



Федеральное казенное учреждение
Центр экстренной психологической помощи
МЧС России

Стратегии адаптации нового сотрудника в коллективе





Трудовая адаптация

- Понятие «адаптация» (от лат. «adapto» - приспособляю) заимствовано из биологии и означает приспособление к окружающей среде.
- Трудовая адаптация — это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга.
- **Трудовая адаптация** — двусторонний процесс между личностью и новой для нее социальной средой.



Цели создания системы трудовой адаптации:

- 1). Сокращение периода, в течение которого новый сотрудник работает менее эффективно, нежели его более опытные коллеги, и требует дополнительных затрат;
- 2). Снижение неопределенности у новых работников; сокращение текучести кадров, (если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то могут отреагировать на это увольнением);
- 3). Экономия времени руководителя и коллег по работе, поскольку проводимая по программе адаптация помогает экономить время каждого из них;
- 4). Развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Этапы трудовой адаптации:



- **Этап 1. Ориентация** — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и начальник отдела кадров.

Процесс введения в должность непосредственно начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу.

- Для планирования процедуры введения в должность полезным может оказаться список контрольных вопросов, отражающий содержательную сторону процесса:
 - Общее представление об организации;
 - Оплата труда;
 - Дополнительные льготы;
 - Охрана труда и соблюдение техники безопасности;
 - Работник и его отношения с профсоюзом.



Этапы трудовой адаптации:

- **Этап 2. Действительная адаптация.** Приспособление новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации.
- **Этап 3. Функционирование.** Постепенное преодоление производственных и межличностных сложностей и переход к стабильной работе. Результатом этого этапа является стабильное качественное выполнение производственных заданий и нормативов, формирование устойчивого положительного отношения к профессии, трудовой ситуации, коллективу.

Этапы создания эффективной трудоустройственной адаптации:

Выделение факторов, которые влияют на успешную адаптацию новых сотрудников непосредственно в подразделении, а также выработка критериев оценки эффективности процедуры адаптации

Определение круга мероприятий, необходимых, для понимания и успешного принятия сотрудником существующих на предприятии норм и правил

Обозначение круга лиц, которые будут проводить, и контролировать эти мероприятия, разграничение сферы ответственности различных подразделений, включенных в процесс.

Инструменты адаптации:

Инструмент №1. Общая и специальная информационная программа адаптации.

Общая: (касается организации в целом) включает в себя:

Представление об организации и корпоративной культуре:

- цели, приоритеты, проблемы, традиции, нормы, стандарты, разнообразие видов деятельности, организация, структура, коммуникации, информация о руководителях.

Политика организации:

- кадровая политика, направления профессиональной подготовки и повышения квалификации, правила использования различных режимов рабочего времени (режим ЧС и режим дежурства);

Инструменты адаптации:



Специальная, или введение в должность.

Специальная программа адаптации включает в себя: функции подразделения, рабочие обязанности и ответственность, процедуры, правила, предписания и т.п.

Функции подразделения:

- цели и приоритеты, организация и структура; направления деятельности; взаимоотношения с другими подразделениями; взаимоотношения внутри подразделения; функции скрытые и явные.

Рабочие обязанности и ответственность:

- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и в структуре в целом; нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения; длительность рабочего дня и расписание; дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).

Процедуры, правила, предписания:

- правила, характерные только для данного вида работы данного подразделения;
- отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;
- правила поведения на рабочем месте; контроль за нарушениями;
- перерывы (перекуры, обед);
- контроль и оценка исполнения.

