптации, методика подсчета баллов и интерпретация ответов должна специально разрабатываться для каждого предприятия в зависимости от предъявляемых требований к персоналу.

Опросник для сотрудника

Ф.И.О.		
Вопросы	Ответы	
Укажите срок работы в данной организации		
Укажите работы или учебы до поступления в компанию		
Кто повлиял на Ваш выбор профессии?		
Когда Вам наиболее необходима помощь руководителя?		
Как часто Вам нужна в работе помощь коллег?		
Когда Вы почувствовали, что Вас приняли в коллектив?		
Устраивает ли Вас занимаемое Вами в коллективе место?		
Кто оказал Вам наиболее ощутимую помощь в процессе адаптации? (Отметьте знаком «+»)	Сотрудник отдела кадров	
	Линейный руководитель	
	Наставник	
	Коллега	
	Иной сотрудник компании	
	(Ф.И.О., должность)	
Что помогло Вам в процессе адаптации?	Лекции	
	Семинары/тренинги	
	Специальная литература	
	Фильмы, слайды	
	Другое _____	

Анкетирование,
позволяющее
оценить уровень
социально-
психологической
адаптации новичков

Оценочный лист преподавателя (наставника)

(Ф.И.О. преподавателя/наставника)

Предмет оценки	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
Излагает материал ясно, доступно, последовательно			
Разъясняет сложные места			
Выделяет главные моменты			
Умеет вызвать и поддержать интерес аудитории к теме			
Задаёт вопросы, побуждающие к дискуссии			
Разъясняет, как использовать материал в работе			
Обладает творческим подходом к своему делу			
Доброжелателен и тактичен по отношению к участникам			
Эрудирован			
Располагает к себе			
Манера преподавания способствует усвоению материала			
Рекомендации	<input type="text"/> <input type="text"/>		
Дата	<input type="text"/>		
Подпись	<input type="text"/>		

Оценка содержания программы

(название программы)

(Ф.И.О. участника обучения)

Предмет оценки	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
Содержание программы соответствовало Вашим профессиональным потребностям			
Вы узнали много новой информации			
Содержание программы побуждает Вас к дальнейшему совершенствованию в этой области			
Полученная информация практична и полезна			
Как и когда вы будете применять полученную информацию в работе, чтобы быть более эффективным (приведите три конкретных примера)	_____		
Какие части программы были для Вас наиболее полезны? Приведите примеры	_____		
Какие части программы были для Вас наименее полезны? Объясните, почему	_____		
Какие трудности могут возникнуть при применении полученных знаний в Вашей работе?			
Оценка организации обучения (отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно)			
Качество раздаточных материалов (отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно)			
Оценка программы в целом (отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно)			
Ваши замечания, пожелания			

ОПРОСНИК АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКА

Часть I. Вопросы по найму

ПОМОГИТЕ НАМ СОЗДАТЬ УСПЕШНУЮ КОМАНДУ

- *Теперь, когда Вы стали частью нашей фирмы, Вы обладаете уникальной возможностью помочь нам построить успешную команду. Пожалуйста, будьте искренни и помогите нам улучшить процесс набора кадров и привлечь яркие таланты.*

- Рассматривали ли Вы предложения о работе в других фирмах? В каких именно?

1. _____
2. _____
3. _____

- Пожалуйста, перечислите в порядке убывания важности, что в них привлекло Ваше внимание.
- Чем эти предложения отличались от наших? (Не могли бы Вы предоставить нам копии писем, содержащих эти предложения?)
- Перечислите «их» предложения (базовые / лучшие).
- Кого еще из сотрудников фирм, в которых Вы работали ранее, нам следует нанять? Укажите их должности и сильные стороны.
- Пожалуйста, перечислите в порядке убывания, в чем их ценность как потенциальных кандидатов.
- Сможете ли Вы помочь нам нанять их на работу?

___ Да ___ Нет

- Кто из сотрудников фирм, в которых Вы работали ранее, на первый взгляд, неплохо справляется на своем рабочем месте, но не подошел бы для нашей фирмы?
- Назовите наиболее успешные методы ведения бизнеса, управления персоналом, технические приемы, используемые в фирмах, в которых Вы работали ранее? Пожалуйста, перечислите их в порядке убывания важности:

ОПРОСНИК АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКА

Часть II. Вопросы по мотивации

МЫ ХОТИМ ПОНЯТЬ ВАС ЛУЧШЕ

Помогите нам лучше узнать Вас, понять, какой стиль управления Вы предпочитаете. Сотрудники и менеджеры нашей фирмы чувствуют ответственность за то, чтобы каждый из вновь принятых работал настолько продуктивно и был мотивирован настолько хорошо, насколько это возможно. Вы можете помочь нам понять, как организовать Ваш труд и мотивировать Вас, чтобы Вы смогли делать «лучшую работу в своей жизни». Эта анкета уже сама по себе немаловажный первый шаг к взаимопониманию. Мы ожидаем, что Вы и в дальнейшем будете помогать Вашему менеджеру и лидеру команды узнать, каковы Ваши цели и как мы можем помочь в их достижении.

- Почему Вы согласились работать у нас? Пожалуйста, изложите причины в порядке убывания важности.
- Откуда Вы узнали об этой работе? Какой источник информации или способ привлечения персонала убедил Вас предложить свою кандидатуру?
- Почему Вы уволились из фирмы, в которой раньше работали? Что Вас больше всего не устраивало в ней?
- Чего Вы ожидали от предыдущей работы? Пожалуйста, перечислите в порядке убывания важности.
- Что мотивирует Вас работать очень хорошо? В число категорий мотивации входят: вознаграждение, признание, увлекательная сложная задача, стремление к разнообразию, контроль, профессиональное обучение, должностной рост, открытое общение. Пожалуйста, выберите категории из предложенного списка или добавьте свои. Перечислите их в порядке убывания важности.
- Что для Вас интересно в профессиональном плане? Пожалуйста, перечислите в порядке убывания важности.
- Над какими проектами или задачами Вы хотели бы работать у нас?
- Чего вы ожидаете от новой работы? Пожалуйста, перечислите в порядке убывания важности.
- Мы хотим понять, какой стиль обучения больше подходит для Вас. Что мы можем сделать, чтобы Вы всегда были в курсе последних новинок в Вашей профессиональной области? Пожалуйста, перечислите в порядке убывания важности.
- Чего Вы хотите добиться на новой работе. Пожалуйста, перечислите в порядке убывания важности.
- Каким Вы видите свой карьерный рост в ближайшие три года (включая должности, навыки и опыт)?
- Опишите «работу Вашей мечты». Что она собой представляет: место, люди, ресурсы, проекты и т. д. Пожалуйста, перечислите их в порядке убывания важности.



Показатели адаптации:

- **объективные показатели адаптации:**

уровень и стабильность количественных показателей труда (систематическое выполнение норм, качественное изготовление продукции, отсутствие нарушений в ритме работы конвейерной или поточной линии, профессиональная устойчивость, рост квалификации, уровень трудовой дисциплины и т.п.);

- **субъективные показатели адаптации:**

уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др.



ВЫВОДЫ

- Высокая текучесть кадров — это всегда результат целой серии ошибок. Но лучше предупреждать ошибки, чем исправлять их. Выстроенная под конкретные задачи бизнеса система адаптации персонала в сочетании с грамотным отбором позволяет добиться того, чтобы и новый сотрудник, и организация получили выигрыш.