Лекция 6. Адаптация персонала.

6.1. Понятие, этапы и виды адаптации.
6.2. Управление процессом адаптации.

Адаптация — процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

Адаптация – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Выделяют первичную и вторичную адаптацию (несколько взглядов).

Первичная адаптация – осуществляется сразу после приема человека в фирму. Ее продолжительность зависит от должности, на которую осуществляется прием, содержания и условий работы. Задачи первичной адаптации:

- информирование работника о специфике работы в данной организации;
- знакомство с организационными требованиями, нормами, правилами поведения;
- знакомство с профессиональными требованиями, условиями труда на рабочем месте;
- адаптация работника к особенностям социального взаимодействия внутри коллектива;
- изучение особенностей самого работника и адаптации их к требованиям рабочего места, внешнего окружения;
- перераспределение функций, изменение требований, отдельных аспектов социального взаимодействия.

Вторичная адаптация – проводится в результате внутреннего перевода работника на новое рабочее место.

С другой стороны ряд авторов считает, что **первичная адаптация** – это адаптация молодых специалистов, еще не имеющих трудового опыта, а **вторичная адаптация** – адаптация людей, которые меняют работу (фирму на фирму).

Третий взгляд на **первичную и вторичную адаптация** просто делит их с точки зрения мероприятий, которые будут осуществляться первоначально и которые в первую очередь важны и тех мероприятий, которые вторичны и необходимость в которых возникает несколько позже. Например: первичная социальная адаптация – знакомство новичка с представителями того подразделения, в котором он будет работать; вторичная социальная адаптация – постепенное включение новичка в социальную структуру подразделения через привлечение к подготовке различных праздничных мероприятий.

Другая классификация адаптации предлагает следующие ее виды:

- Производственная адаптация:

- профессиональная – дополнительное освоение профессиональных знаний и навыков, формированием профессионально необходимых качеств личности и положительного отношения к работе;
- психофизиологическая – адаптация к физическим и психическим нагрузкам, уровню монотонности труда, санитарно-гигиеническим нормам, ритму труда, удобству рабочего места, внешним факторам воздействия (шум, освещенность, вибрация, вентиляция и т.д.);
- социально-психологическая адаптация - включение работника в систему взаимоотношений в коллективе (традиции, нормы, ценности);
- организационно-административная адаптация – знакомство с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в оргструктуре;
- экономическая – знакомство с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, системой оплаты труда;
- санитарно-гигиеническая – освоение с требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплиной, правилами трудового распорядка (подготовка рабочего места к труду, гигиенические и санитарные нормы, требования техники безопасности и т.д.).

- Внепроизводственная адаптация:

- адаптация к бытовым условиям, в том числе в период отдыха – способы распределения и возможности получения жилья, места в детском саду, наличие баз отдыха, поликлиники, библиотеки, спортзала и т.д.;
- адаптация к внепроизводственному общению с коллегами – формы общения во внерабочее время.

Подготовка к приему нового сотрудника:

1. Сообщить коллегам о новом сотруднике.
2. Проверить рабочее место для нового сотрудника.
3. Подготовить пакет документов, которые должен получить новичок для лучшего знакомства с компанией.
4. Обеспечить «фронт работ».
5. Назначить наставника.

6. Продумать систему оценки работы новичка.

Программа введения в должность

Программа введения в должность включает три составляющие:

1. Информация об организации.
2. Информация о выполняемой работе.
3. Информация об отделе / команде / коллективе.

Задача введения в должность носит не только мотивационную, но и экономическую направленность — чем быстрее новичок станет работать так, как требуется в данной должности, тем быстрее он начнет приносить прибыль компании.

Информация об организации будет содействовать развитию лояльности — ведь каждый человек предпочитает работать в той организации, которой можно гордиться. Эта информация может включать как «идеологические материалы» — описание деятельности организации, историю создания, описание организационной структуры, информацию о ключевых фигурах, ключевые положения, политики и правила организации, образцы внутрифирменных газет, так и «технические материалы» — план территории или офиса (для крупных организаций), телефонные номера, описание компьютерной системы и т. п. Идеологические материалы дают новому сотруднику позитивную информацию о компании, технические помогают не заблудиться. В организациях, где существует так называемая «Книга для сотрудников», как правило, большинство из этих материалов включение книгу.

