

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

АССОЦИАЦИЯ МОСКОВСКИХ ВУЗОВ

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Адаптация персонала к изменениям

для специалистов инвестиционно-строительной сферы

Москва 2009

1. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ по курсу «Адаптация персонала к изменениям»

	Виды учебной работы	Форма обучения	
		Кол-во часов по учебному плану	семестры
1	Общая трудоемкость дисциплины	72	
2	Аудиторные занятия с преподавателем:	36	-
	- лекции	16	
	- практические занятия	20	
	- лабораторные занятия		-
	- семинары		-
	- курсовые работы или проекты		-
3	Самостоятельная работа:	36	
	- изучение теоретических вопросов		
	- курсовой проект	-	-
	- курсовая работа	-	-
	- расчетно-графические работы (кол-во)	-	-
	- контрольные работы (кол-во)		
	- домашние задания (кол-во)	-	-
4.	Вид итогового контроля (зачет, экзамен)	зачет	

2. ЦЕЛИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель изучения курса:

В современных условиях, когда компании ведут активную борьбу за специалистов, за экономию средств на их подбор и удержание, особое внимание необходимо уделять работнику на этапе его вхождения в должность и последующей адаптации. В компании с грамотно проводимой адаптацией сотрудники быстро и планомерно осваивают профессиональные обязанности, легко устанавливают дружеские отношения с коллективом, не снижается мотивация к качественному выполнению работы.

Это в разы повышает продуктивность работы всех подразделений компании. Если адаптационные мероприятия не дают результатов - это основание для руководства компании к проведению более серьезной работы над грамотной системой адаптации.

Целью изучения данного курса является систематизация знаний в области адаптации персонала; отработка умений, необходимых для разработки, внедрения и управления системой адаптации.

Задачи изучения курса:

В соответствии с государственными требованиями к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительной квалификации по курсу «Адаптация персонала к изменениям» в результате изучения дисциплины обучающиеся должны:

знать:

- значение системы адаптации персонала в современной организации. Опыт российских и зарубежных компаний;
- цели и задачи, процесса адаптации в структуре управления персоналом;
- стадии процесса адаптации;

- основные правила разработки программы адаптации сотрудников;
- функции участников адаптационного процесса.

уметь:

- применять знания и навыки для разработки, внедрения и управления системой адаптации;
- применять на практике навыки составления программ адаптации для сотрудников различных форм подчиненности и ответственности;
- пользоваться эффективными методами и инструментами адаптации персонала;
- составлять карту компетенций организации;
- разрабатывать программу для проведения кадрового аудита в организации.

владеть:

- конкретными адаптационными hr-технологиями;
- знаниями и умениями по сопровождению нового сотрудника в адаптационный период;
- навыками работы с пакетом документов, поддерживающий данную систему;
- методами оценки эффективности системы адаптации.

Оценка качества освоения учебного материала

Текущий контроль осуществляется путем выполнения обучающимися заданий и вопросов для самопроверки, выполнения заданий в процессе проведения практических работ, а также проработки заданий для самостоятельной работы.

Формой *итогового контроля* по данному курсу является зачет

3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Разделы дисциплины и виды занятий

Изучение курса предусматривает очно-заочную форму обучения и предполагает 36 часов – аудиторных занятий (из них проведение лекционных – 16 часов и практических работ - 20 часов) и 36 часов самостоятельной работы. **Итого по курсу – 72 часа.**

№ п/п	Раздел дисциплины	Очно-заочная форма обучения		
		Лек.	Прак.	СР
1	Система адаптации персонала в организации	10	8	18
2	Управление системой адаптации	10	8	18
	ИТОГО:	20	16	36

72 часа

3.1. 1. Распределение дисциплины по видам занятий

№ тем	Наименование тем	Кол-во часов, из них			
		Всего	Лек	Пр\р	С/р
Раздел 1. Система адаптации персонала в организации		36	8	10	18
1	Теоретические основы управления адаптацией персонала	6	2		4
2	Место процесса адаптации в структуре управления персоналом.	8	2	2	4
3	Адаптация персонала на различных стадиях развития компании	6		2	4
4	Роль, функции и задачи подразделения по персоналу в области адаптации сотрудников	8	2	4	2
5	Стадии процесса адаптации	8	2	2	4
Раздел 2. Управление системой адаптации		36	8	10	18
6	Метод аудита системы адаптации персонала	6	2		4
7	Разработка программы адаптации сотрудников	8	2	4	2
8	Адаптация молодых специалистов	8	2	2	4
9	Адаптация работающего персонала к новому функционалу и должности	8	2	2	4
10	Оценка эффективности системы адаптации	6		2	4
	Итого	72	16	20	36

3.2. Содержание лекционных занятий

Раздел 1 . Система адаптации персонала к изменениям

Тема 1. Теоретические основы управления адаптацией персонала.