Инструменты адаптации:

- **Инструмент №2. «Дорожная карта новичка».**
- Дорожная карта новичка включает в себя:
- положение о порядке прохождения испытательного срока,
- план работы сотрудника на время испытательного срока,
- индивидуальный план развития на испытательный срок,
- нормативные документы, регламентирующие деятельность организации и ее сотрудников.
- положение о наставничестве
- В дорожной карте необходимо продумать и зафиксировать все, что потребуется от кадровой службы и руководства: готовность уделять внимание и отвечать на вопросы, что касается внутреннего распорядка, корпоративной культуры.
- Руководство должно быть готово к тому, чтобы не требовать трудовых успехов от нового сотрудника по крайней мере в первый месяц его работы, а о его полной адаптации в организации можно говорить спустя только три месяца, а то и полгода. Необходимо прописать этапы адаптации, их продолжительность, ответственных за этапы адаптации, задачи адаптации, критерии оценки прохождения этапов, необходимые документы и материалы.



Инструменты адаптации:

Инструмент №3 Создание института наставничества.

- Для успешной профессиональной адаптации важно создать и развивать институт наставничества в организации, чтобы новый сотрудник после выхода на работу не был “брошенным” и процесс адаптации протекал максимально эффективно.

Инструмент №4 Организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации, специальные курсы подготовки наставников.

- Данный инструмент осуществляется совместно с другими специалистами.

Инструменты адаптации:



Инструмент №5 Собеседование по результатам испытательного срока.

- Целесообразно проводить собеседование, избегая излишней формальности данной процедуры.

Цели такой аттестации:

- Для сотрудника: мотивирование его на более успешную работу и корректировка возможных ошибок для повышения производительности и эффективности работы, а так же успешности процесса трудовой адаптации.
- Для руководителя: анализ проблем, с которыми сталкиваются новые сотрудники при устройстве на работу в данную организацию и необходимость своевременного принятия мер к их решению. Улучшение системы адаптации, связанное, прежде всего, с предоставлением необходимой для работы информации. Способность увидеть, какие сложности могут возникнуть в коллективе в будущем.
- Для организации в целом: оценка соответствия уровня квалификации нового сотрудника тем обязанностям, которые на него возлагаются..



Инструменты адаптации:

Инструмент №6 Использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий.

- Задания даются в последовательности от простого к сложному. Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий.
- Целесообразно при этом продумать систему дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач. Адекватная оценка сотрудником своих ошибок и достижений повышает его обучаемость, ускоряет адаптацию, позволяет своевременно корректировать неточности в работе и закреплять желаемые алгоритмы решения задач.

Инструменты адаптации:



Инструмент №7 Обратная связь.

- Обратная связь, которую дает наставник, помогает новому сотруднику понять, как оценивается его деятельность и результаты его работы, позволяет замотивировать его к повышению качества выполняемой работы, укрепить взаимоотношения с наставником.

Принципы обратной связи, на которые стоит ориентироваться наставнику при взаимодействии с обучаемым:

- своевременность – обратная связь должна следовать за результатами работы обучающегося;
- по содержанию она должна быть точная, подкрепленная примерами из реальной деятельности обучающегося;
- двусторонняя – у обучаемого должна быть возможность обсудить сложившуюся рабочую ситуацию и оценить себя самостоятельно, свои успехи и недочеты в работе;
- важно включение в обратную связь положительных моментов и успехов в деятельности обучающегося и отражение перспективы дальнейшего развития обучающегося;
- обратная связь может включать поощрение успехов обучающегося, в том числе при коллегах;
- высказывание критических замечаний лучше проводить индивидуально с обучающимся.

Инструменты адаптации:



Инструмент №8 Проведение деловых игр

- Деловая игра – это метод, при котором участники игры с помощью проигрывания определенных ролей в свободной от риска ситуации обнаруживают свои значимые для организации черты поведения, с помощью руководителя, друг друга и самостоятельно критически анализируют их, обучаются более эффективному способу поведения и тренируются в его совершенствовании. Роли могут быть самые различные: руководителя, начальника дежурной смены, спасателя и т.д. С их помощью сотрудники повышают свои знания и умения в области принятия самостоятельных решений, своевременного просчитывания их последствий, развития общения и т.п.
- Деловые игры особенно эффективны при карьерном обучении, когда сотрудник проигрывает комплекс функций, вытекающих из его будущих должностных обязанностей.

