

Адаптация персонала учреждения

к.п.н. Чумаков В.И.

2020

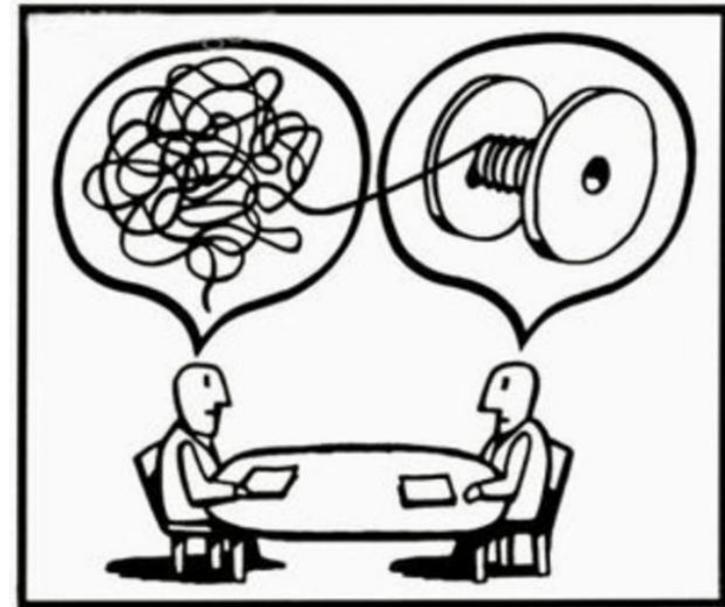
План лекции

1. Аттестация специалиста
2. Сущность адаптации сотрудников учреждения
3. Методы адаптации сотрудников

Адаптация сотрудников

Трудовая адаптация персонала

- это **взаимное приспособление работника и организации**, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.
- процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда.



Адаптация - период жизни сотрудника, наступающий сразу после его приема на работу (или после перемещения на новую должность).

социальная

Цель: нормальные взаимоотношения с коллегами по работе и начальниками.

рабочая

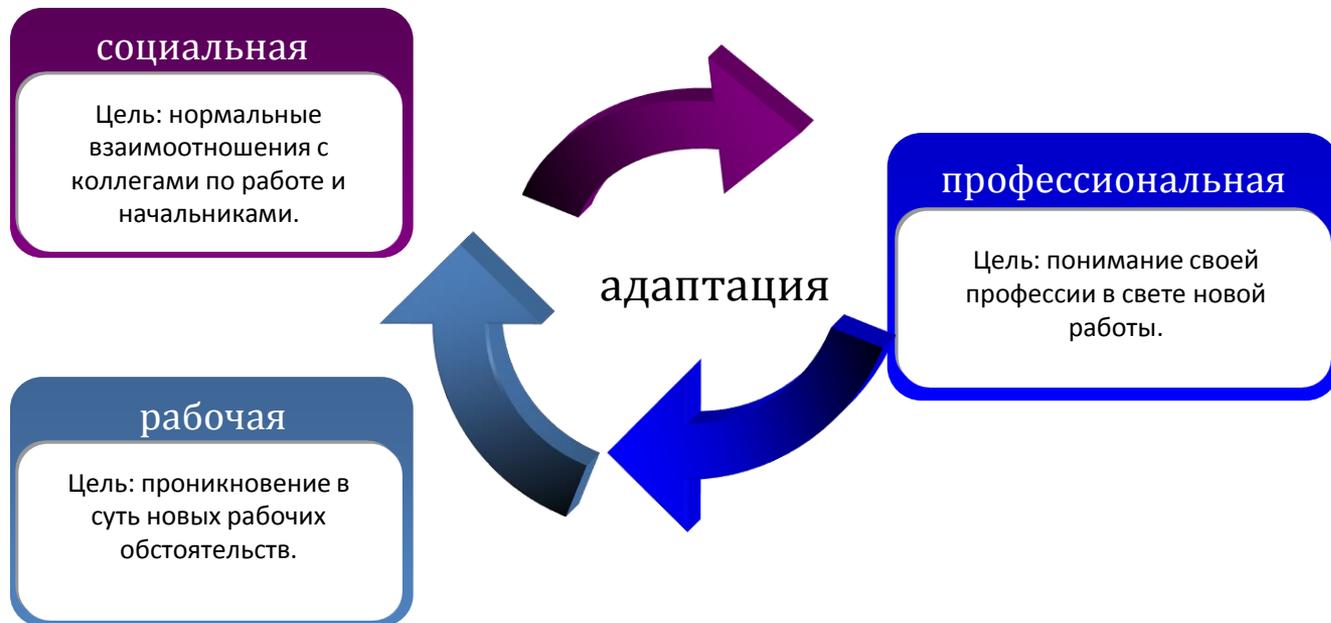
Цель: проникновение в суть новых рабочих обстоятельств.