Ключевые слова: адаптация, адаптация социальная, персонал предприятия, трудовая адаптация, организационная адаптация, социально-психологическая адаптация, профессиональная адаптация.

- Понятие адаптации.
- Классификация адаптации персонала.
- Виды адаптации персонала.
- Компоненты адаптации работника.
- Необходимые условия для успешной адаптации.
- Цели и задачи системы управления адаптацией персонала в организации.
- Понятие трудовой адаптации, ее виды и цели.
- Опыт зарубежных и российских компаний по адаптации персонала.

Тема 2. Место процесса адаптации в структуре управления персоналом.

Ключевые слова: коучинг, адаптация персонала, испытательный срок.

- Для чего необходима адаптация сотрудника в организации?
- Место процесса адаптации в структуре управления персоналом.
- Выгоды работника и организации при внедрении системы адаптации.
- Причины, побуждающие адаптировать персонал.
- Двусторонняя природа процесса адаптации.
- Цели и задачи адаптации персонала.
- Понятие испытательного срока и адаптационного периода.
- Роль коучинга в адаптации персонала.

Тема 4. Роль, функции и задачи подразделения по персоналу в области адаптации сотрудников.

Ключевые слова: отдел по работе с персоналом, профессиограмма, тренинг, ротация кадров.

- Стороны, участвующие в процессе адаптации.
- Роль, функции и задачи подразделения по персоналу, непосредственного руководителя и наставника.
- Направления деятельности подразделения по управления адаптацией персонала.
- Виды (аспекты) адаптации как базис для понимания системы работ по адаптации персонала.
- Приоритетность видов адаптации и различных категорий сотрудников.

Тема 5. Стадии процесса адаптации

Ключевые слова: аттестация кадров, аттестация кадров, экономические методы адаптации персонала, организационно-административные методы, социально-психологические методы, первичная адаптация, вторичная адаптация.

- Мероприятия по адаптации.
- Подходы к выбору инструментов.

- Инструменты адаптации: книга сотрудника, план вводного адаптационного курса, аттестационная карта, отчет сотрудника, бланк аттестации сотрудников по результатам испытательного срока; - общая оценка сотрудника.
- Этапы адаптации, их продолжительность, ответственные за этапы адаптации, задачи адаптации, критерии оценки прохождения этапов, документы и материалы.

Раздел 2. Управление системой адаптации

Тема 6. Метод аудита системы адаптации персонала.

Ключевые слова: кадровый аудит.

- Применение диагностического метода аудита для оценки эффективности организации управления персоналом.
- Суть аудита по П. Э. Шендлеру.
- Исследование аудита в сфере управления персоналом - Т. В. Никонова, С. А. Сухарев, Р. Ватье, Пьер Канду, Ален Курэ, Жак Игаленс, И. И. Кулинцев, К. Х. Абдурахманов, Ю. Г. Одегов.
- Основные задачи аудита.

Тема 7. Разработка программы адаптации сотрудников.

Ключевые слова: экспресс-адаптация,

- Понятие экспресс-адаптации.
- Цели программы экспресс-адаптации.
- Разработка программы экспресс-адаптации сотрудников.
- Структура программы.
- Факторы, влияющие на успех внедрения программы экспресс-адаптации.

Тема 8. Адаптация молодых специалистов

Ключевые слова: молодой специалист.

- Адаптация молодых специалистов.
- Специфика социальных и возрастных особенностей молодых специалистов.
- Факторы, влияющие на адаптацию молодых специалистов.
- 6 этапов процесса адаптации молодых специалистов.

Тема 9. Адаптация работающего персонала к новому функционалу и должности

- Адаптация руководителей.
- Стратегии поведения руководителя по отношению к коллективу в период адаптации.
- Методы адаптации используемые при разработки программ для работающих специалистов.
- Использование диагностических методов для разработки адаптационных программ.
- Сложности разработки адаптационных программ для работающих сотрудников.

