

# Тема. Адаптация и развитие персонала

1. Адаптация персонала
2. Развитие персонала

# Адаптация

- В самом общем виде адаптация — процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды.
- В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию.

# Цели адаптации

- *уменьшение стартовых издержек*, так как пока **новый** работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- *снижение озабоченности и неопределенности у новых работников*;
- *сокращение текучести рабочей силы*, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
- *экономия времени руководителя и сотрудников*, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- *развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой*.

# Классификация адаптации

## *1. По отношениям субъект-объект:*

- ***активная*** — когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);
- ***пассивная*** — когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

# Классификация адаптации

## *2. По воздействию на работника:*

- *прогрессивная* — благоприятно воздействующая на работника;
- *регрессивная* — пассивная адаптация к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

# Классификация адаптации

## 3. По уровню:

- **первичная** — когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии (адаптация работника в новой должности);
- **адаптация работника к понижению в должности;**
- **вторичная** — при последующей смене работы;
- **адаптации после увольнения.**

# Классификация адаптации

## *4. По направлениям:*

- производственная;
- непроизводственная.

# Производственная адаптация

- Профессиональная
- Психофизиологическая
- Социально-психологическая
- Организационно-административная
- Экономическая
- Санитарно-гигиеническая

# Профессиональная адаптация

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

# 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. ).

# 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. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.

# Факторы производственной адаптации

- Характер и содержание труда в данной профессии;
- Уровень организации и условия труда;
- Нормы взаимоотношений в коллективе;
- Организационная структура предприятия;
- Профессиональная структура коллектива;
- Система оплаты труда;
- Производственная и технологическая дисциплина;
- Состояние рабочего места;
- Правила трудового распорядка.

# Внепроизводственная адаптация

- Адаптация к бытовым условиям;
- Адаптация к внепроизводственному общению с коллегами;
- Адаптация в период отдыха.

# Факторы внепроизводственной адаптации

- Способы распределения и возможности получения социальных благ;
- Формы общения в нерабочее время;
- Уровень развития инфраструктуры.

# Этапы адаптации

- **Этап 1.** Оценка уровня подготовленности новичка для разработки наиболее эффективной программы адаптации.
- **Этап 2.** Ориентация - практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.
- **Этап 3.** Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами.
- **Этап 4.** Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

## Управление процессом адаптации

- это активное воздействие на факторы, определяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий.

## Функции управления адаптацией

- Составление программы ориентации;
- Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами;
- Объяснение задач и требований к работе;
- Введение работника в рабочую группу;
- Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников.

## Функции подразделения по управлению профориентацией и адаптацией

- изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка труда;
- найм и отбор персонала;
- расстановка кадров по подразделениям;
- отбор лидеров из числа молодых работников, обладающих талантом организатора;
- организация взаимодействия с региональной системой управления профориентацией и адаптацией на взаимовыгодных условиях.

# Программа адаптации

- набор конкретных действий, которые нужно произвести сотруднику, ответственному за адаптацию.
- Делится на общую и специальную.

# Общая программа адаптации

- Общее представление о компании
- Политика организации
- Оплата труда
- Дополнительные льготы
- Охрана труда и соблюдение техники безопасности
- Работник и его отношения с профсоюзом
- Служба быта.
- Экономические факторы: стоимость рабочей силы; стоимость оборудования; ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

# Специальная программа адаптации

- Функции подразделения
- Рабочие обязанности и ответственность
- Требуемая отчетность
- Процедуры, правила, предписания
- Представление сотрудников подразделения.

# Показатели адаптации

- объективные показатели — уровень и стабильность количественных показателей труда;
- субъективные показатели — уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др.

## 2. Развитие персонала

- представляет собой систему взаимосвязанных действий, элементами которой являются выработка стратегии, прогнозирование и планирование потребности в кадрах той или иной квалификации, управление карьерой и профессиональным ростом; организация процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

# Развитие персонала

- Общее;
- Профессиональное.

# Профессиональное развитие-

- это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека.

# Профессиональное обучение

- Современному производству необходим уровень образования не менее 10-12 лет, но в момент окончания учебного заведения оно уже будет отставать от реальных условий жизни на 5-6 лет, а через 10 лет приобретенные знания и квалификация полностью устаревают, поэтому их необходимо постоянно обновлять. Следовательно, важнейшим фактором профессионального развития является обучение работника.

## Потребность в профессиональном развитии определяется:

- Динамикой внешней среды;
- Появлением технических и технологических новинок;
- Изменением стратегии и структуры организации;
- Необходимостью освоения новых видов деятельности.

## Цели развития формируются на основе:

- Наблюдения за работником;
- Уровня развития работника и его собственного мнения;
- Индивидуального плана карьеры.

# Основными направлениями профессионального обучения

- Первичное обучение в соответствии с задачами предприятия и спецификой работы.
- Обучение для ликвидации разрыва между требованиями должности и личными качествами.
- Обучение для повышения общей квалификации.
- Обучение для работы по новым направлениям развития организации.
- Обучение для усвоения новых приемов и методов выполнения трудовых операций.

