

# Лекция 9

## Адаптация персонала

---



# ВОПРОСЫ:

1. Сущность процесса адаптации персонала
2. Виды и стадии адаптации
3. Цели адаптации
4. Стадии адаптации
5. Программа адаптации



# 1. Адаптация

- Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением возможностей, знаний и навыков, а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе.
  - Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.
-

# Наиболее важные характеристики адаптации:

- 1) Адаптация представляет собой процесс. Это означает, что она занимает определенный период жизни работника – от нескольких месяцев до нескольких лет;
  - 2) Возникает вследствие противоречий, сущность которых заключается в том, что изменяются роль, статус человека, его обязанности и возможности, отношения с другими людьми, нормы и ценности коллектива.
  - 3) Адаптация – вынужденный процесс, так как субъект адаптируется к условиям окружения не по своей воле, а по необходимости;
-

# Наиболее важные характеристики адаптации:

- 4) Адаптация – двусторонний процесс, который предполагает как изменение человеком самого себя под воздействием новой реальности, так и преобразование условий окружающей среды в зависимости от собственных потребностей.
  - 5) Адаптация – субъективный процесс: согласно теории отражения субъект действует в соответствии с собственным видением картины мира.
  - 6) Адаптация – непрерывный процесс; он никогда не бывает законченным, так как условия окружающей среды меняются постоянно.
-

# АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

**Адаптация –**  
это процесс приспособления человека к новой для него предметно-вещественной и социальной среде

**Первичная**

**Вторичная**

## 2. Виды адаптации

**Первичная адаптация** - это приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений).

**Вторичная адаптация** – это приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя).

# Виды адаптации

- ***Производственная адаптация*** — процесс включения работника в новую для него производственную сферу, усвоения им производственных условий, норм трудовой деятельности, установления и расширения взаимосвязей между работником и производственной средой.

***Организационная адаптация*** — сотрудник знакомится с особенностями организационного механизма управления предприятием, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в производственном процессе.

---



# Виды адаптации

***Экономическая адаптация.*** Каждая профессия отличается особыми способами материального стимулирования, а заработная плата связана с его условиями и организацией. Объектом экономической адаптации является уровень заработной платы и, что стало актуальным в последнее время, своевременность ее выплаты.

***Психофизиологическая адаптация*** – привыкание к новым для организма физическим и психофизиологическим нагрузкам, режиму, темпу и ритму труда, санитарно-гигиеническим факторам производственной среды, особенностям организации режима питания и отдыха.

---

# Виды адаптации

***Социально-психологическая адаптация*** – приспособление к новой социальной среде, включение в систему профессиональных межличностных связей и отношений, освоение новых социальных ролей, норм поведения, групповых норм и ценностей, идентификация себя с профессиональной группой.

***Профессиональная адаптация*** – приспособление уже имеющегося проф. опыта и стиля проф. деятельности к требованиям нового рабочего места, освоение сотрудником новых для него профессиональных функций и обязанностей, доработка требуемых навыков и умений, включение в профессиональное сотрудничество и партнерство, постепенное развитие конкурентоспособности.

# 3. Цель адаптации работника

- *со стороны работодателя:*
    - Во-первых, желание получить лояльного, максимально управляемого сотрудника;
    - Во-вторых, максимально полное, быстрое и эффективное его приспособление к организации и выполняемой работе.
  - *со стороны работника* –  
Это максимально полное, быстрое и эффективное приспособление к организации, создание в максимально короткие сроки имиджа профессионала, желание в течение длительного времени оставаться сотрудником организации.
-

# Задачи адаптации сотрудников с точки зрения работодателя:

- Повышение эффективности организации, рост ее прибыли;
  - Повышение эффективности трудовой деятельности сотрудника;
  - Снижение возможности его увольнения;
  - Формирование у сотрудника лояльности к организации;
  - Снижение у него уровня стресса, тревожности;
  - Формирование у сотрудника чувства удовлетворенности работой;
  - Обеспечение работника теоретическими и практическими знаниями об организации и выполняемой работе;
  - Установление у работника оптимальных для деятельности организации партнерских отношений в коллективе.
-