Инструмент №9 Метод ротации

- Это краткосрочная работа нового сотрудника на разных должностях в данном подразделении. Это позволяет относительно быстро изучить работу коллектива в целом и приобрести многостороннюю квалификацию.

Наставничество



- Наставничество – универсальный инструмент, с помощью которого наставник передает уникальный опыт решения профессиональных задач обучающемуся и способствует успешной

Преимуществами наставничества для наставника являются:

- возможность продолжения профессионального развития и раскрытие своего наставнического потенциала;
- возможность передачи уникального опыта решения профессиональных задач;
- возможность повышения своих коммуникативных и аналитических навыков;
- возможность влияния на успешность адаптации нового сотрудника в профессии и коллективе;
- возможность влияния на образ успешного профессионала и трансляция его коллегам, переживающим профессиональный кризис.

Для нового сотрудника наставничество - это:

- возможность быстрее адаптироваться к новой работе и усвоить специфику деятельности;
- возможность понять нюансы профессионального взаимодействия с коллегами в различных ситуациях;
- возможность постепенно войти в рабочий коллектив;
- возможность анализа собственной деятельности, проблемных ситуаций и корректирование их под руководством наставника;
- возможность ускорить процесс своего профессионального и личностного роста.

Стили общения с обучаемым

Стиль	Преимущества	Ограничения
<p>Инструктивный — наставник дает четкие пошаговые указания обучаемому или предлагает ему копировать свои собственные действия. При этом он не объясняет, почему необходимо делать именно так, а не иначе — у наставника есть готовый правильный ответ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Четкость, ясность инструкций - Предсказуемость результата - Быстрота передачи информации - Возможность легко проверить по пунктам, как понял задачу 	<ul style="list-style-type: none"> - Давление на обучаемого - Низкая мотивация обучаемого, т.к. его мнения не спрашивают - Невозможность для обучаемого правильно действовать в нестандартных ситуациях - Необходимость составлять алгоритм на каждую ситуацию - Вероятность того, что в случае неудачи обучаемый переложит ответственность на наставника
<p>Объясняющий — наставник показывает, как правильно выполнить ту или иную работу, и подробно объясняет каждый шаг, дает обоснование своим действиям. У него есть объяснение того, какой алгоритм работы правилен и почему.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Разделение ответственности между наставником и обучаемым - Обоснования каждого шага, повышение осознанности деятельности - Повышение мотивации обучаемого - Разделение ответственности между наставником и обучаемым 	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличение времени, проведенного наставником с обучаемым - Вероятность того, что обучаемый может уйти от темы, задавать лишние вопросы - Проявление нетерпения обучаемым с завышенной самооценкой - Возможность того, что обучаемый будет оспаривать мнение наставника
<p>Развивающий — наставник просто ставит перед обучаемым вопросы и предлагает ему объяснить, что, как и почему он будет делать.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Повышение мотивации благодаря осознанию равноправности общения - Понимание обучаемым смысла выполняемых операций - Более высокое качество обучения - Большая вероятность появления новых способов действий, новых решений - Лучшее взаимопонимание обучаемого и наставника в дальнейшем 	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличение времени работы наставника - Вероятность возникновения стресса из-за ответственности, испуга у обучаемого - Возможный отказ обучаемого от решения задач в случае неудачи, переход на уровень инструктажа - Повышение ответственности и риска для наставника

Рекомендуемые вопросы для обсуждения с обучающимся в процессе наставничества.