Перечень практических занятий

№ тем	Наименование практических работ
2	<p style="text-align: center;">Место процесса адаптации в структуре управления персоналом</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выполнить методику диагностики социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда 2. Выполнить задание в группах. В чем заключается необходимость проведения адаптационных мероприятий в управлении персоналом?
3	<p style="text-align: center;">Адаптация персонала на различных стадиях развития компании</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выполните упражнение «Некоторые причины низких результатов работы» 2. Выполните упражнение «Объективный подход к исправлению показателей» 3. Выполните упражнение «Улучшение результатов работы и поведения персонала» 4. Проанализируйте результаты работы.
4	<p style="text-align: center;">Роль, функции и задачи подразделения по персоналу в области адаптации сотрудников</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выполнить задание «Адаптация персонала в организации» 2. Деловая игра «Прием на работу» 3. Обсуждение результатов работы
5	<p style="text-align: center;">Стадии процесса адаптации</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выполните тест - «Измерение мотивации достижения» А. Мехрабиа 2. Ролевая игра – ««Пресс-конференция – 10 лет спустя»» 3. Выполнить упражнение «Самопрезентация» 4. Проанализировать итоги упражнения
7	<p style="text-align: center;">Разработка программы адаптации сотрудников</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проанализировать пример заполненного Бланка адаптации на должность копирайтера 2. Заполнить таблицу - Возможности и угрозы реализации программы адаптации. 3. Выполнить методику диагностики уровня эмоционального выгорания (В.В.Бойко)
8	<p style="text-align: center;">Адаптация молодых специалистов</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать профессиограмму для должности «Старший объекта охраны» 2. Ролевая игра «Краткое телефонное интервью» (работа в группах по 3 человека). Цель – отработать навык правил проведения собеседований и умения составлять психологическую характеристику нового сотрудника на основе первичных данных. 3. Составить примерный план адаптации нового сотрудника на основе полученных о нем данных при собеседовании.
9	<p style="text-align: center;">Адаптация работающего персонала к новому функционалу и должности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Упражнение на определение соответствия кандидата к данной должности, команде и компании. 2. Проранжировать по степени значимости факторы, влияющие на успешность адаптации.
10	<p style="text-align: center;">Оценка эффективности системы адаптации</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Провести оценку собственной профессиональной деятельности, используя оценочную форму. 2. Выполнить задание – Представить оценку мероприятий, проводимых в вашей организации по адаптации персонала.

3.7. Самостоятельная работа студента

№ темы	Самостоятельная работа
1	<p>Теоретические основы управления адаптацией персонала Изучить теоретический материал. Определить цели и задачи системы управления адаптацией персонала в организации. Самостоятельно изучить понятие социальной адаптации в научной психологической литературе. Проанализировать схему классификации А.Я. Кибанова.</p>
2	<p>Место процесса адаптации в структуре управления персоналом Изучить теоретический материал. Роль коучинга в адаптации персонала. Определите каково место процесса адаптации в вашей организации. Выработайте рекомендации по усовершенствованию адаптивных процессов в организации.</p>
3	<p>Адаптация персонала на различных стадиях развития компании Изучить теоретический материал. Определить в чем преимущественные отличия адаптационных мероприятий для молодой организации и зрелой организации.</p>
4	<p>Роль, функции и задачи подразделения по персоналу в области адаптации сотрудников Изучить теоретический материал. Сформулируйте основные функции подразделения по работе с персоналом. Выполните методику определения стрессоустойчивости и социальной адаптации Холмса и Раге. Написать эссе – Роль руководителя в адаптации персонала.</p>
5	<p>Стадии процесса адаптации Изучить теоретический материал. Адаптация и испытательный срок. В чем различия и схожесть? Надо ли их объединять? Заполните таблицу – характеристика первичной и вторичной адаптации.</p>
6	<p>Метод аудита системы адаптации персонала Изучить теоретический материал. Дать качественную оценку применения диагностического метода аудита для оценки эффективности организации управления персоналом. На основе целей аудита сформулируйте основные задачи адаптации персонала.</p>
7	<p>Разработка программы адаптации сотрудников Изучить теоретический материал. Сформулируйте - Что включает в себя программа адаптации специалиста? Составить сравнительную характеристику специализированной и общей программы адаптации.</p>
8	<p>Адаптация молодых специалистов Изучить теоретический материал. Проанализировать результаты опроса по методам адаптации молодых специалистов и ответить на вопрос – почему метод наставничества не является для молодых сотрудников приемлемым в период адаптации? Определите причины по которым происходит частая смена работы у молодого сотрудника.</p>
9	<p>Адаптация работающего персонала к новому функционалу и должности Изучить теоретический материал. Проанализировать причины, по которым процесс адаптации зрелого специалиста имеет ряд сложностей. Сформулируйте основные положения взаимосвязи науки андрагогики с методами адаптации зрелого специалиста.</p>
10	<p>Оценка эффективности системы адаптации Изучить теоретический материал. Проанализируйте влияние оценки эффективности системы адаптации на бизнес-результаты компании. Провести качественный анализ разработки единых стандартов процедуры оценки новых сотрудников. Сформулировать наиболее распространенные методы оценки</p>