Информация о выполняемой работе включает в себя должностную инструкцию, описание задач на испытательный период, описание стандартов выполнения работы и критериев, по которым работа будет оцениваться, информацию о том, как часто новый сотрудник будет встречаться с руководителем (руководителями) для обсуждения успехов и трудностей. Едва ли реально представить всю эту информацию в письменном виде, но, хотя бы в устной форме, большую ее часть надо донести до сотрудника.

Информация об отделе / команде / коллективе содержит описание основных функций подразделения, его роль в организации и взаимодействие с другими подразделениями, организационную структуру подразделения, знакомство с коллегами, в первую очередь с теми, с кем новичок будет работать непосредственно.

Адаптационный период — это испытательный срок, как для кандидата, так и для компании. Компания присматривается к новому сотруднику, проверяет, правильный ли был сделан выбор. Кандидат присматривается к компании и «примеряет» ее на себя. Стоит помнить, что сотрудник, которого мы нашли на рынке труда, по всей видимости, рассылал свое резюме в несколько компаний, и в период испытательного срока к нему могут продолжать поступать предложения от других работодателей.

Оценка деятельности нового сотрудника и принятие окончательного решения

По окончании испытательного периода необходимо дать оценку сотруднику вне зависимости от того, какое решение приняло руководство.

Оценка после окончания испытательного срока должна даваться так же, как и оценка деятельности давно работающих сотрудников — взвешенно, по определенным критериям,

имеющим непосредственное отношение к работе. Если принято решение о продолжении сотрудничества, стоит отметить:

- Основные достижения за период работы.
- Области, требующие улучшения и развития и пути улучшения (обучение, работа над собой, помощь со стороны коллег и т. п.).
- Планы на будущее.

Если же с сотрудником вынуждены расстаться, надо дать ему объективные объяснения на основании фактов и критериев деятельности, почему компания приняла подобное решение.

В заключении следует сказать, что адаптационный период и испытательный срок – разные понятия.

Испытательный срок – период времени, который организация устанавливает для каждой должности, чтобы окончательно определиться с вопросом – брать или нет конкретного человека на должность или нет.

