

# АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

## ЛЕКЦИЯ 8

# Определение процесса адаптации

- Взаимное приспособление сотрудника и организации.
- В результате адаптации сотрудник осваивается в организации, учится жить в относительно новых для него профессиональных, социальных и организационно – экономических условиях, находит своё место в данной организации и системе существующих в ней межличностных связей и отношений.
- Категория сотрудника определяет характер его адаптации.
- Условно адаптацию можно разделить на первичную (в случае вновь принимаемого сотрудника) и вторичную (в случае перехода

# Виды адаптации

- **Психофизиологическая адаптация:** режим работы, условия работы (освещённость, рабочее место и т.д.)
- **Психологическая адаптация:** знакомство с людьми, построение взаимоотношений с коллективом и т.д.
- **Профессиональная адаптация:** освоение своих должностных обязанностей и технологии работы.
- **Ценностная адаптация,** т.е. способность принимать и разделять ценности компании, её корпоративную культуру.

# АДАПТАЦИЯ

```
graph TD; A[АДАПТАЦИЯ] --> B[Первичная — приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, выпускников учебных заведений различного уровня).]; A --> C[Вторичная — приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль).];
```

**Первичная** — приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, выпускников учебных заведений различного уровня).

**Вторичная** — приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль).

# Система наставничества

- Руководитель подразделения назначает на роль наставника только высококвалифицированных специалистов, способных наилучшим образом передать свой опыт.
- В течение всего испытательного периода нового сотрудника наставник несёт ответственность за деятельность своего подопечного, имеет право запрашивать у отдела персонала информацию по уровню образования и профессиональному опыту вновь принятого сотрудника.
- Вывод о прохождении испытательного срока сотрудником осуществляется на основании оценки, данной непосредственным наставником.

## Адаптация сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде

Новый сотрудник

Сотрудник, занявший  
новую должность

Сотрудник,  
вернувшийся в  
организацию

Первичная  
для лиц, не  
имеющих  
трудового опыта

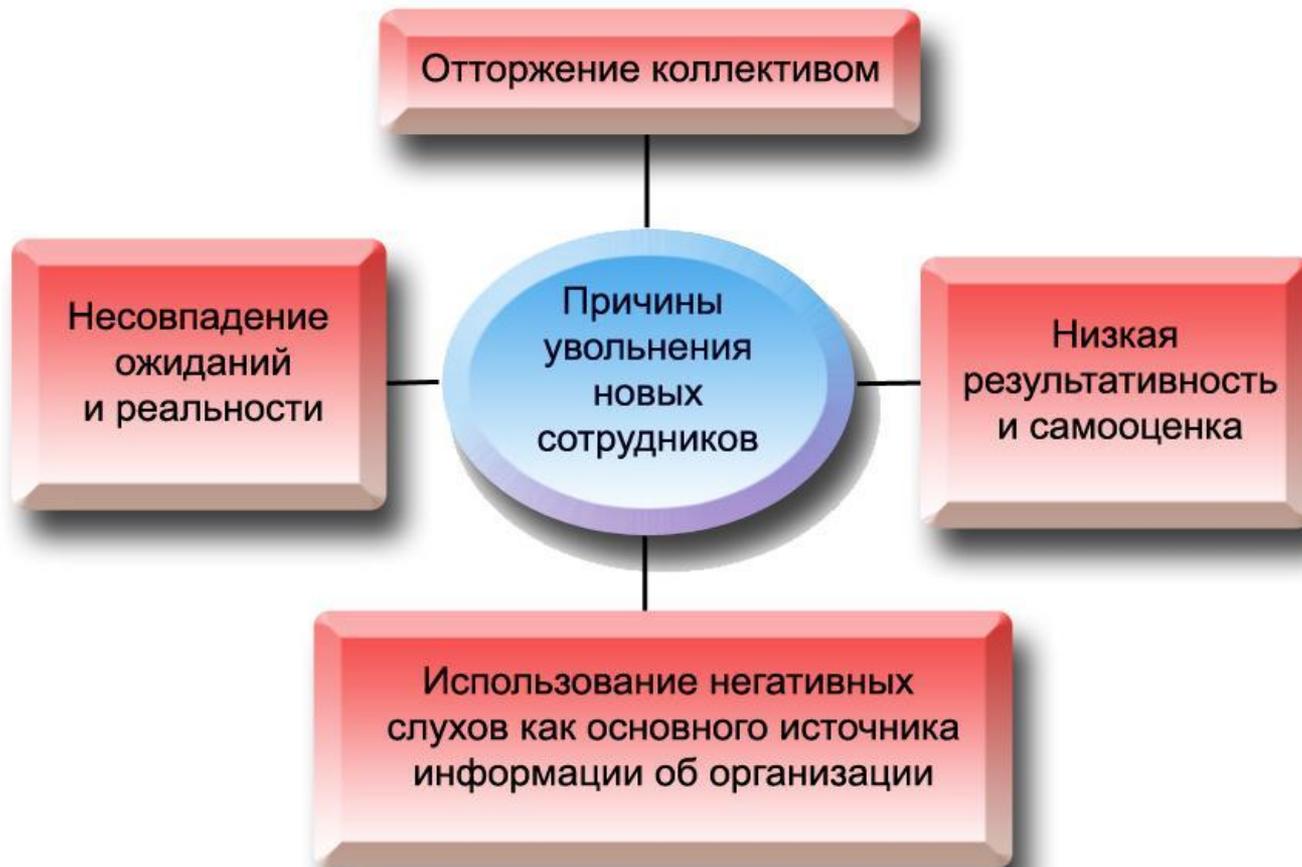
Вторичная  
для сотрудников  
с опытом  
работы

