Система адаптации персонала к переменам в условиях реформирования отрасли

С.Л. Арсенин
Генеральный директор
ООО «Хелена РУС»

Санкт-Петербург 16 марта 2017 г.

Реформирование отрасли
Основные перемены

- Централизация
- Квалификация персонала
- Организация и управление
- Финансирование

Адаптация

(от лат. adaptatio - приспособление)

Процесс приспособления работника к изменяющимся условиям внешней среды, производства, труда, жизни.

Адаптация - индикатор успешности или провала работы по поиску, отбору и найму персонала.

До 80% увольняющихся по собственному желанию принимают это решение в первый день работы

…остальные – в первую неделю.

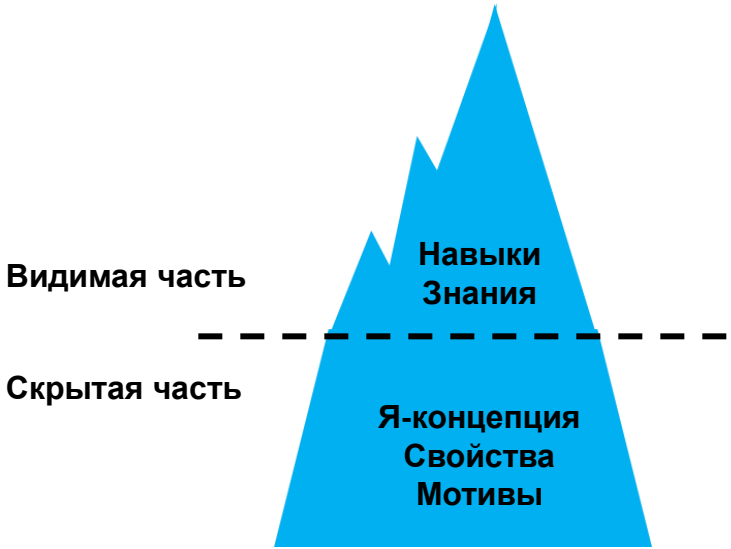
И **не важно, сколько времени сотрудник проработал** потом.

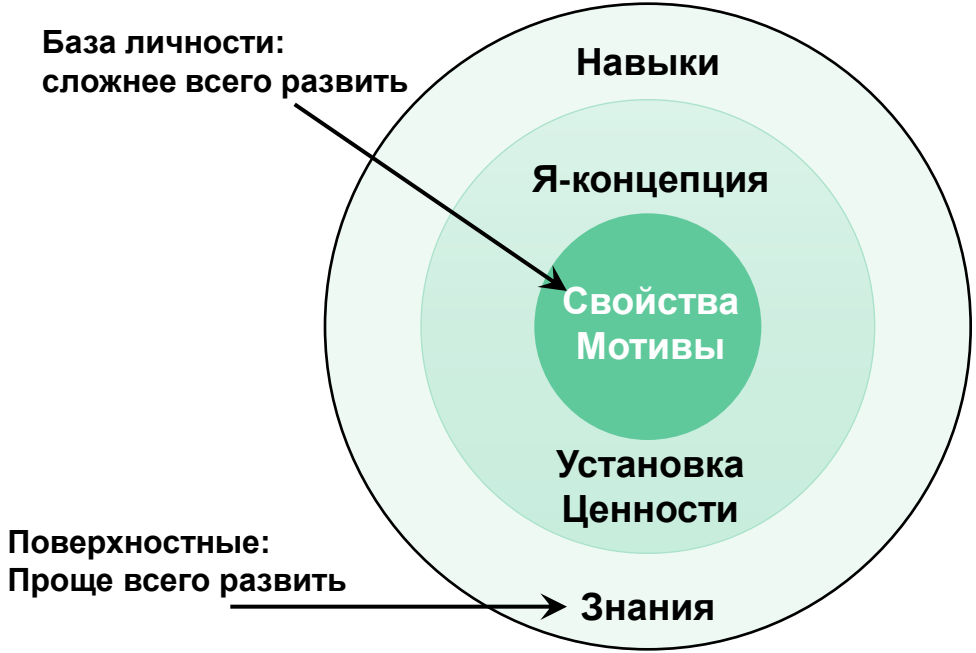
Главное – решение было принято, и **работа** рассматривалась как **временная**.