адаптация

профессиональная

Цель: понимание своей профессии в свете новой работы.

Адаптация- период жизни сотрудника, наступающий сразу после его приема на работу (или после перемещения на новую должность).



Виды адаптации

- Наставничество
- Супервизорство
- Стажировка
- Инструктирование

Процедура адаптации персонала

Категории персонала

Процедуры персонала

Социальные работники

- Ориентация
- Самоподготовка
- Психологические тренинги

Специалисты по социальной работе

- Помощь специалиста на время испытательного срока
 - Психологические тренинги
-

Основная цель адаптации работника: достижение совместимости требований организации и работника.



АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА



Время адаптационного периода
может составлять 1 -2 года

АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА



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

В качестве основных элементов адаптации молодого специалиста можно выделить следующие:

- ✓ овладение системой профессиональных знаний и навыков;
- ✓ овладение профессиональной ролью;
- ✓ выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины;
- ✓ самостоятельность при выполнении должностных функций;
- ✓ удовлетворенность выполняемой работой;
- ✓ интерес к работе, возможность реализации своего потенциала;
- ✓ стремление к совершенствованию в рамках профессии;
- ✓ информированность по важнейшим вопросам работы;
- ✓ установление хороших взаимоотношений с коллегами;
- ✓ ощущение психологического комфорта;
- ✓ чувство справедливого вознаграждения за труд;
- ✓ взаимопонимание с руководителем.





Проблема: После завершения обучения в учреждении образования происходит резкий переход от подготовки (преимущественно теоретической) к исполнению трудовых функций до их фактической реализации.

Окунувшись в производственную среду, молодой специалист начинает терять уверенность в своих силах и знаниях. Он думает о переходе на другое предприятие или организацию. Чтобы избежать подобной ситуации и чтобы молодой специалист ощутил себя полноправным членом коллектива, ему необходимо своевременно оказать соответствующую помощь.



Процедура адаптации персонала

Программа адаптации для вновь принятых работников должна включать в себя несколько этапов:

- **I этап – Предварительный**
- **II этап – Ознакомительный**
- **III этап – Заключительный**



Теория «человеческого капитала»

Первичная адаптация

-

это приспособление
молодых сотрудников,
не имеющих опыта
профессиональной
деятельности

Теория «человеческого капитала»