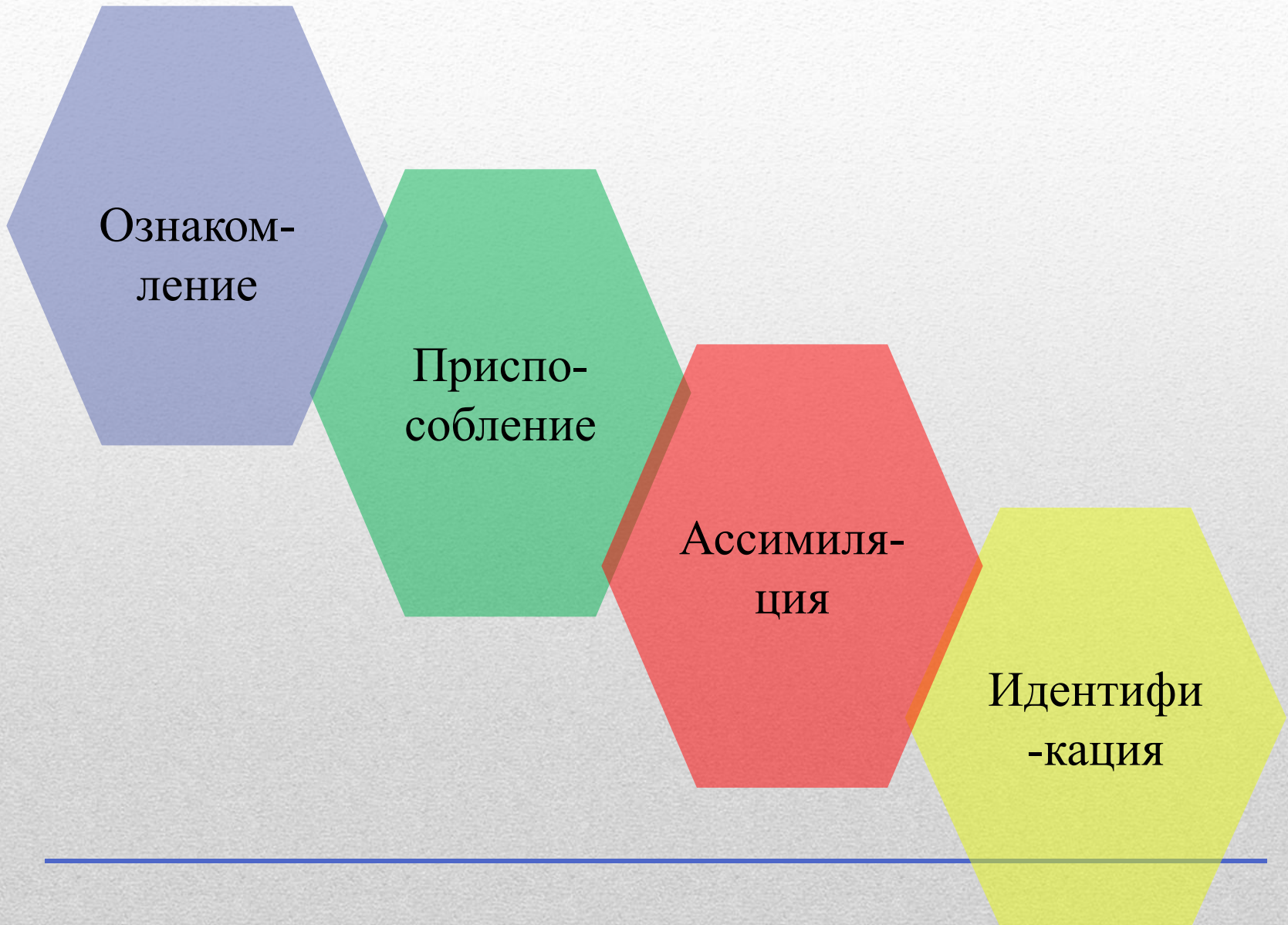
# Задачи адаптации с точки зрения работника:

- Получение знаний об организации, организационной культуре, информационных потоках, формальных и неформальных связях;
  - Знакомство со стилем управления;
  - Получение теоретических и практических знаний о специфике работы;
  - Снижение уровня стресса, тревожности;
  - Продолжение трудовых отношений с организацией;
  - Установление партнерских отношений с коллегами;
  - Формирование и рост чувства удовлетворенности от работы в организации.
-