Трудовая адаптация – это комплекс профессиональной и социальной **ориентации работника**

…который основывается на постепенной **врабатываемости сотрудника в новых** профессиональных, социальных и организационно-экономических **условиях** труда

Умение и личностные качества
Модель айсберга





Четыре компоненты процесса адаптации

Этапы адаптации

Этап	Содержание программы	Время
Вводный	Личное знакомство с коллективом	1-2 дня
Ознакомительный	Ознакомление с документами, правилами и ценностями компании	1-2 дня
Адаптационный	Реализация плана вступления в должность	1-3 месяца
Оценочный	Тестирование и подведение предварительных итогов	3 дня
Заключительный	Выводы о прохождении испытательного срока	1 день

Виды адаптации

Отрицание

Выражая **активное несогласие с ценностями организации**, сотрудник находится в противоречии с реальностью. Чаще всего он увольняется в первые месяцы работы.

Конформизм

Сотрудники **полностью принимают ценности и нормы** организации, они всегда готовы подчиняться правилам игры. Такие работники составляют в коллективе основную массу.

Виды адаптации

Мимикрия

Соблюдение второстепенных норм при неприятии основных
характерно для потенциальной группы риска, члены которой готовы в любой момент расстаться с фирмой.

Адаптивный индивидуализм

Характеризуется согласием с основными
нормами и ценностями организации при неприятии второстепенных.
Сотрудник сохраняет некую индивидуальность, но по-своему неплохо работает в коллективе.

Интеграция сотрудника

2. Конформизм.

Сотрудники полностью принимают ценности и нормы

организации, они всегда готовы подчиняться правилам игры. Такие работники

составляют в коллективе основную массу.

4. Адаптивный индивидуализм.

Характеризуется согласием с основными

нормами и ценностями организации при неприятии второстепенных. Сотрудник

сохраняет некую индивидуальность, но по-своему неплохо работает в

коллективе.

Формы и процедуры адаптации

Инструктаж или Добро пожаловать!

Формы и процедуры адаптации

Наставничество (Mentoring)

Формы и процедуры адаптации
Коучинг

Формы и процедуры адаптации

Факторы трудовой адаптации

Личностные:

- **Социально-демографические:** стаж, возраст, образование, квалификация, социальное происхождение.
- **Психологические:** уровень притязаний, восприятие самого себя;
- **Социологические:** степень профессионального интереса, степень заинтересованности в собственном заработке, наличие установки на продолжение образования, знание производственных перспектив.

Производственные:

- Содержание трудовой деятельности;
- Условия труда и правила внутреннего распорядка, организация труда, руководство;
- Возможности повышения квалификации, участия в обсуждении принимаемых решений;
- Виды и способы передвижения на работу, продолжительность передвижения на работу;
- Заработная плата;
- Психологический климат в коллективе.

Программа трудовой адаптации

Создание БД о личных особенностях работников и адаптационных характеристиках коллектива

Индивидуальный прогноз протекания трудовой адаптации

Производственной: профессиональной, психофизиологической, социально-психологической, организационно административной, экономической, санитарно-гигиенической

Внепроизводственной: к бытовым условиям, к внепроизводственному общению с коллегами, в период отдыха

Мероприятия по оптимизации трудовой адаптации

Проведение собеседования с поступающим на работу

Подбор наставника, вовлечение в общественную жизнь

Помощь в решении социально-бытовых проблем

Контроль процесса адаптации: Успешно?

Выявление факторов затрудняющих процесс адаптации и ослабление или полное устранение их действия

Повторное определение уровня адаптированности работника

Снятие адаптировавшихся с контроля по завершению установленного срока

Анализ причин дезадаптации увольняющегося работника

Совершенствование работы по управлению трудовой адаптацией персонала

Целевые группы трудовой адаптации

Категории работников

1. Должность. Права и обязанности.
2. Физические характеристики.
3. Уровень образованности.
4. Наличие предыдущего опыта работы.