Вторичная адаптация

–

это приспособление
сотрудников,
имеющих опыт
профессиональной
деятельности

АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

ТИПЫ АДАПТАЦИИ

Психофизио-
логическая

социально-
психологическая

Профессиональная

Организационная

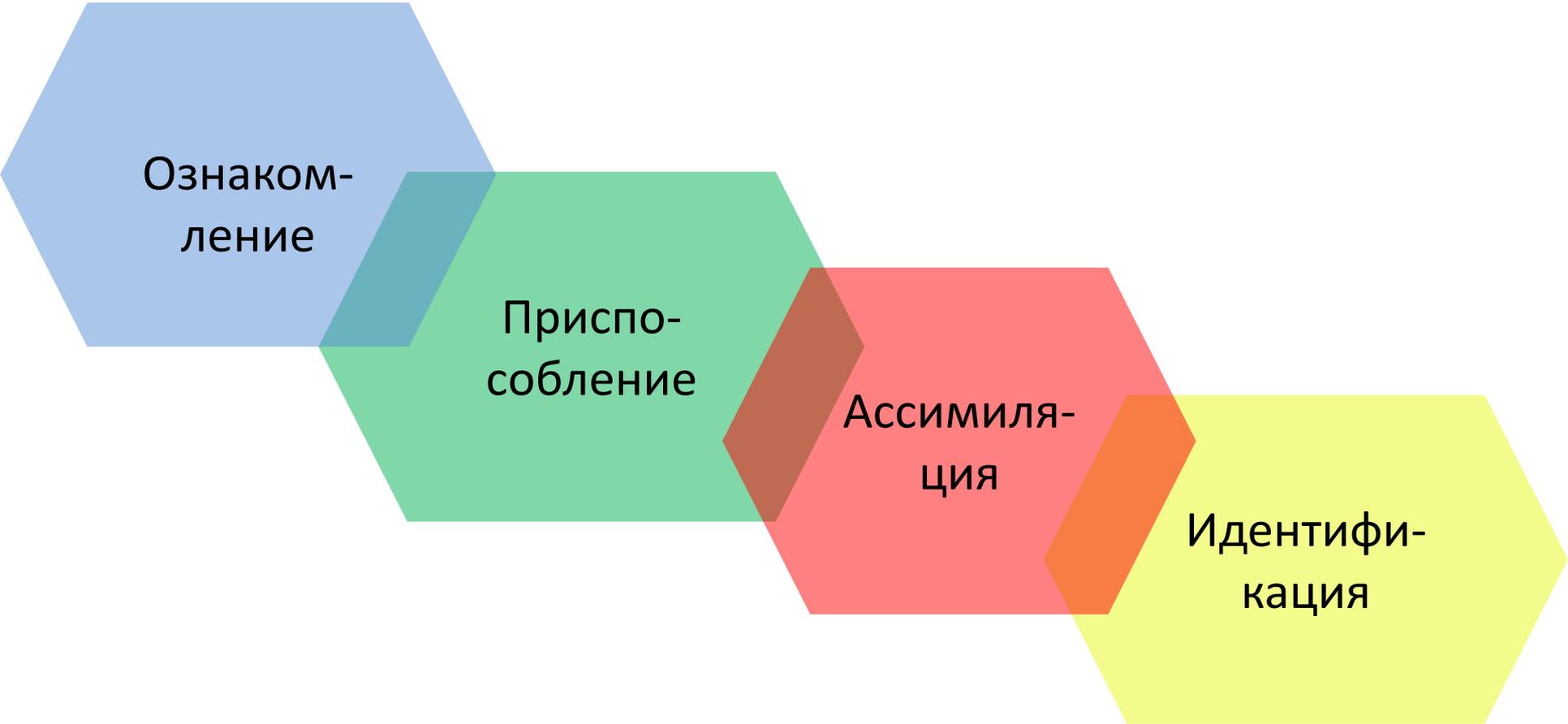
СТАДИИ АДАПТАЦИИ

Ознаком-
ление

Приспо-
собление

Ассимиля-
ция

Идентифи-
кация



ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ

- Знакомство с **рабочим местом**
- Знакомство с **должностными обязанностями**, взаимодействиями и связями по должности
- Знакомство с **требованиями к обеспечению качества продукции** (производимых работ, оказываемых услуг)
- Знакомство с **бизнес- и технологическими процессами**, оборудованием