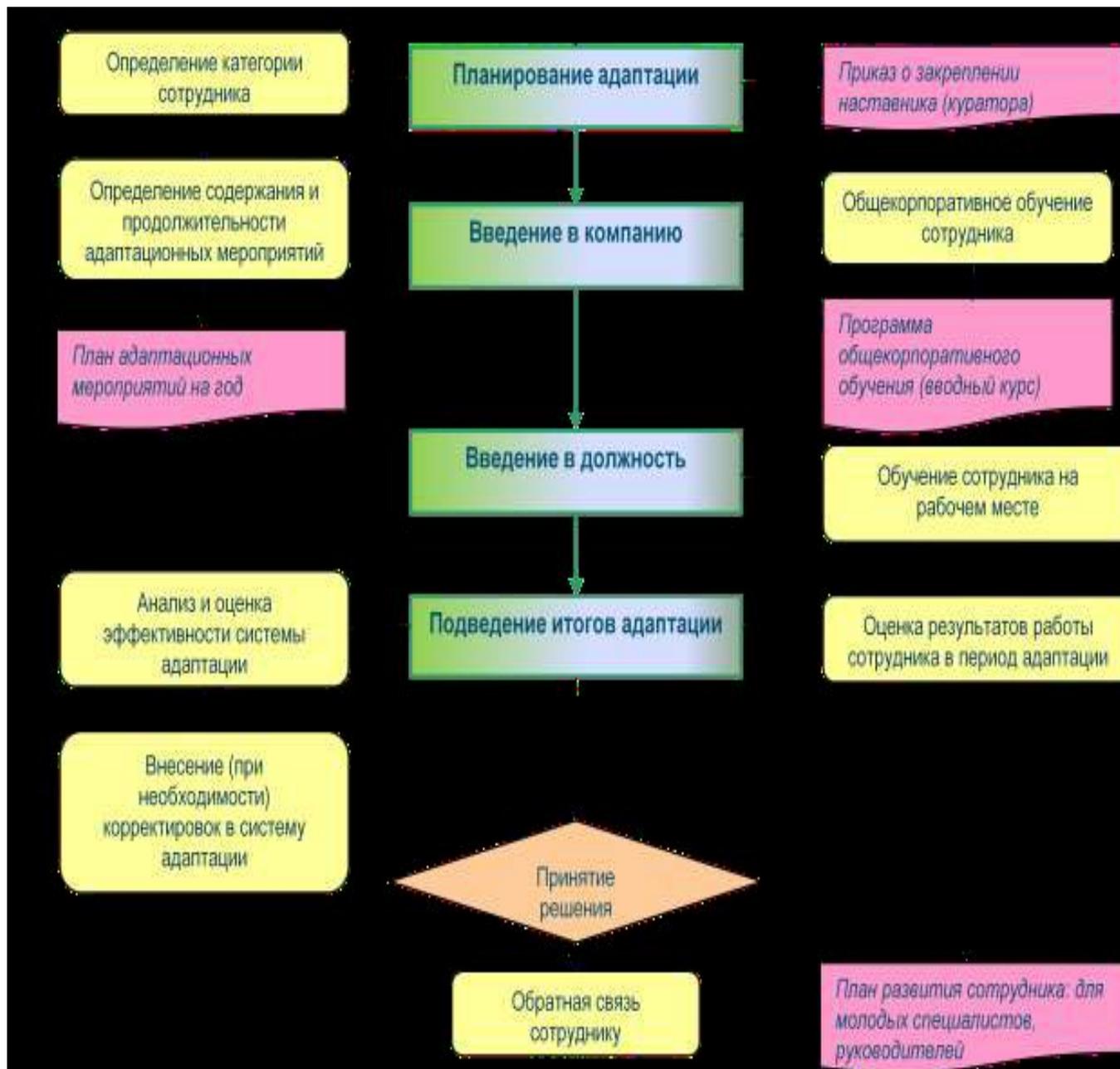
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ



# Стадии адаптации персонала

<b>№ п/п</b>	<b>Стадия</b>	<b>Продолжительность</b>	<b>Процес</b>
1.	Ознакомительная	1 месяц	Возможность продемонстрировать свои возможности
2.	Приспособления	до 1 года	Привыкание, освоение стереотипов, совместимость с коллегами
3.	Ассимиляции	индивидуально	Полное приспособление
4.	Идентификации	индивидуально	Отождествление собственных целей с целями компании





# ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

- **Обучение персонала** — это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

- **РАЗВИТИЕ** человеческих ресурсов – проведение мероприятий, способствующих раскрытию личного потенциала работников и увеличению их вклада в деятельность организации.

# Цели обучения

с точки зрения работодателя	с позиции работника
организация и формирование персонала управления	поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации
овладение умением определять, понимать и решать проблемы	приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности
воспроизводство персонала	приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы
интеграция персонала	развитие способностей в области планирования и организации производства
гибкое формирование персонала	
адаптация	
внедрение нововведений	

# **Виды ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

- **Различаются три вида обучения:**
- подготовка,
- повышение квалификации
- и переподготовка персонала.

# Подготовка персонала

- планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

# Повышение квалификации персонала

- обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

# Переподготовка персонала

- обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

# Методы обучения персонала на рабочем месте

№	Методы обучения	Характерные особенности метода
1	Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения
2	Производственный инструктаж	Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой
3	Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов)
4	Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
5	Наставничество	Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых. Применение метода эффективно в тех случаях, когда что-то идет не так или кто-то неправильно что-то делает и возникает необходимость в исправлении такого положения вещей. Метод может практиковаться как систематический
6	Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач

# Методы обучения персонала вне рабочего места

№	Методы обучения	Характерные особенности метода
1	Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта
2	Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний
3	Конференции, семинары, беседы «за круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях
4	Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики	Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений
5	Деловые игры	Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения

# Методы обучения персонала вне рабочего места

№	Методы обучения	Характерные особенности метода
6	Тренинг	Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности
7	Самостоятельное обучение	Наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время: обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания
8	Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т.д.)
9	Кружок качества «вместо учебы», рабочая группа	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений