

Лекция

«АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА»

Адаптация - «процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды»

Целью системы адаптации является в основном снижение издержек организации за счет следующих факторов:

1. Ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность:
 - *достижение необходимой эффективности работы в минимальные сроки;*
 - *уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей.*
2. Сокращение уровня текучести кадров:
 - *снижение кол-ва сотрудников, не прошедших испытательный срок;*
 - *уменьшение количества сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы.*
3. Экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них.
4. Развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой

Социализация — усвоение человеком самостоятельно и посредством целенаправленного воздействия (воспитания) определенной системы ценностей, социальных норм и образцов поведения, необходимых для становления личности, обретения ею социального положения (статуса) в данном обществе.

Первичная адаптация применима к новым сотрудникам, нанимаемым извне;

Вторичная адаптация применима к сотрудникам, перемещаемым на новую должность в порядке внутренней ротации;

Адаптация при увольнении.

*Если работник, проходящий первичную адаптацию, не справляется со своими обязанностями во время срока испытания (и соответственно адаптационного периода), то по ходатайству руководителя структурного подразделения он может быть уволен по **ст. 71 ТК РФ** (как не выдержавший испытания) или с согласия работника переведен на другую работу внутри организации*

Выгодами, получаемыми сотрудником после прохождения адаптации являются:

- получение полной информации, требуемой для эффективной работы;
- снижение уровня неопределенности и беспокойства;
- повышение удовлетворенности работой и развитие позитивного отношения к компании в целом;
- освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения;
- выстраивание системы взаимодействия с коллегами;
- получение эффективной обратной связи от наставника и линейного руководителя по итогам испытательного срока.

Выгодами, получаемыми компанией с выстроенной системой адаптации, являются:

- создание механизма оценки профессиональных и управленческих компетенций сотрудника и его потенциала по итогам работы в первые месяцы;
- выявление недостатков существующей в компании системы подбора;
- развитие управленческих компетенций наставников и линейных руководителей;
- обоснование кадровых решений в отношении как новичка, так и наставников после окончания адаптационного периода;
- повышение лояльности сотрудника к компании как работодателю.

Практика показывает, что:

- 90% сотрудников, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации;
- наибольший удельный вес среди уволившихся составляют рабочие, не проработавшие и полгода

Статистика о том, как на российских предприятиях проводят адаптацию новых сотрудников, свидетельствует:

- существует специальный курс обучения для новичков, включающий тренинги и стажировки - 40%;
- осуществляется знакомство с правилами внутреннего распорядка, с коллегами - 28%;
- проводится общий инструктаж - 12%;
- в компании только задумываются об этом - 12%;
- никак - 8%.

Виды адаптации

1. Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях.

Сотруднику необходимо освоить следующие профессиональные аспекты работы:

- используемые в компании технологии и технику;
- стандарты работы; документация;
- нормы, нормативы, технические требования;
- перспективы профессионального и карьерного роста;
- возможности обучения, повышения квалификации;
- параметры оценки качества работы и т. д.

2. 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.).

Особое внимание психофизиологической адаптации нужно уделить в следующих ситуациях:

- Сменный график работы. Если человек никогда не работал по ночам, ему будет объективно тяжело работать посменно или менять время пребывания на работе, к примеру с 8 часов на 12;
- График работы сдвинут. В некоторых компаниях предлагается график работы с 7:00 до 16:00, в других - с 11:00 до 20:00. Резко переключиться с одного режима работы на другой нередко бывает довольно сложно;
- Ненормированный рабочий день, длительные командировки, проектная работа.

Психофизиологическая адаптация особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека

3. 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 (важность живого человеческого общения).

Сотруднику необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- Какой стиль общения принят в коллективе (дружеский, официально-деловой)?
- Как принято обращаться к сотрудникам, равным по уровню/должности, подчиненным, руководителям?
- С кем обедать? С кем курить?
- У кого дети такого же возраста? У кого похожие хобби, увлечения?
- Что можно/нельзя обсуждать в курилке, за обедом?
- К кому можно/нельзя обращаться за помощью, советом?

4. Организационно-административная адаптация - работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре (при данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в производстве).

Для того чтобы начать работать эффективно, человеку необходимо получить ответы на вопросы, связанные с организацией деятельности компании, например:

- Какое место занимает компания на рынке? Как идут дела? К чему стремится?
- Каковы стратегические цели и приоритеты компании?
- Кто является ключевыми клиентами? Кто - основными конкурентами?
- Как осуществляется управление компанией? Кто принимает решения?
- Какова структура компании? Где какие подразделения расположены?
- Какова периодичность и технология планирования и отчетности?
- Какие действуют процедуры, регламенты?
- Кто и в каком порядке подписывает документы?

5. Санитарно-гигиеническая адаптация - работник осваивается с новыми требованиями трудовой, технологической дисциплины, правилами трудового распорядка.

Организационные моменты:

- Как оформить постоянный пропуск?
- Когда и где выдают зарплату?
- Как заказать канцелярию, курьера, машину, переговорную комнату?
- К кому обращаться по поводу неисправностей в компьютере?
- Где взять положенный корпоративный мобильный? Медицинскую страховку?
- Во сколько принято уходить домой? Можно ли утром опаздывать?

6. Техническая (технологическая) адаптация (использование набора техники и программного обеспечения).

Новому сотруднику в период адаптации придется:

- Запомнить новый пароль, привыкнуть к новой клавиатуре, настроить почтовую программу, обзавестись привычными закладками в «Избранном», занести нужные контакты в «Адресную книгу»;

Наиболее распространенные высказывания, объясняющие отсутствие работы по адаптации персонала звучат примерно так:

- «Мы не станем уделять время введению в курс дела, нам не до этого. Я сам учился выполнять свои обязанности»;
- «Нет времени на лишние дела»;
- «Адаптацией должны заниматься специально обученные люди, например работники отдела кадров, а не руководитель»;
- «Вероятно, я не смогу ответить на все вопросы нового сотрудника»;
- «Новый сотрудник утверждает, что выполнял работу подобного рода. Значит, его не надо вводить в курс дел»;
- «Мы дадим для ознакомления материалы. Думаю этого достаточно»;
- «Мы наняли сотрудника для работы, а не для обучения»;
- «Предпочитаю обучение на рабочем месте. Новый сотрудник все узнает от своих коллег»;
- «Сотрудник принят на работу по результатам конкурсного отбора, следовательно, он лучший и должен начать работать самостоятельно с первого дня».

Этапы адаптации и основные мероприятия программы адаптации сотрудника

Этап	Основные мероприятия программы адаптации
0. Подготовительный (до выхода сотрудника на работу)	<ul style="list-style-type: none">• Беседа руководителя подразделения с сотрудниками отдела о приходе новичка;• Подготовка рабочего места.
1. Введение в организацию (1-2 дня)	<ul style="list-style-type: none">• Ознакомительная беседа с менеджером по персоналу;• Экскурсия по подразделениям компании;• Размещение информации о новом сотруднике (на внутреннем сайте компании, стенде);
2. Введение в подразделение (1-2 недели)	<ul style="list-style-type: none">• Знакомство с технологиями и процедурами работы;• Обсуждение должностной инструкции сотрудника;• Назначение наставника.
3. Введение в должность (2-3 месяца)	<ul style="list-style-type: none">• Проведение плановых встреч с руководителем;• Составление плана работы на испытательный срок;• Дополнительное обучение внутри компании.
4. Поддерживающий этап (3-6 месяцев)	<ul style="list-style-type: none">• Разработка мероприятий на основе личного плана профессионального и служебного развития сотрудника.

Современные исследования позволяют определить следующие факторы, влияющие на успешность адаптации сотрудников в России:

- 1) положительная корпоративная культура;*
- 2) высокий уровень образования сотрудника;*
- 3) материальный достаток адаптируемых субъектов;*
- 4) принадлежность к определенной социально-профессиональной группе.*

«СИМПТОМЫ» ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ДЕЗАДАПТАЦИИ

- * Недоумение
- * Испуг
- * Уныние
- * Возмущение
- * Нарушение режима работы
- * Пассивное принятие
- * Лень
- * Притязание
- * Отсутствие участия

Можно выделить несколько категорий сотрудников, которые особенно нуждаются в адаптации, так называемые группы риска:

- руководители;
- выпускники учебных заведений;
- женщины после декретного отпуска
- сотрудники, не имеющие четко оформленной предметной специализации, но обладающие деловыми и личностными связями.

1. Руководители

Социально-психологические сложности адаптации руководителей:

1) Неоптимальное соотношение его собственных и новых подчиненных возраста и опыта (Если возраст руководителя и средний возраст коллектива примерно равны, адаптация происходит значительно легко).

2) несоответствие уровню знаний. Если менеджер будет «на голову выше коллектива» последний не сможет воспринимать его требований и руководитель окажется в положении «генерала без войска», в противном случае коллектив будет «стадом без пастуха»;

3) проблемы, связанные с преемственностью руководства и передачей власти (речь может идти об ограниченной «по традиции» самостоятельности нового руководителя (это зачастую происходит, если прежний начальник просто поднимается на ступеньку выше)

4) склонность на первых порах молодых руководителей к излишнему администрированию, вызывающему сопротивление исполнителей;

5) естественная настороженность подчиненных. Коллектив не знает, что можно ожидать от новичков: у них хорошо видны положительные качества, и тщательно скрываются отрицательные, поэтому должно пройти немало времени, прежде чем удастся составить о них необходимое впечатление.

6) зависть и отчуждение бывших коллег;

7) недостаточная ориентировка в окружении и ситуации. Новый руководитель сможет добиться успеха только тогда, когда будет хорошо разбираться во внутренних взаимоотношениях и опираться на ключевые фигуры, например, временно исполнявшего эти обязанности до него;

8) необходимость учитывать в своей деятельности интересы окружающих.

2. Выпускники учебных заведений

К числу основных факторов, влияющих на адаптацию молодых специалистов, относятся:

- соответствие работы полученной в вузе специальности;
- возможность разнообразить труд специалиста, сделать его более привлекательным;
- создание условий для внутриорганизационной мобильности, творческого созидания и профессионального продвижения;
- внедрение научной организации труда на рабочем месте;
- микроклимат в коллективе;
- социально-бытовое обеспечение;
- организация свободного времени

3. Женщины после декретного отпуска

Адаптацию женщин облегчает:

- высокая социальная ориентированность (мужчина воспринимает рабочее место большей частью как поле боя или стартовую площадку);
- коммуникабельность, способность легко устанавливать неформальные отношения, разрешать конфликты;
- терпение;
- высокая дисциплина, организованность;
- фаворитизм со стороны многих мужчин и т. п. (хотя последний пункт можно отнести к дискриминации по половому признаку).



Хозяин

Директор

Старший менеджер

Менеджер

Работник

Handwritten signature