Ошибки адаптации

NB! Многие руководители забывают, что адаптация – это не однодневное мероприятие, а многоступенчатый процесс

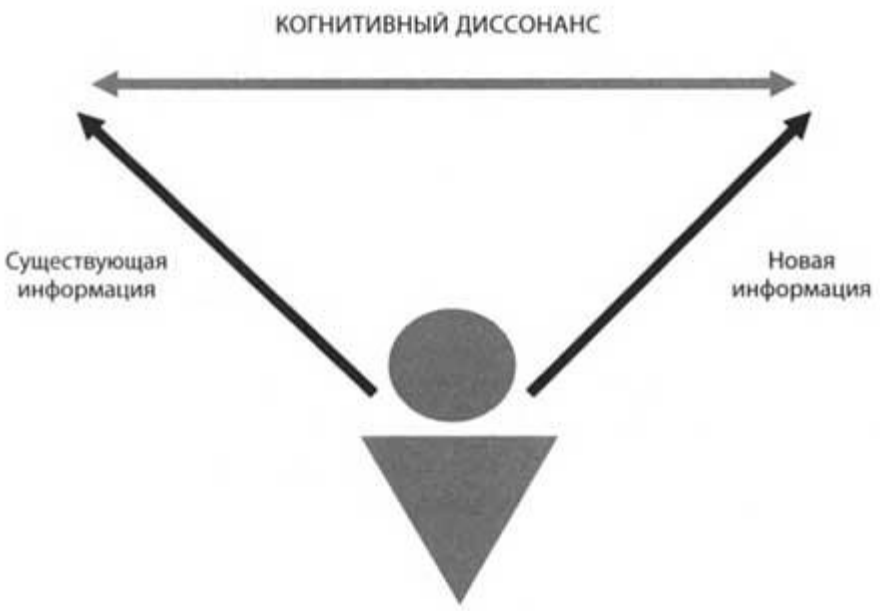
- *Не зафиксированы и не реализуются цели адаптации*
- *Отсутствие четких критериев прохождения испытательного срока*
- *Нет системы в процессе адаптации: проводятся хаотичные мероприятия*
- *Нет разделения адаптационных схем по типам сотрудников, по группам, и не учитываются особенности программы адаптации для каждой категории*
- *Не соблюдается правило последовательности, преемственности (от простого к сложному)*
- *Отсутствует обратная связь от руководителя и менеджера по персоналу*
- *Недостаточная мотивация со стороны непосредственного руководителя нового сотрудника*
- *Не изучается эффективность корпоративной системы адаптации, не корректируется в соответствии с изменениями в компании*

Дезадаптация

- недоумение – все позитивные представления, связанные с предприятием рушатся
- испуг – неизвестно, что делать и как себя вести
- уныние – ощущение, что нет необходимости проявлять себя
- возмущение – появляется склонность негодовать по пустякам
- псевдо ответственность – утрачивается всякий авторитет начальства
- нарушение режима работы – предпринимается любое нарушение распорядка
- пассивное принятие – подчинение любому распоряжению
- притязание – склонность присоединяться к коллективным протестам
- лень – индифферентность и апатия становятся каждодневными
- отсутствие диалога с начальством – делают проблемы неразрешимыми
- отсутствие коллективной цели – в результате работник не чувствует свой труд достаточно мотивированным
- отсутствие доверия к себе, которое работник усматривает в действиях начальства;
- отсутствие участия – работник все меньше отождествляет себя с коллективом;
- отсутствие цели – работник осознает, что предприятие не предоставляет ему никаких возможностей для развития

Когнитивный диссонанс

(от латинских слов: *cognitio* — «*познание*» и *dissonantia* — «*несозвучность, нестройность, отсутствие гармонии*») — состояние психического дискомфорта индивида, вызванное столкновением в его сознании конфликтующих представлений: идей, верований, ценностей или эмоциональных реакций.