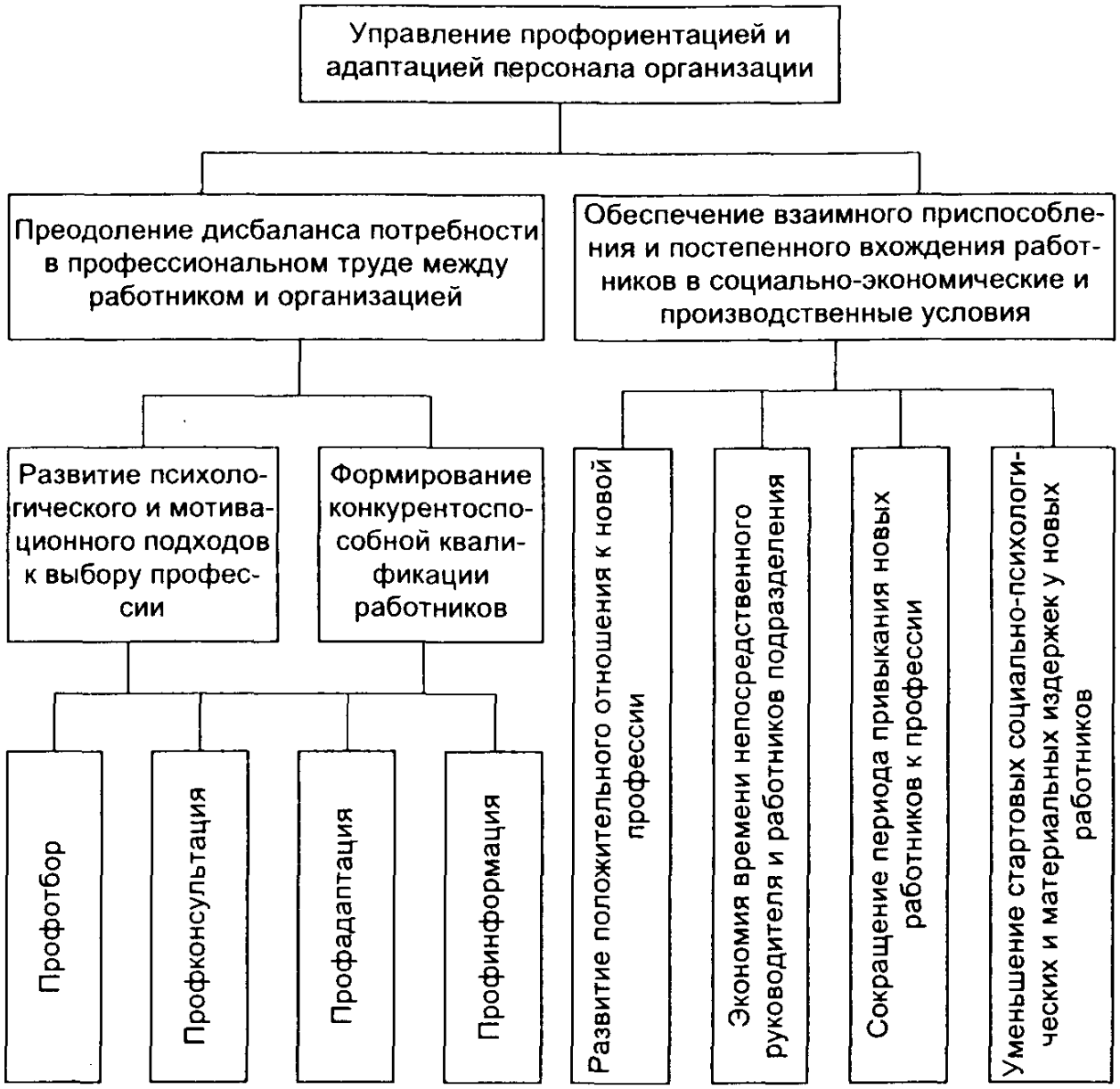
Испытательный срок и адаптационный период могут совпадать или не совпадать – все зависит от конкретной фирмы и должности. Однако установление слишком длительного испытательного срока может отрицательно сказаться на психологическом состоянии новичка, а маленький испытательный срок не даст объективной информации для решения вопроса «брать или не брать».

6.2. Управление процессом адаптации персонала

Управление процессом адаптации персонала это *«активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т. п.»* [3]. Необходимость управления адаптацией предопределяется большим ущербом как для производства, так и для работников, а его возможность доказана опытом отечественных и зарубежных предприятий и организаций. Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание как субъективных характеристик рабочего (пол, возраст, его психофизиологические характеристики, а также образование, стаж и др), так и факторов производственной среды, характера их влияния (прямое или косвенное) на показатели и результаты адаптации. Поэтому при оптимизации процесса адаптации следует исходить из имеющихся возможностей предприятия (в части условий труда, гибкого рабочего времени, организации труда и т.д.) и ограничений в изменении рабочего (в развитии тех или иных способностей, в освобождении от отрицательных привычек и т.п), необходимо также учитывать различия на новом и на прежнем месте работы, особенности новой и прежней профессий, ибо они могут быть существенными, что послужит серьезным барьером для профессиональной мобильности и проведения кадровой политики предприятия .

Цели и задачи системы управления адаптацией.Адаптация работника на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы. Поэтому на многих предприятиях страны создаются специализированные службы адаптации кадров. Однако организационно это делается по-разному: в зависимости от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов. Службы адаптации работника могут выступать как самостоятельные структурные

подразделения (отдел, лаборатория) или же входить в состав других функциональных подразделений (как бюро, группа и отдельные работники) в отдел кадров, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы и т.п. Иногда должность специалиста по адаптации вводится в штатное расписание цеховых управленческих структур. Важно, чтобы служба адаптации была составным звеном общей систем, управления кадрами на предприятии. Цели системы управления адаптацией хорошо сформулированы у Кибанова и могут быть представлены в виде схемы:



Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии процесса адаптации, по Кибанову, являются:

· организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации; · проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником; · интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность; · специальные курсы подготовки наставников; · использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий; · выполнение разовых

общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом; · подготовка замены при ротации кадров; проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников .

Функции и направления деятельности подразделений

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

1. Выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала. 2. Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям предприятия при сокращении, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом. 3. Развитие наставничества, которое в последние годы на наших предприятиях незаслуженно забыто .

Если говорить о конкретных мерах или этапах адаптации, то следует четко разграничивать функции непосредственного руководителя и менеджера по персоналу. Так, например, видят Базаров и Еремин распределение обязанностей в ходе подготовки и реализации программы ориентации:

Функции и мероприятия по ориентации	*Обязанности*	
	непосредственного руководителя	*менеджера по персоналу*
Составление программы ориентации	Выполняет	Ассистирует
Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами		Выполняет
Объяснение задач и требований к работе	Выполняет	
Введение работника в рабочую группу	Выполняет	
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	Выполняет	

Как мы видим, значительная часть обязанностей по профориентации персонала лежит на ***непосредственном руководителе***. Это подчеркивается в ряде учебных пособий. Веснин в этом смысле является автором, широко раскрывающим его функции на всех этапах от «введения в должность» до завершающих этапов адаптации. По его мнению, при индивидуальном введении в должность (которое, опять же, предпочтительнее группового, так как более эффективно и требует меньших затрат), непосредственный руководитель *«поздравляет нового сотрудника с началом работы, представляет его коллективу (рассказывает биографию, особо отмечая достоинства), знакомит с подразделением и обстановкой в нем, подробно излагает требования, в том числе и неписаные, сообщает о трудностях, которые могут встретиться, и наиболее распространенных ошибках в работе, о будущих коллегах, особенно тех, у кого трудный характер, и тех, на которых всегда можно положиться, просить совета…Руководитель осуществляет инструктаж, контроль за первыми шагами новичка, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет реальную потребность в дополнительном обучении, оказывает всестороннюю помощь в адаптации»*. Непосредственно процесс адаптации также значительно облегчается участием в нем руководителя. В его

обязанности входит проведение предварительной работы с будущими коллегами, с тем чтобы новичка хорошо встретили; назначение опекуна, проверка состояния материальных условий труда. В течение первой недели руководителю желательно ежедневно видеться с работником, узнавать об успехах и помогать устранить проблемы. Это позволит как можно раньше (идеально в течение месяца) полностью составить представление о его слабостях и достоинствах, взаимоотношениях в коллективе, исполнительности, внешнем виде. Руководителю целесообразно завести карточку контроля за адаптацией и постоянно держать в поле зрения этот процесс. На первом этапе ему нужно помочь новому сотруднику выбрать наиболее подходящее рабочее место, на втором оказать содействие восвоении тонкостей своей профессии, на третьем смежных профессий, а также привлекать к делам коллектива. Со всеми этими выводами сложно не согласиться, так как в современных российских условиях, когда большая часть организаций не может себе позволить не то что организовать отдельное подразделение, выполняющее исключительно функции адаптации персонала, а даже нормально функционирующий кадровый отдел, который бы состоял из квалифицированных сотрудников, в этих условиях на плечи непосредственных руководителей ложиться гораздо больше функций. Сложно утверждать, является ли концентрация адаптационных функций в руках руководителя положительным или отрицательным моментом. Делегируя ему эти функции, надо помнить, что сам руководитель тоже является объектом адаптации, и что ему, подчас, требуется некоторое время на приспособление к подчиненным. Социально-психологической адаптации руководителей также уделено много внимания у Веснина. Он, в частности, пишет, что эта адаптация сложна «*прежде всего из-за несоответствия уровня их и новых подчиненных. Если руководитель будет на голову выше коллектива, последний не сможет воспринимать его требований, и руководитель в сущности окажется в положении генерала без войска; в противном случае коллектив будет «стадом без пастуха». Процесс вхождения осложняется в том случае, если прежний начальник остается начальником более высокого уровня*». В учебнике же у Кибанова представлена, по сути, идеализированная схема распределения функций по адаптации персонала между подразделениями. Но ее необходимо изучать и пытаться к ней максимально приблизиться. Для достижения целей адаптации в организациях целесообразно иметь в действующих подразделениях по управлению персоналом специалистов или самостоятельное подразделение по управлению профориентацией и адаптацией кадров. Штат такого подразделения должен состоять как минимум из двух человек: профконсультант (профессиональная ориентация) и менеджер по персоналу (отбор, подготовка и адаптация работников). Функции этого подразделения должны быть ориентированы на работников, которым нужна помощь в профессиональной ориентации и переориентации, а также выпускников подшефных школ, которые стоят перед выбором своей дальнейшей профессии, и на новых работников, пришедших в организацию или поменявших место работы внутри ее.

