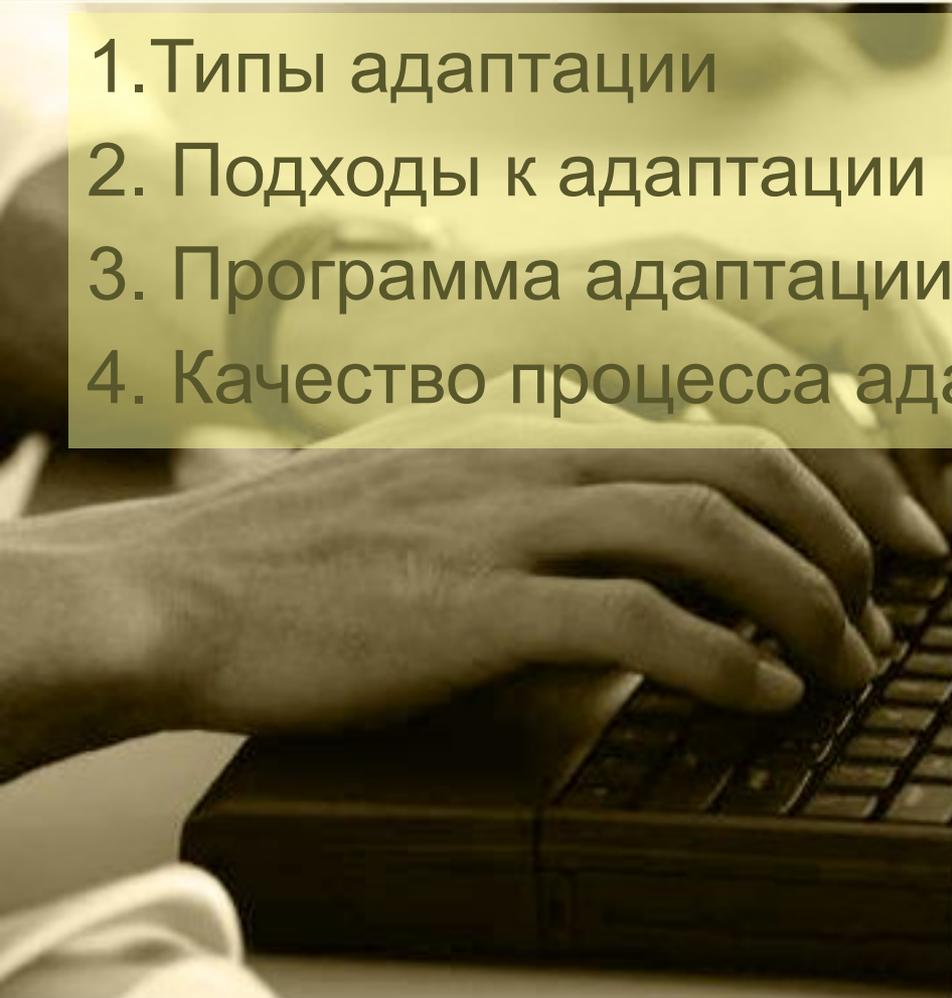


Адаптация персонала

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.



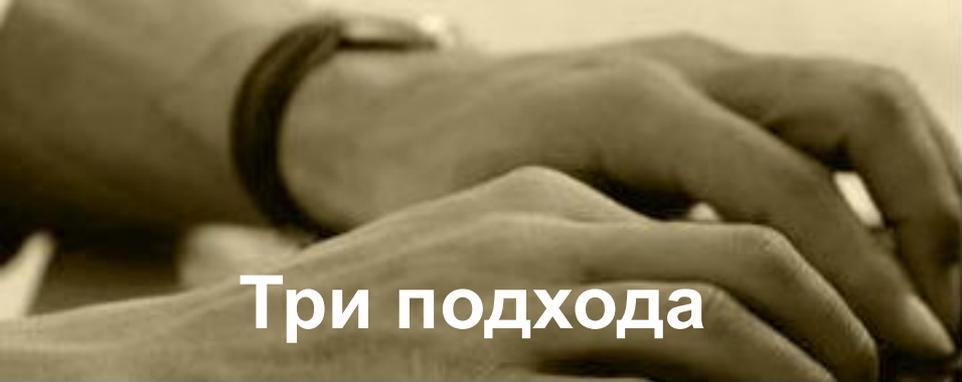
Психофизиологическая адаптация - адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.).

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 возлюбить» 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	<hr/> <hr/>		
Дата			
Подпись			

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.