# Формы обучения

- на рабочем месте;
- с отрывом от производства - в учебных заведениях (различного рода центры, школы рабочего мастерства, курсы и проч.).
- комбинированная форма, сочетающее в себе подготовку на рабочем месте и вне его.

# Основными формами обучения новых работников

- **Индивидуальное обучение** ученика либо прикрепляют к квалифицированному работнику;
- **Групповая (бригадная) форма обучения** предусматривает объединение учеников в специальные группы, занятия с которыми проводят рабочие высокой квалификации.
- **Курсовая форма подготовки** применяется для обучения работников сложным профессиям и осуществляется в два этапа: сначала в учебной группе под руководством мастера производственного обучения на специально созданной для этого учебно-производственной базе предприятия или учебного комбината, а затем на рабочих местах предприятия в учебной группе под руководством не освобожденного от основной работы квалифицированного работника- инструктора производственного обучения.

# Обучение на рабочем месте

- Наставничество - процесс передачи знаний и навыков от более опытного и компетентного человека менее опытному в процессе их общения.
- Инструктаж- разъяснение и демонстрация приемов работы опытным сотрудником.

# Ротация как метод подготовки на рабочем месте

- На Западе в отношении сотрудников, нуждающихся в многосторонней квалификации, применяется такой метод подготовки на рабочем месте, как ротация, т.е. последовательная работа на разных должностях, в том числе и в других подразделениях. Считается, что ротация оказывает положительное влияние на работников, помогает преодолевать стрессы, но требует высоких издержек и связана с временным снижением производительности.

# Формы дополнительной подготовки персонала

- Переподготовка (переобучение) организуется с целью освоения новых профессий высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы по имеющимся у них профессиям, а также лицами, выражающими желание сменить профессию с учетом потребности производства.

# Формы дополнительной подготовки персонала

- Повышение квалификации - это обучение после получения работниками основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование их профессиональных и экономических знаний, навыков.

# Необходимость повышения квалификации обусловлена

- изменениями во внешней и внутренней среде;
- усложнением процесса управления;
- освоением новых видов и сфер деятельности.

# Повышение квалификации кадров

- должно быть комплексным по охвату,
- дифференцированным по отдельным категориям работников,
- непрерывным,
- ориентированным на перспективные профессии.

# Формы повышения квалификации

- Внутренняя (в рамках организации) и внешняя (спец. Центры).
- Организованная и неорганизованная (самообразование).
- Профессиональная или проблемно- ориентированная (по потребности), направленная на отработку необходимого организации поведения.
- Основанная на стандартных или специальных (общих и конкретных) программах.
- Предназначенная для целевых групп (руководителей и специалистов) или для всего персонала.

# Конкретные направления повышения квалификации

- **Обеспечение эффективного выполнения новых задач**
- **Повышение гибкости управления и способности к инновациям**
- **Подготовка к продвижению в должности или горизонтальному перемещению**
- **Освоение новых профессий, в том числе в условиях бригадной формы организации труда**
- **Получение более высокого разряда или адаптации к новой технике**
- **Изучение новых форм организации и стимулирования труда.**

# Этапы планирования повышения квалификации

- Определение основных требований к исполнителям, их обсуждение как с ними самими, так и с коллегами, и построение профиля необходимой квалификации.
- Анализ существующих навыков, знаний и установок.
- Построение профиля имеющейся квалификации.
- Сравнение профилей, определение расхождений и потребностей в обучении и приоритетов их удовлетворения.

# Повышение профессионального мастерства менеджеров

В идеале модель профессиональной подготовки руководителя включает три этапа:

- во-первых, базовую учебу перед занятием первичной должности в течение 1-2 лет в специальном учебном заведении, завершаемую стажировкой и работой в должности;
- во-вторых, краткосрочную учебу перед занятием каждой новой должности, дополняющую и углубляющую базовую;
- в-третьих, повышение квалификации сроком до 2 месяцев.

# Повышение профессионального мастерства - виды обучения

- **Систематическое самостоятельное обучение** по индивидуальному плану, утвержденного руководителем и выполняемому под его контролем.
- **Участие в семинарах** по производственным и экономическим вопросам, как по месту работы, так и в других организациях.
- **Краткосрочное** (по мере необходимости, но не реже одного раза в год) обучение по месту работы или в учебных заведениях системы повышения квалификации и переподготовки кадров.
- **Длительное периодическое** обучение (не реже одного раза в пять лет).
- **Стажировка** на передовых предприятиях, в ведущих научных организациях, в высших учебных заведениях, в том числе за рубежом.
- **Обучение в целевой аспирантуре, докторантуре** по темам, интересующим данную организацию.
- **Переподготовка**- получение новой специальности в академиях, институтах повышения квалификации, на специальных факультетах высших и средних специальных учебных заведений.