Подразделение по управлению профориентацией и адаптацией должно выполнять следующие функции:

· изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка труда, проведение мероприятий по адаптации к нему, осуществление соответствующей переструктуризации кадрового потенциала; · наем и отбор персонала с использованием профессиограмм и описаний работ, тестирования и интервьюирования работников с целью их лучшей профориентации; · расстановка кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам, закреплением ротаций и внутрипроизводственными перемещениями кадров, формирование стабильного трудового коллектива; · отбор лидеров из числа молодых работников, обладающих талантом организатора; · организация взаимодействия с

региональной системой управления профориентацией и адаптацией на взаимовыгодных условиях.

В обязанности ***профконсультанта*** входят:

1. Профессиональная консультация для работников предприятия. 2. Сбор, накопление информации, изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка, престижности профессии. 3. Участие в найме и отборе персонала. 4. Организация (совместно с администрацией школ) работы по профориентации школьников. 5. Налаживание связей с ПТУ. 6. Организация оборудования кабинета профориентации на предприятии. 7. Оказание помощи ПТУ и школам по оборудованию тематических стендов профориентации. 8. Организация разработки профессиограмм. 9. Организация тематических вечеров для школьников. 10. Проведение в школах лекций, семинаров с приглашением рабочих, руководителей, специалистов управления предприятия. 11. Организация в школах выставок литературы о выборе профессии. 12. Проведение группового обследования профессиональной направленности школьников. 13. Организация лектория для родителей школьников по вопросам профориентации. 14. Проведение в организации дня открытых дверей.

В обязанности ***менеджера по персоналу*** входят:

1. Ознакомление с организацией; характеристика; условия найма; оплата труда. 2. Представление руководителю, непосредственному начальнику, инструктору по обучению. 3. Организация экскурсии по рабочим местам. 4. Разъяснение условий работы, ознакомление с функциями (совместно с руководителем). 5. Организация обучения (совместно с отделом обучения). 6. Введение в коллектив, представление сотрудников (совместно с руководителем).

Программы адаптации

Как и при наборе кадров, так и при введении в должность новичков важно понять основные мотивы, обусловливающие для них необходимость работы, а также связанные с этим надежды и опасения. Большинство людей, приступая к работе, хотят быстрее ее освоить и показать, что они могут справиться с ней хорошо. Однако независимо от того, первая это их работа или нет, новые сотрудники приходят в первый рабочий день с множеством естественных опасений. Для предотвращения таких ситуаций необходима продуманная процедура введения в должность или, иными словами, программа адаптации персонала [5]. Программа адаптации представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести сотруднику, ответственному за адаптацию. В различных учебных пособиях встречаются разные синонимы программ адаптации их также называют программами ориентации или просто ориентацией. Суть этих явлений примерно одна и та же. Мы будем пользоваться термином «программа адаптации», так как считаем адаптацию базовым и всеохватывающим процессом, подчиняющим себе введение в должность и ориентацию. Большинство авторов разделяют программу на общую и специальную (специализированную). ***Общая программа адаптации***касается в целом всей организации. Разные авторы включают в нее от 6 до 9 основных вопросов. Наиболее полно, с нашей точки зрения, изложена суть общей программы адаптации в учебнике Базарова и Еремина. Согласно ему, в ходе проведения программы должны затрагиваться следующие вопросы: *1. Общее представление о компании:*

· цели, приоритеты, проблемы; · традиции, нормы, стандарты; · продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя; · разнообразие видов

деятельности; · организация, структура, связи компании; · информация о руководителях.