# Задачи подразделения или специалиста по управлению адаптацией:

1. Организация семинаров, курсов по вопросам адаптации;
  2. Проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
  3. Прохождение интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность;
  4. Прохождение специальных курсов подготовки наставников;
  5. Использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;
  6. Выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
  7. Подготовка замены при ротации кадров;
  8. Проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.
-

## 4. СТАДИИ АДАПТАЦИИ



# Стадии адаптации

- ***1. Стадия ознакомления***

На этой стадии новый специалист узнает цели и задачи организации, микроклимат среды, сопоставляет их со своими целями, ожиданиями и представлениями о данной организации. По окончании этой стадии работник должен четко представлять — подходит ему данная организация и рабочее место или он ошибся.

- ***2. Стадия приспособления***

Период адаптации сотрудника может охватывать период от одного месяца до одного года. Конкретная его продолжительность прямо зависит от помощи, которую ему оказывают непосредственный руководитель, служба персонала, коллеги и подчиненные. В этот период новичок должен «вписаться» в коллектив.



# Стадии адаптации

- **Стадия ассимиляции** предусматривает приспособление к среде, принятие ее традиций, норм, системы ценностей. Происходит постепенная интеграция работника в организацию.
  - **На стадии идентификации** работник полностью отождествляет личные цели с целями коллектива и организации в целом. В зависимости от характера идентификации различают три категории работников: безразличные, частично идентифицированные и полностью идентифицированные. Полностью идентифицированные работники – «ядро» любой организации, они являются наиболее добросовестными и преданными
-

# 5. Программа адаптации



**Программа адаптации - регулирует процесс адаптации сотрудника в организации.**

**Является управленческим документом**

Информационная часть

Структура программы адаптации

Организационная часть

Социально-психологическая часть

Информационная  
составляющая  
Программы адаптации

История  
организации

миссия и  
стратегия

Орг-струк-  
тура

Направления  
деятельности

Стандарты  
поведения

Функции  
сотрудников

социальные  
программы



# Структура Программы адаптации

Изучение  
профессионального  
уровня

Изучение  
трудностей  
в работе

Степень  
готовности  
к работе

Владение  
общими и  
специальными  
умениями

Стандарты  
работы с  
документацией

Уровень  
коммуникативных  
умений

Саморазвитие  
сотрудника

Организационная  
составляющая  
Программы адаптации

Прикрепление  
к наставнику

Участие во  
внешних  
профессиональных  
мероприятиях

Прикрепление  
к  
консультанту

Активное ведение  
профессиональной  
деятельности

Участие в  
профессиональной  
деятельности  
компании

Социально-психологическая  
составляющая  
Программы адаптации

```
graph TD; A[Социально-психологическая составляющая Программы адаптации] --> B[Представление коллективу]; A --> C[Неформальное общение с сотрудниками]; A --> D[Знакомство с сотрудниками]; A --> E[Участие во внерабочей жизни коллектива]; A --> F[Участие в корпоративных мероприятиях];
```

Представление  
коллективу

Неформальное  
общение с  
сотрудниками

Знакомство с  
сотрудниками

Участие во  
внерабочей жизни  
коллектива

Участие в  
корпоративных  
мероприятиях

# АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА



Время адаптационного периода  
может составлять от 1 месяца до 2-3 лет

Полная адаптация характеризуется следующими моментами:

- высоким уровнем владения специальностью,
- полным освоением работы с устойчивыми положительными результатами,
- достаточно высокой степенью удовлетворенности взаимоотношениями в группе и своей позицией в коллективе

# Этапы процедуры адаптации

- 1 - оформление сотрудника;
  - 2 - первичное знакомство;
  - 3 - стажировка (испытательный срок);
  - 4 - обратная связь
-



# 1 - ОФОРМЛЕНИЕ СОТРУДНИКА

## Первый рабочий день

- заполнение внутренней анкеты;
- написание заявления о приеме на работу;
- подписание трудового договора и должностной инструкции;
- ознакомление с локальными нормативными актами;
- копирование необходимых документов;
- оформление трудовой книжки;
- инструктаж по технике безопасности

Итогом этапа является официальное оформление сотрудника с проведением его по кадровому и бухгалтерскому учету