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ АДАПТАЦИЯ

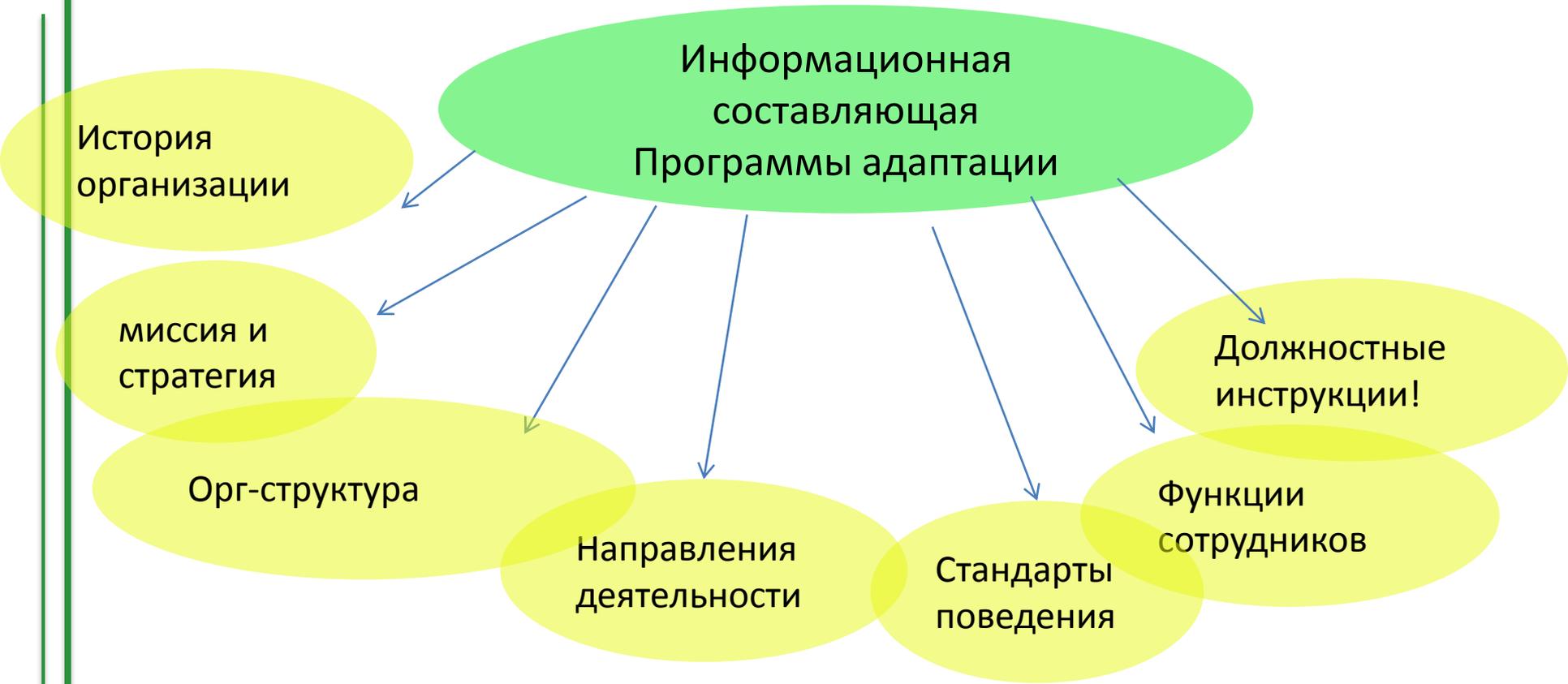
- Знакомство с **Правилами внутреннего трудового распорядка**
- Знакомство с **системой оплаты труда и социальным пакетом** организации
- Знакомство с **историей организации** (структурного подразделения)
- Знакомство с **коллективом подразделения**, его традициями, деловыми и личностными взаимоотношениями
- Понимание **собственной роли** в организации
- Адаптация к **режиму и ритму труда**

АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА



**Программа адаптации - регулирует процесс адаптации сотрудника в организации.
Является управленческим документом**

АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА



АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Организационная
составляющая
Программы адаптации

```
graph TD; A([Организационная составляющая Программы адаптации]) --> B([Прикрепление к наставнику]); A --> C([Прикрепление к консультанту]); A --> D([Активное ведение профессиональной деятельности]); A --> E([Участие в профессиональной деятельности компании]); A --> F([Участие во внешних профессиональных мероприятиях]);
```