П.п	Тема вопроса	Примеры вопросов:
1	Постановка цели и задач	Каким Вам видится результат выполнения этой задачи? Какие этапы работы Вы видите? По каким критериям Вы поймете, что результат достигнут? Чему Вы сможете научиться при выполнении задания?
2	Прояснение сложившейся ситуации	Как Вы себя чувствуете в сложившейся ситуации? Как, на Ваш взгляд, можно изменить ситуацию? Какие ресурсы, силы Вам могут потребоваться для разрешения ситуации?
3	Анализ рабочего процесса	Как Вы это сделали? Какая последовательность действий была при решении поставленной задачи? Что было для Вас важным при выполнении задачи? Благодаря чему это получилось хорошо? Почему не удалось?
4	Проверка взаимопонимания	Я правильно услышал, Вы это имели в виду? Вы хотели сказать это...? Если я Вас правильно понял, то Вы имели в виду...?
5	Снятие сомнений	Какие сложности у Вас могут возникнуть при решении задачи? Почему Вы думаете, что невозможно сделать это в сроки...? Почему Вы считаете, что это создаст дополнительные трудности при решении...?
6	Поиск решений	Какие риски Вы видите в этой ситуации? Какие силы, ресурсы есть у Вас для решения этой задачи? Какие перспективы, на Ваш взгляд, есть в этой ситуации? Какой из вариантов решения выберете Вы?
7	Настрой на дальнейшую работу	Что Вы собираетесь делать дальше? Может ли Вам потребоваться какая-либо помощь при выполнении...?

Краткие шаги обратной связи для наставника при промежуточных встречах с обучающимся:

1

- Описание фактов и последствий (без эмоциональной окраски и личного отношения)

2

- Получение информации (о цели, о предполагаемом результате, идее)

3

- Совместное обсуждение результатов (удовлетворенность результатами и степенью реализации цели)

4

- Рекомендации или определение возможных изменений (как можно достичь цель быстрее/качественнее, включение собственного опыта наставника)

Алгоритм постановки задач для нового сотрудника:



+ Установка контакта с новым сотрудником

+ Оценивание потенциала и возможностей сотрудника

+ Понимание контекста задачи в общей деятельности отдела/подразделения

+ Описание самой задачи

+ Описание того, как необходимо задачу решить

+ Описание желаемого результата выполнения задачи

+ Обозначение критериев оценки работы и выполнения задачи

+ Обозначение сроков выполнения задачи

+ Получение обратной связи о степени понимания поставленной задачи

Этапы работы наставника с новым сотрудником



Этап	Примерные вопросы для диалога
<p>1. Осознание ситуации и имеющихся ресурсов у новичка Позволяет новичку осознать личную ответственность, обозначить зоны своей компетентности.</p>	<p>- От кого и чего зависит на данный момент развитие событий?</p> <p>1. психологическая компетентность – самооценка, уровень тревожности, психологическая совместимость</p> <p>2. профессиональная компетентность – какими навыками и знаниями я обладаю, что необходимо освоить</p> <p>- На что именно, как и в какой степени влияете лично вы?</p>
<p>2. Осознание возможностей и препятствий Психологическая подготовка к препятствиям.</p>	<p>- Что вы можете сделать, и какие возможны препятствия?</p> <p>- Какие условия были бы идеальны для достижения цели?</p> <p>- Как вы можете повлиять на появление благоприятных и нейтрализацию неблагоприятных условий?</p>
<p>3. Разработка плана действий Новый сотрудник учится отделять значимые критерии от незначимых, планировать работу и время, самостоятельно определять уровень своего мастерства (т.е. понимать, сколько времени ему понадобится для завершения работы), работать в команде</p>	<p>- Что когда, кому и в какой последовательности следует делать для реализации намеченного?</p> <p>- Для достижения цели: что нужно делать обязательно, что желательно, а без чего можно обойтись?</p> <p>- Кто будет отвечать за каждый этап?</p> <p>- Когда должны быть реализованы действия на каждом этапе?</p> <p>- Какие дополнительные средства и помощь понадобятся на каждом этапе?</p> <p>- Что будет свидетельствовать о возможности продвижения на следующий этап?</p>
<p>4. Расширение вариативности способов решения задач Новый сотрудник учится творческому подходу к решению любой задачи</p>	<p>- Что еще требует дополнительного уточнения?</p> <p>- Какие существуют варианты?</p> <p>- В чем могут состоять принципиально отличные подходы к задаче?</p>

Федеральное казенное учреждение
Центр экстренной психологической помощи
МЧС России



Спасибо за внимание!

ФКУ ЦЭПП МЧС России