*Ответственное лицо - инспектор/менеджер по кадрам/менеджер по персоналу*

---

# 2 – ПЕРВИЧНОЕ ЗНАКОМСТВО

## Первый рабочий день

### *Ознакомительная информация о компании, порядке и условиях работы:*

- история;
- продукция / услуги;
- структура управления (включая имена ключевых руководителей, расположение отдельных подразделений);
- условия работы - рабочий график, отпуска и выходные, льготы для сотрудников;
- традиции, элементы корпоративной культуры (система парковки личного транспорта, праздники...);
- этический кодекс;
- основные документы;
- процедуры безопасности, конфиденциальность информации;
- постановка целей;
- создание мотивации - возможности роста заработной платы, повышения квалификации, должностного роста;
- экскурсия по офису;
- вручение справочника работника (путеводитель-справочник новичка, лоцманская карта и т.д.).

*Ответственное лицо - менеджер по персоналу/менеджер по обучению/развитию персонала*

# 3 - СТАЖИРОВКА

## Второй рабочий день

### *Ознакомительная информация о взаимодействии с подразделениями компании:*

- перечень отделов, с которыми придется взаимодействовать в процессе работы;
- технология взаимодействия между подразделениями - письменная или устная форма, документы и особенности их оформления, сроки;
- возможные сложности производственного процесса;
- механизмы решения проблем;
- прецеденты.

*Ответственное лицо - руководитель подразделения*

## Третий день - до 2,5 месяцев

Работа по «Плану работы сотрудника на время испытательного срока», интеграция в структуру компании.

*Ответственное лицо - наставник*

---

# Функции наставника

- Предоставление подробной информации по содержанию работы
- Прояснение заданий
- Формирование личных и деловых качеств, необходимых для сотрудника
- Контроль выполняемых стажером работ
- Оценка знаний и навыков после обучения
- Оказание помощи в налаживании отношений с сотрудниками
- Помощь в ориентации в помещениях компании
- Поощрение за старание и первые профессиональные достижения
- Помощь в определении приоритетов в работе и общении
- Сопровождение на первые обеды

Итогом стажировки является готовность сотрудника к исполнению функциональных обязанностей и его интеграция в рабочий процесс подразделения

---

## 4 – ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

В течение испытательного срока проводятся одна или несколько встреч с новыми сотрудниками с целью получения обратной связи о процедуре адаптации:

- для коррекции поведения сотрудника;
- дополнительного информирования;
- оптимизации процедуры наставничества

*Ответственное лицо - менеджер по персоналу, наставник*

---

# Причины, мешающие адаптации сотрудника

- различные ценности и приоритеты компании и сотрудника
- обманутые ожидания (не соответствие требований)
- не сложившиеся взаимоотношения с коллективом
- условия труда (эргономика офиса, количество заданий)

## Сроки адаптации

Испытательный срок по ТК РФ - до 3 месяцев

Профессиональная адаптация - от 1 недели до 2,5 месяцев

Социальная адаптация - от 1 до 6 месяцев

---

# Матрица адаптации

- Этапы
- Мероприятия
- Ответственное лицо
- Сроки выполнения
- Отметка о выполнении
- Подпись ответственного лица
- Примечание

## Задание на семинар:

*Разработать матрицу адаптации для конкретной должности и компании. Например, матрица адаптации офис-менеджера компании "Стоматологическая клиника zubov.net", или матрица адаптации специалиста экономического отдела Администрации края. Должность и компанию выбираем самостоятельно...*

---

# Матрица адаптации

## Суть матрицы в ответе на 4 вопроса:

1. **Кого** адаптируем (категории сотрудников: рядовые сотрудники, специалисты, молодые сотрудники, линейные руководители, руководители высшего звена, сотрудники удаленных офисов);
  2. **Когда** адаптируем (периоды: до выхода на работу, 1-й день, 1-я неделя, основной период, за 3 дня до окончания ИС, окончание ИС);
  3. **Кто** адаптирует (участники адаптации: служба персонала, наставники, руководители);
  4. **Как** адаптируем (инструменты и мероприятия по адаптации: welcome-тренинг, книга сотрудника, комплект новичка и т.д. и т.п.).
-



***Спасибо за внимание***

---