Прикрепление
к наставнику

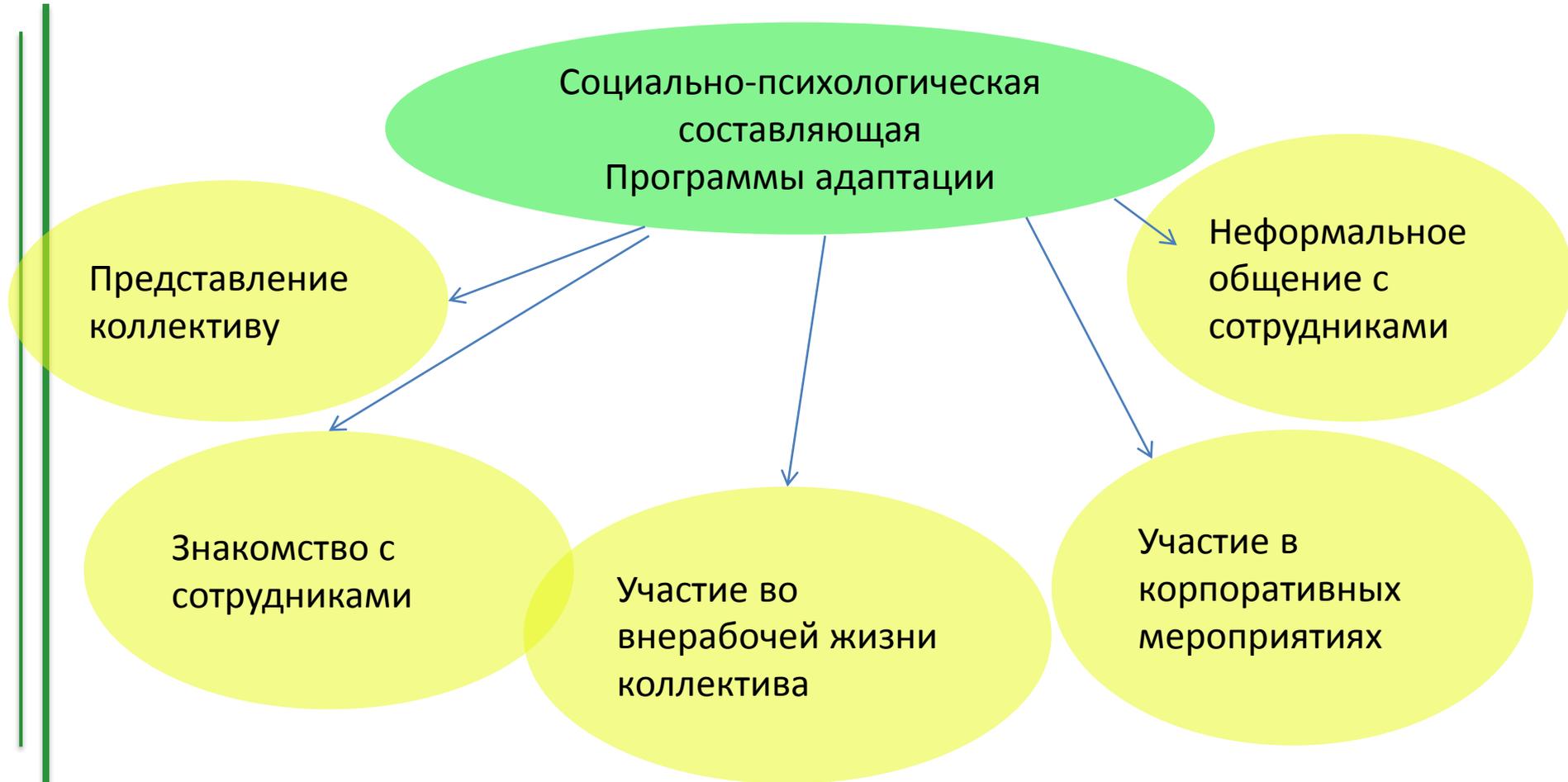
Участие во
внешних
профессиональных
мероприятиях