адаптации. Изучить основные факторы, влияющие на успешность адаптации Определить признаки дезадаптации сотрудника и принятие коррекционных мер.
--

3.5. Перечень контрольных мероприятий

Оценка качества освоения учебного материала

Текущий контроль осуществляется в ходе практических занятий на основе оценки активности слушателей в ходе групповой и индивидуальной работы, а также по результатам выполнения самостоятельных заданий.

Итоговый контроль: тест.

Задания для самопроверки по материалам лекций.

Тема 1. Теоретические основы управления адаптацией персонала

1. Объясните понятие “кадровая политика”.
2. Как вы понимаете стратегию управления персоналом?
3. Проанализируйте зарубежный опыт деятельности по адаптации сотрудников.

Тема 2. Место процесса адаптации в структуре управления персоналом

1. Ответить на вопрос - Каково значение коучинга в адаптации персонала?
2. Что включает в себя понятие, двусторонняя природа процесса адаптации?
3. Ваше представление о роли наставничества в процессе адаптации сотрудника.

Тема 4. Роль, функции и задачи подразделения по персоналу в области адаптации сотрудников

1. Ответьте на вопрос – для чего необходимо заполнять карточку адаптации сотрудника?
2. Составьте примерное положение о структурном подразделении, занимающихся адаптацией персонала.
3. Проранжируйте по степени значимости, начиная с наименьшего задачи подразделения, занимающегося адаптацией персонала.

Тема 5. Стадии процесса адаптации

1. Составить таблицу особенностей мотивации персонала на групповом уровне и на личностном уровне.
2. Описать способы вознаграждения персонала (материальное и нематериальное вознаграждение).
3. В чем заключаются особенности первичной и вторичной адаптации.

Тема 6. Метода аудита системы адаптации персонала

1. Проведите теоретический анализ литературы и проанализируйте мнения различных авторов (Т. В. Никонова, С. А. Сухарев, Р. Ватъе, Пьер Канду, Ален Курэ, Жак Игаленс, И. И. Кулинцев, К. Х. Абдурахманов, Ю. Г. Одегов) об аудите в сфере управления персоналом.
2. Ответить на вопрос – В чем заключается суть аудита системы адаптации персонала по П. Э Шендлеру?
3. Сформулировать основные позиции диагностической работы в исследовании системы управления организации.

Тема 7. Разработка программы адаптации сотрудников

1. Ответить на вопрос – для чего необходимо получать обратную связь от специалиста после проведения адаптационных мероприятий?
2. Выработать рекомендации по разработке собственной программы адаптации на основе теоретического материала
3. Напишите, чего следует избегать (каких требований) по отношению к новому сотруднику, который проходит адаптацию.

Тема 8. Адаптация молодых специалистов

1. Ответить на вопрос – Почему основным методом адаптации молодого специалиста является обучение на рабочем месте?
2. Напишите в чем заключаются проблемы адаптации молодых специалистов?
3. Определить какова роль института стажировок в программах адаптации молодых специалистов.

Тема 9. Адаптация работающего персонала к новому функционалу и должности

1. Ответить на вопрос - для чего необходимы знания андрагогики при составлении адаптационных программ зрелого специалиста?
2. Выберите, какие из адаптационных методов будут наиболее эффективны при разработки адаптационной программы для работающего персонала?
3. Ответьте на вопрос - Для чего необходимо заниматься адаптацией работающих специалистов?