Предел адаптации

Можно выделить:

Объективные показатели

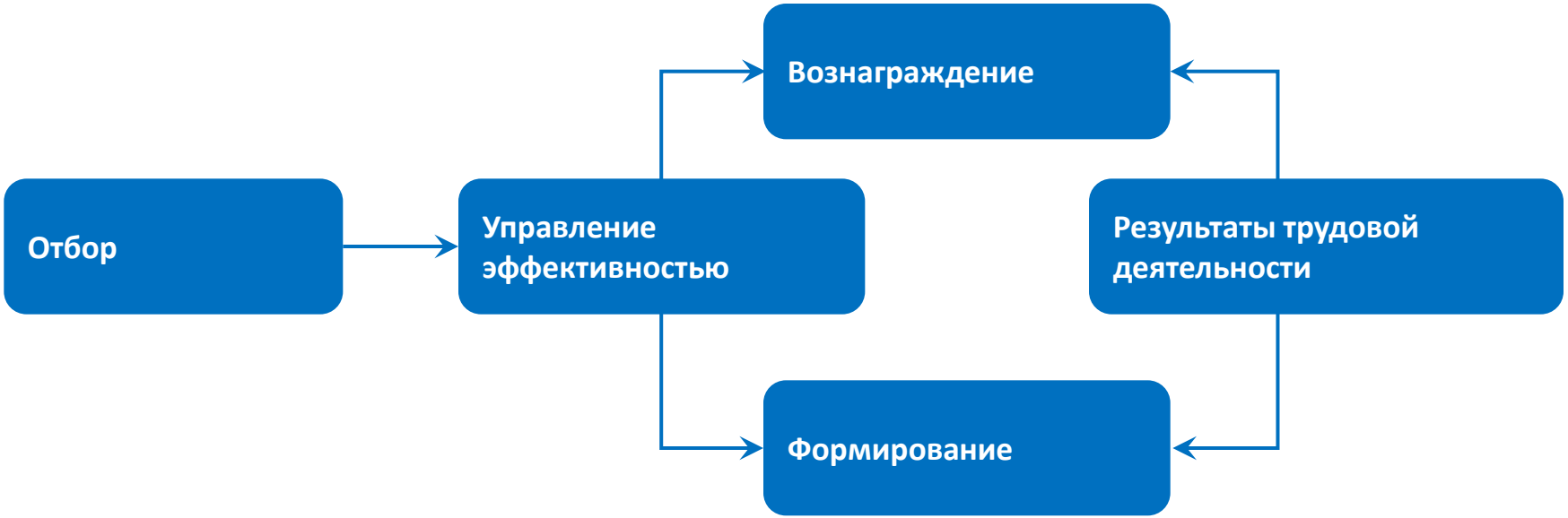
- уровень и стабильность количественных показателей труда

Субъективные показатели

- уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом

ТРУДОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ
Отношение к труду
Трудовая мотивация
Трудовая активность
Удовлетворенность трудом
потребности
личностные диспозиции
функц. состояния личности
стимулы
трудовая деятельность
характер активности
дисциплина
содержание
оплата
условия

Мичиганская школа управления человеческими ресурсами (УЧР)*



*1980-ые года

«4C» модель

Cost-effectiveness
(эффективность затрат)

Congruency
(согласованность)

Competence
(компетентность)

Commitment
(преданность)

Должность & сотрудник

«Должность и сотрудник должны соответствовать друг другу, как перчатка руке: не жмёт и не морщит, удобно и красиво».

*Л.Н. Собчик**

Если деятельность по своим характеристикам совпадает с мотивационными, эмоциональными, познавательными и коммуникативными особенностями человека, то сам процесс трудовой активности приносит удовольствие или, по крайней мере, меньше утомляет и не вызывает негативных эмоций.

*Собчик Людмила Николаевна — российский психолог, доктор психологических наук, ведущий специалист в области психодиагностики и психологии индивидуальности.

Спасибо за внимание!

Сергей Леонидович Арсенин

(499) 947-02-67

(926) 233-82-97

arseninsl@helenabio.ru

www.helenabio.ru