Прикрепление к
консультанту

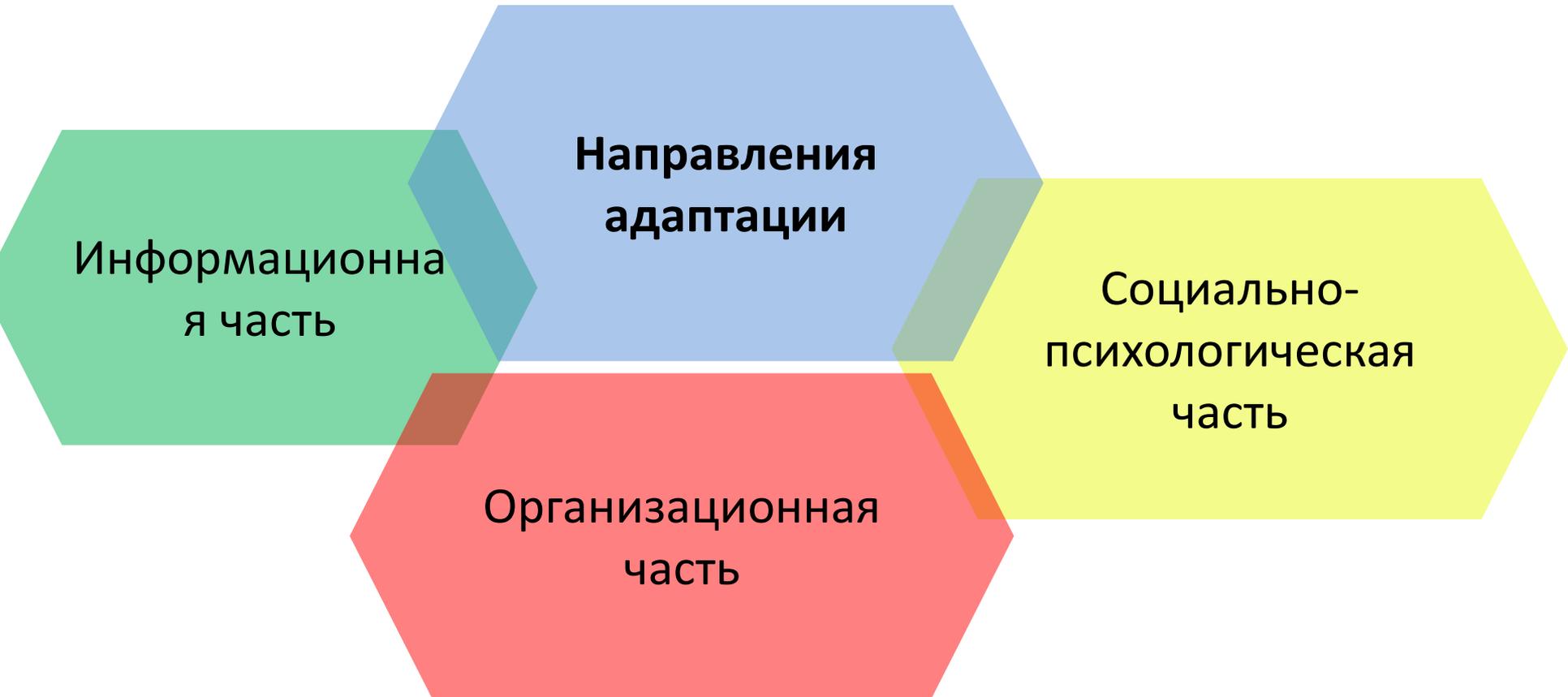
Активное ведение
профессиональной
деятельности

Участие в
профессиональной
деятельности
компании

АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА



НАПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИИ



ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС АДАПТАЦИИ

- Профиль организации
- Средний **возраст** работников
- Преобладающий **пол** в коллективе
- Уровень **квалификации** коллектива
- **Микроклимат** в коллективе
- **Личностные качества** адаптируемого работника
- Особенности **организации труда**
- Престиж и **привлекательность должности** в организации
- Частота **сменяемости руководителей**
- **Психологический тип** организации

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ АДАПТАЦИИ

- Результативность работы
- Знания и навыки по профилю должности
- Отношение к работе
- Инициативность, творческие способности
- Дисциплинированность
- Способность к деловому сотрудничеству
- Принятие организационной культуры
- Отношение к пациентам

«СИМПТОМЫ» ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ДЕЗАДАПТАЦИИ РАБОТНИКА

- Недоумение
- Испуг
- Уныние
- Возмущение, конфликты с коллегами
- Нарушение режима работы, опоздания, прогулы
- «Синдром понедельника»
- Лень, частые «болезни»
- Неадекватная самооценка
- Отсутствие участия, снижение мотивации
- Отсутствие диалога с руководителем

Наставничество



- **Наставничество** – основной инструмент при работе с новичками или стажерами, целью его применения является повышение квалификации сотрудников до уровня, принятого в компании за стандарт.
- Как правило, наставничество выглядит следующим образом: ***более опытный сотрудник обучает нового сотрудника тому, что умеет сам.***
- Однако действительного закрепления навыков не происходит до тех пор, пока он не перенесет приобретенные умения на рабочее место и не продемонстрирует там положительные результаты своей работы. Именно на этом этапе внедряется коучинг.

Система наставничества нужна для того чтобы:

повысить качество подготовки
и квалификации персонала;

развить у новых сотрудников
позитивное отношение к работе,
дать им возможность быстрее
достичь рабочих показателей,
необходимых компании;

сэкономить время руководителей
подразделения на обучение
новых сотрудников;

предоставить наставникам
возможность карьерного роста,
поощрить за хорошую работу,
признать их заслуги перед
компанией;

снизить текучесть кадров,
уменьшив количество
сотрудников, уволившихся во
время и сразу после
испытательного срока.