# Традиционный подход к обучению управленческого персонала

- Предполагает обучение отдельных руководителей низового звена или их групп основным управленческим знаниям и навыкам с целью повышения эффективности их работы и, таким образом, исходит из принципа рациональности.
- Конечная цель состоит в приспособлении руководителей к нуждам организации с ориентацией на знания, которые могут потребоваться в будущем.
- Этот подход реализуется в форме семинаров и курсов со стабильной, четко зафиксированной программой, ориентированной на возможности преподавателей, на которых (и на организаторов) ложится вся ответственность. Участники при таком способе обучения остаются пассивными.

# Интегративный подход к обучению управленческого персонала

- Направлен на обучение всех руководителей и специалистов с учетом реальных взаимосвязей между ними и их группами навыкам общения, умению разрешать конфликты и проблемы.
- Основывается не только на рациональном информировании, но и апеллирует к чувствам и внутренним мотивам.
- Предполагает свободный выбор форм обучения, гибкие меняющиеся программы. Таким образом, осуществляется переход от фрагментарного повышения квалификации к целостному развитию личности, от индивидуального обучения преподавателями к самообучению с помощью консультантов.

# Тренинг как форма обучения

Тренинг имеет три фазы:

- «размораживание» существующих стереотипов поведения;
- его изменение;
- закрепление и «замораживание» новых форм.

Он осуществляется в форме докладов о результатах научных исследований, обсуждения, дискуссии, изучения конкретных ситуаций, работы в группах.

# Принципы обучения взрослых людей

- Осмысленность, практическое отношение и изучаемому материалу, мнениям других и своей позиции;
- Связь изучаемого материала с практикой и имеющимися знаниями;
- Максимальную интеллектуальную и эмоциональную вовлеченность в учебный процесс;
- Неформальную атмосферу занятий;
- Реалистичность проблем и приближенность к рабочей обстановке;
- Практическое закрепление знаний в процессе обучения;
- Осмысленность, критическое отношение к изучаемому материалу, мнениям других и своей позиции;
- Разнообразии применяемых методов обучения и стимулов.

# Деловая игра как метод обучения

- Деловая игра индивидуализирована, близка к профессиональной деятельности и может быть глобальной (предмет- общее руководство фирмы) и локальной (решение отдельной проблемы).
- Она позволяет обучаемым выполнять несколько функций, расширить представление об организации, выработать практические навыки управления, дает возможность быстро и наглядно представить, к чему ведут те или иные действия.

## «Кейс - стадии» как метод обучения

- это анализ и групповое обсуждение реальной проблемы (представленной письменным описанием, видеофильмом и т.п.), существующей в данной или другой организации, и принятие решения по ней.
- При этом обучаемые играют активную роль, знакомятся с опытом других, развивают навыки принятия решений.
- Здесь не допускается увлечения дискуссиями и доминирования в них отдельных лиц, что требует высокого профессионализма руководителя.

# Метод инцидентов

- Одна из разновидностей «кейс-стади»-, когда первоначально проблема описывается лишь в общих чертах, а дополнительные сведения сообщаются при ответах ведущего на вопросы участников, что дает большую практику анализа.

# Метод управленческих игр

- Обучаемым дают характеристики организации в виде уравнений, связывающих основные показатели ее работы (цены, закупки, объем производства и проч.) После того как игроки команды приняли свои решения (при этом допускается взаимное консультирование), общие результаты их взаимодействия просчитываются на компьютере и сопоставляются с тем, что было на самом деле.

# Групповая динамика

- это метод обучения и изучения социальных контактов в группах.
- Участники (6-15 человек) проводят несколько двухчасовых занятий с целью самостоятельного изучения отношений в группах. Руководитель при этом выступает в основном в роли комментатора.

# Метод специальных заданий

- направлен на совершенствование рабочих навыков сотрудников посредством организации их работы над специальными проектами, которая контролируется менеджерами. Этим они готовятся к выполнению более широкого круга обязанностей.

# Моделирование поведения менеджера

- заключается в том, что записываются или показываются на видео, а затем обсуждаются ситуации и межличностные проблемы, с которыми сталкиваются руководители (жалобы, интриги). После этого несколько человек разыгрывают сходные ситуации, а остальные следят за событиями и соответственно реагируют на них или могут предлагать свои ситуации.

# Ролевая игра

- каждому назначается определенная роль в ситуации (кейсе) и поручается играть ее, реагируя на игру другого, а одному из участников приходится быть центральной фигурой и действовать соответственно.

## **«Упражнение в корзине для бумаг» (или «баскетбольная корзина»)**

- **Суть ее состоит в том, что обучаемые ставятся в положение управляющих гипотетической компании и в течение 2-3 ч должны распределять полномочия, принимать решения, отдавать письменные и устные распоряжения, отвечать на письма и звонки, общаться с подчиненными, проводить совещания. Для этого им раздаются необходимые материалы (деловая переписка и описания), где важные и срочные вопросы смешаны с рутинными. Упражнения должны содержать как можно больше элементов, характерных для реальных ситуаций, быть применимыми на практике, продемонстрировать значение усвоенного материала.**