2. Политика организации:

· принципы кадровой политики; · принципы подбора персонала; · направления профессиональной подготовки и повышения квалификации; · содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности; · правила пользования телефоном внутри предприятия; · правила использования различных режимов рабочего времени; · правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

3. Оплата труда:

· нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников; · оплата выходных, сверхурочных.

4. Дополнительные льготы:

· страхование, учет стажа работы; · пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству; · поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию; · возможности обучения на работе; · наличие столовой, буфетов; · другие услуги организации для своих сотрудников.

5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности:

· места оказания первой медицинской помощи; · меры предосторожности; · предупреждение о возможных опасностях на производстве; · правила противопожарной безопасности; · правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

6. Работник и его отношения с профсоюзом:

· сроки и условия найма; · назначения, перемещения, продвижения; · испытательный срок; · руководство работой; · информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу; · права и обязанности работника; · права непосредственного руководителя; · организации рабочих; · постановления профсоюзов и политика компании; · руководство и оценка исполнения работы; · дисциплина и взыскания, оформление жалоб; · коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.

7. Служба быта:

· организация питания; · наличие служебных входов; · условия для парковки личных автомобилей;

8. Экономические факторы:

· стоимость рабочей силы; · стоимость оборудования; · ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После осуществления общей программы следует перейти к ***специальной (специализированной)***. Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом и осуществляется как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). В нее должны быть включены следующие вопросы: *1. Функции подразделения:*

· цели и приоритеты, организация и структура; · направления деятельности; · взаимоотношения с другими подразделениями; · взаимоотношения внутри подразделения.

2. Рабочие обязанности и ответственность:

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

3. Требуемая отчетность:

· виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней; · отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

4. Процедуры, правила, предписания:

· правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; · поведение в случае аварий, правила техники безопасности; · информирование о несчастных случаях и опасности; · гигиенические стандарты; · охрана и проблемы, связанные с воровством; · отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению; · правила поведения на рабочем месте; · вынос вещей из подразделения; · контроль за нарушениями; · перерывы (перекуры, обед); · телефонные переговоры личного характера в рабочее время; · использование оборудования; · контроль и оценка исполнения.

5. Представление сотрудников подразделения .

Данные программы можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, поэтому в программу адаптации обязательно должно входить обучение. Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении и их потребности где-то схожи с потребностями молодых работников, и им зачастую труднее вписаться в коллектив. Свои особенности имеет адаптация инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов. Особо следует отметить адаптацию женщин, выходящих на работу после отпуска по уходу за ребенком. Чем дольше она находится дома, тем сложнее ей включиться в трудовой ритм. Связано это с тем, что, во-первых, после ее выхода на работу обычно обнаруживается большой пробел в знаниях (за три года может очень многое поменяться, например, появиться новое программное обеспечение или новые технологии). Во-вторых, нарушается ритм жизни: во время отпуска женщина сама планировала свое время, выйдя же на работу, она вынуждена

находится положенное количество времени на одном месте. В-третьих, возникает психологический барьер, при котором женщина должна опять принять статус подчиненной. Все это нельзя оставлять без внимания и необходимо учитывать при составлении программ по адаптации.

Оценка состояния работы по адаптации.

В течение всего адаптационного периода руководитель должен неформально обсуждать с сотрудником его взаимоотношения с коллективом подразделения, его степень адаптации, контролировать выполнение индивидуального плана. Периодически (не менее двух раз в первый месяц и одного раза в последующие) контроль процесса адаптации должен осуществлять специалист по кадрам. В случае увольнения сотрудника во время адаптационного периода, руководитель обязан направить его в течение двух недель в службу по персоналу для собеседования. Служба управления персоналом для выяснения истинных причин увольнения собирает и анализирует соответствующую информацию. Одновременно оценивается эффективность подбора персонала. Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника. Чем сложнее среда, чем больше отличие ее от привычной среды на прежнем месте работы, чем больше связано с ней изменений, тем труднее проходит процесс адаптации. Адаптация как процесс характеризуется определенной продолжительностью, и следовательно, имеет свое начало и окончание. Если в отношении начала адаптации вопросов не возникает (это начало деятельности работника в новых условиях), то определить ее окончание весьма трудно. Дело в том, что адаптация это процесс, протекающий постоянно в меру изменения факторов внешней среды трудовой деятельности работника, да и изменения самого человека. Поэтому адаптация имеет отношение и к человеку, который не менял рабочего места. С позиций управления кадрами, формирования трудового потенциала, определения сроков адаптации большое значение имеет выяснение такого понятия, как ***предел адаптации***. При определении сроков адаптации (а с ними и возможного ущерба) в качестве ее предела, или точки отсчета завершения ее как процесса, могут использоваться определенные количественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации, или система показателей. В частности, можно выделить:

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

Перечисленные показатели имеют отношение к непосредственным результатам работы, тогда как зачастую требуется проанализировать конкретную работу каждого задействованного в адаптации подразделения. В этом случае необходимо учитывать следующие показатели (так, как они представлены в учебном пособии Кибанова): *составление программ по адаптации; проведение лекций, семинаров; работа с молодежью; составление программ адаптации; знакомство с предприятием; знакомство с рабочим местом; объяснение задач, требований к работе; введение в коллектив; поощрение помощи новичкам со стороны наставников; обучение молодых рабочих*. Другой подход к оценке производственной адаптации исходит из характеристики и результатов каждой из ее сторон. Так, для характеристики психофизиологической адаптации, особенно на работах с большим физическим напряжением (например, для оценки степени тренированности, как одного из результатов адаптации) используются показатели выработки и энергозатрат, а также показатели состояния сердечно-сосудистой системы, функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления и т.п. Профессиональную адаптацию, как полное и успешное овладение профессией, характеризуют такие показатели, как степень освоения норм времени (их выполнение,

достижение среднего процента, сложившегося в коллективе), выход на средний уровень брака продукции по вине работника и др. К показателям, характеризующим социально-психологическую адаптацию, относятся уровень психологической удовлетворенности новой для человека производственной средой в целом и ее наиболее важными для него компонентами, характером взаимоотношений с товарищами, администрацией, удовлетворенность своим положением в коллективе, уровень удовлетворения жизненных устремлений и др. Получить отклик от работника по многим из этих вопросов могут помочь разнообразные вопросники, которые должны быть предъявлены работнику после предполагаемого завершения периода адаптации. Один из таких вопросников предложен Кибановым. Его основные вопросы:

1. Укажите срок работы в данной организации:
2. Ваше место работы или учебы до поступления в организацию.
3. Кто повлиял на Ваш выбор профессии?
4. В какие периоды Вам наиболее необходима помощь руководителя?
5. Как часто Вам нужна в работе помощь коллег?
6. В какой период Вашей деятельности Вы почувствовали в себе профессиональные навыки?
7. В какой период Вы почувствовали, что вошли в коллектив?
8. Устраивает ли Вас занимаемое место в коллективе?
9. Представьте себе, что по каким-либо причинам Вы уволились из организации. Вернулись ли бы Вы через некоторое время на свое прежнее место работы?
10. Бывают ли у Вас конфликты с руководителем подразделения, с заместителем руководителя, с исполнителями?
11. В какой мере выражены в Вашей работе следующие критерии: *стремление к глубокому знанию дел в организации; интерес к делам и перспективам коллектива; внимание к событиям, имеющим прямое отношение к профессиональным обязанностям; стремление принимать самое активное участие в принятии решений; стремление начатое дело доводить до конца; чувство принадлежности к коллективу; активное отношение к окружающим*?
12. Материальная помощь со стороны родителей:
13. Жилищные условия:
14. Интерес к продвижению:
15. В какой мере выражены в Вашей работе следующие факторы: *обеспеченность работой; соответствие работы профессии; соответствие квалификации работе; разнообразность работы; соответствие характера работы способностям и склонностям; возможность повышения квалификации; информированность о делах коллектива; хорошая заработная плата; возможность продвижения; помощь и поддержка руководителя; хорошие отношения с администрацией; хорошие взаимоотношения с коллегами по работе; удачный режим работы; удачное рабочее место*?
16. Кто оказал Вам наиболее ощутимую помощь в процессе адаптации: сотрудник отдела кадров, линейный руководитель, наставник, коллега по работе или кто-то еще?
17. Что помоглоВам в процессе адаптации: лекции, семинары, специальная литература, фильмы, слайды?