Кому поручить роль наставника

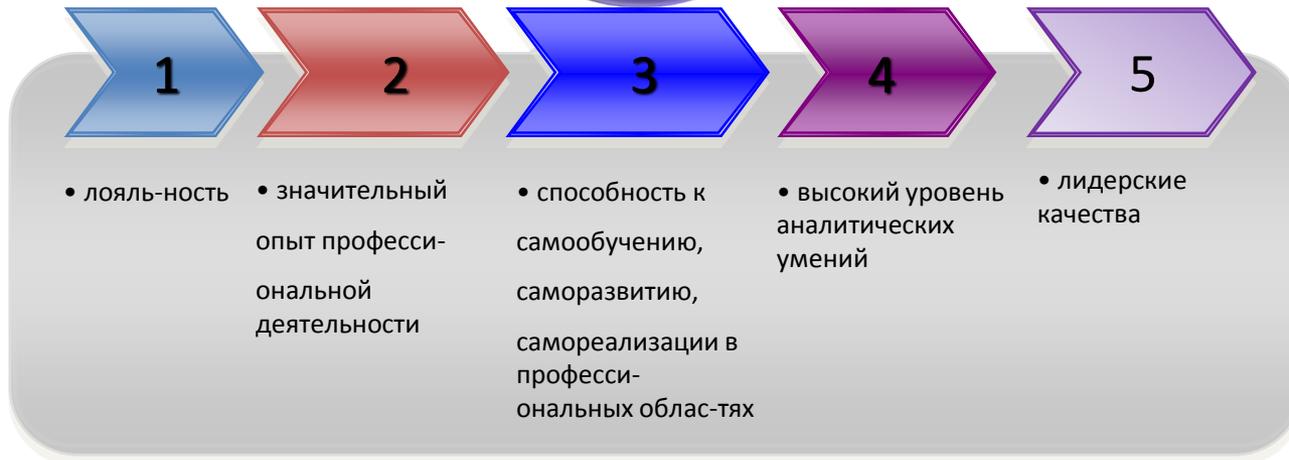


непосредст-
венному
начальнику
новичка

работнику
кадровой
службы

коллеге
новичка

Качества хороших наставников



Качества хороших наставников



6

- развитость коммуникативных и организаторских способностей

7

- значимость в его мотивации преимущественно нематериальных факторов

8

- способность убеждать, заражать окружение собственными идеями

9

- умение понимать психологические особенности других людей

10

- позитивный эмоциональный настрой

Бонус за призвание, или как поощрять наставничество

Формы поощрений:



Преимущества

Наставник - это желаемая модель поведения для нового сотрудника.

Наставничество может:

- Формировать положительный имидж компании на рынке труда;
- Уменьшить ошибки сотрудников в период вхождения в должность;
- Уменьшить число увольнений сотрудников по собственному желанию в период испытательного срока;
- Передавать через наставника опыт, накопленный в компании;
- Быть хорошим мотиватором для продолжения работы квалифицированных специалистов в компании;
- Стать элементом самообучающейся организации.



Наставнику требуется:

1) Как руководителю - уметь планировать свою деятельность, ставить задачи обучаемому, мотивировать его и контролировать результативность обучения.

2) Как коммуникатору - уметь доносить информацию до сотрудника на понятном ему языке, уметь слушать и слышать.

3) Как «научателю» - уметь учитывать особенности обучения взрослых и этапы формирования навыка, умело пользоваться инструментом конструктивной обратной связи.



Требования к наставникам:

1) быть высококвалифицированными специалистами с приличным трудовым стажем в компании,

2) уметь обучать других людей,

3) пользоваться уважением в коллективе,

4) обладать такими личностными качествами, как:

- терпимость,
- спокойствие,
- организованность,
- тактичность.



Желательно, чтобы наставники прощ
предварительное **обучение**.

В **обязанности** наставника входит:

- кураторство,
- контроль процесса адапт:



Система наставничества помогает новичкам быстро адаптироваться в компании и влиться в рабочий коллектив.

Система обучения наставников

1. Целесообразно проводить обучение наставников не менее 2 раз в год.

2. Необходимо разделить обучение наставников на:

- первичное, при приобретении статуса наставник,
- систематическое, в процессе ведения наставничества.



3. Обучение наставников направлено на:

- поддержание и повышение профессионального уровня наставников (*умение продавать, проводить переговоры, сотрудничать*),
- формирование и развитие умения выявлять и оценивать особенности (*личные способности, качества и мотивы*) стажёров,
- формирование и развитие навыков планирования и контроля, постановки задач, делегирования полномочий, мотивации стажёров.



Что же может мотивировать наставника?

1) Уровень постановки задач, когда наставнику озвучивается проблема, которую требуется решить.

2) Самостоятельность, когда наставник сам выбирает шаги, которые необходимо предпринять, и сам определяет промежуточные результаты, по которым можно будет отследить решение проблемы.
Престиж наставничества в компании очень важен для мотивации наставника.



3) Материальная мотивация, которая может быть связана с результатами обучаемых, а ее уровень определен опытным путем.

Оплата труда наставников

1. Уровень оплаты, как минимум, должен компенсировать материальные потери наставника, которые он несет, не занимаясь своей основной деятельностью.

Единовременная выплата производится при прохождении стажёром аттестации по результатам стажировки с последующим переводом в соответствующую должность.

2. Размер единовременной выплаты наставнику зависит от подразделения, в котором будет работать стажёр.

Подразделения классифицированы по признакам:

- сложность технологии оказания услуг,
- сложность взаимодействия с клиентами.



Нематериальное стимулирование :

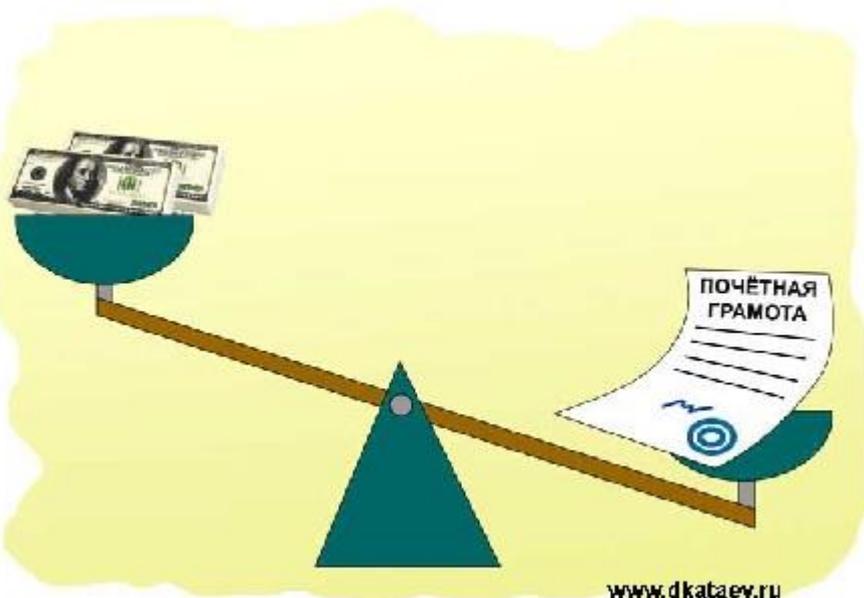
Конкурс Лучшего Наставника по результатам года.

Победитель награждается почётной грамотой, ценным подарком на ежегодном собрании. Можно также разместить информацию о лучшем наставнике в Интренет.



Критерии, в соответствии с которыми определяется Лучший Наставник:

- 1) Количество стажёров, подготовленных в течение года.
- 2) Результативность сотрудников, подготовленных наставником, измеряемая:
 - финансовым результатом деятельности;
 - отзывом руководителя подразделения;
- 3) Отсутствие переаттестаций на присвоение статуса соответствующей должности.



Передаваться знания и навыки могут различными способами:

- классическим дидактическим методом передачи информации в формате лекций;
- практическим методом «Делай, как я!»;
- объяснительно-иллюстративным методом, когда приводятся конкретные примеры, а потом из них делаются соответствующие выводы;
- «эвристическим» методом, предполагающим интуитивный «поиск истины» на основании имеющейся информации;



При любом из способов в задачи наставника также входит:

- 1) передача корпоративных ценностей организации (эти ценности хранятся в виде так называемой «общественной памяти»);
- 2) сохранение и приумножение уникального опыта, принадлежащего именно этой компании.



Спасибо за внимание!