Предоставляемая отчетность по результатам самостоятельной работы

ТЕСТ

1. В чем заключается социально-психологический аспект адаптации?

- А) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам
- Б) приспособление к относительно новому социуму
- В) усвоение роли и организационного статуса рабочего места в структуре организации

2. Выделите ключевой элемент адаптации

- А) знакомство непосредственно с рабочим местом
- Б) знакомство с предприятием
- В) опыт работы

3. Для ускорения процесса адаптации нового сотрудника необходимо:

- А) позволить ему самостоятельно во всем разобраться
- Б) познакомить его со спецификой организации и с сотрудниками
- В) постоянно контролировать его работу и давать оценки и советы

4. Какие виды адаптации выделяют ученые?

- А) первичная, вторичная, функциональная
- Б) устойчивая, неустойчивая, прогрессирующая
- В) скрытая, явная, фрикционная
- Г) профессиональная, психофизическая, социально-психологическая
- Д) экономическая, социальная, политическая

5. Какие два направления адаптации выделяют в управлении персоналом?

- А) первичная, вторичная
- Б) функциональная, структурная
- В) основная, вспомогательная
- Г) внешняя, внутренняя

Д) явная, скрытая

6. Какой из ниже перечисленных видов адаптации относят к вторичной адаптации?

- А) санитарно-гигиеническая адаптация
- Б) экономическая
- В) социально-психологическая
- Г) организационно-административная

7. Какой из перечисленных пунктов является необходимым условием организации коллектива и существенным фактором организационно-административной адаптации?

- А) настроение коллектива
- Б) традиции коллектива
- В) морально-психологический климат

8. Какой из перечисленных пунктов является особенно важным для эффективной работы руководителя?

- А) выбор стиля управления, приемлемого для данной организации
- Б) сокращение управленческого штата на предприятии
- В) способность менеджера к творческой инициативе

9. Механизм управления профессиональной ориентацией и адаптацией осуществляется через ...

- А) формирование органов образования
- Б) формирование и развитие системы органов управления различного уровня
- В) формирование и развитие системы органов контроля различного уровня
- Г) сокращение текучести рабочей силы

10. Новый сотрудник приходит в отдел, где все работники давно знают друг друга и привыкли работать в команде. Они не стремятся общаться с новичком, предпочитая сначала к нему присмотреться. С Вашей точки зрения, как должен поступить руководитель в подобной ситуации?

- А) назначить одного из сотрудников наставником новичка и попросить помочь адаптироваться
- Б) опекать новичка, контролировать его действия и защищать от критики других сотрудников
- В) не вмешиваться в процесс адаптации, чтобы новичок сам решал свои проблемы

11. Обязанности, которые прежде выполнялись одним сотрудником, планируется распределить между двумя работниками. При этом один из них - новичок в организации. На ваш взгляд, следует:

- А) позволить им самостоятельно разделить функции
- Б) посоветовать опытному сотруднику отдать новичку более легкую работу
- В) составить должностные инструкции для обоих

12. Один из кандидатов на вакантную должность получил хорошее образование, мотивирован на работу в вашей компании и умеет легко находить общий язык с людьми. Но у него отсутствует опыт работы в аналогичной должности. На Ваш взгляд, следует:

- А) отказать ему в приеме на работу
- Б) принять с испытательным сроком
- В) принять без испытательного срока

13. Определите одну из стадий адаптации:

- А) ассимиляция
- Б) выплата заработной платы
- В) «акклиматизация»

14. Организационно - административная адаптация позволяет работнику:

- А) ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией
- Б) ознакомиться с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения в организационной структуре
- В) включиться в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями
- Г) ознакомиться с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины

15. Период адаптации к новым обязанностям:

- А) более продолжителен в случае привлечения с помощью внутренних источников найма
- Б) более продолжителен в случае привлечения с помощью внешних источников найма
- В) примерно одинаков по продолжительности для всех и не зависит от источников привлечения персонала

16. По результатам исследований, полная адаптация работника в коллективе завершается, как правило, по окончании:

- А) первого года работы
- Б) двух лет работы
- В) трех лет работы

17. Под профессиональной адаптацией обычно понимают:

- А) приобретение навыков, освоение новых приемов в выполнении работы
- Б) освоение правил и норм взаимоотношений в коллективе
- В) привыкание к новым условиям труда

18. Приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности – это:

- А) первичная адаптация
- Б) вторичная адаптация

19. Психофизиологическая адаптация характеризует:

- А) приспособление работника к относительно новому социуму, нормам поведения; налаживание контактов
- Б) приобретение или доработку трудовых способностей (профессиональных знаний, навыков), изучение технологического процесса
- В) приспособление к новым физическим и психологически нагрузкам, условиям труда
- Г) усвоение роли или организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание механизма управления
- Д) обсуждение новейших разработок и определение приоритетных направлений развития персонала, исходя из целей и задач инновации

20. С какого процесса начинается адаптация работника в коллективе?

- А) приспособления
- Б) ориентации
- В) идентификации

21. Чем характеризуется полная адаптация?

- А) сочетанием профессионального обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров, а также планирования карьеры персонала организации
- Б) сочетанием высокого уровня овладения специальностью, полного освоения порученной работы с устойчивым положительным отношением к специальности (прочным намерением продолжить работу по ней) и достаточно высокой степенью удовлетворенности взаимоотношениями в группе и своей позицией в коллективе
- В) сочетанием мер по профинформации, профконсультированию, профподбору и профадаптации, которые помогают человеку выбрать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям

22. Что относится к социально-психологическим процессам в коллективе?

- А) планирование человеческих ресурсов, стимулирование труда, прогнозирование, управление карьерой
- Б) обучение, аттестация, оценка потенциала, развитие способностей и навыков
- В) адаптация, коммуникация, идентификация, интеграция

23. Что подразумевается под процессом ориентации сотрудника?

- А) получение сотрудником информации об организации, где он начинает работать
- Б) возможность работника выбрать организацию, где он хотел бы работать
- В) выбор учебного заведения, где работник хотел бы пройти профессиональную подготовку

24. Что способствует уменьшению стрессовых ситуаций руководителя?

- А) правильная организация труда
- Б) демократический стиль руководства
- В) возраст менеджера

25. Ядро любого коллектива составляют:

- А) безразличные работники
- Б) частично идентифицированные
- В) полностью идентифицированные

4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Перечень основной и дополнительной литературы

4.1.1. Основная литература

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации/ – М.: Изд. ИНФРА – М, 2003 – 638 с. .
2. Магура М.И., Курбатова М.Б. «Современные персонал-технологии», М., 2001

4.1.2. Дополнительная литература

1. Гуленко В.В. Менеджмент слаженной команды: Соционика для руководителей. М.: ООО «Издательство Астрель»: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Транзиткнига», 2005.
2. Журнал «Управление персоналом»/ «Служба персонала: мифы и реалии», № 11, М., 2000.
3. Пугачев В.И. «Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом», М., 2002
4. Удальцова М.В. «Социология управления», М., 1998
4. www.businessvoc.ru
5. www.ethopsychology.narod.ru

3.2. Средства обеспечения дисциплины:

- расчетные компьютерные программы по обработке тестов;
- видеокассеты.

3.3. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

1. Лекционные занятия проводятся в поточной аудитории.
2. Практические занятия в группах проводятся в учебных аудиториях.

Глоссарий

Адаптация – это приспособление, привыкание организма к изменяющимся условиям среды. Одни адаптируются быстрее, другие медленнее. В любом случае это время, когда организм менее эффективен и более уязвим. Процесс адаптации происходит, независимо от того, знаем ли мы о нем, помогаем ли мы сотруднику или нет.

Адаптация вторичная - приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя).

Адаптация первичная - приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений)

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

Адаптация профессиональная - это постепенная доработка профессиональных навыков и навыков сотрудничества до определенного уровня, необходимого для исполнения новым сотрудником своих функциональных обязанностей на технологически необходимом уровне.

Адаптация организационная основана на понимании и принятии новым сотрудником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления.

Адаптация социальная – (от лат. adapto – приспособляю и socialis – среды) – 1) постоянный процесс активного приспособления индивида к условиям социальной среды; 2) результат этого процесса. Соотношение этих компонентов, определяющее характер поведения, зависит от целей и ценностных ориентации индивида, возможностей их достижения в социальной среде. Несмотря на непрерывный характер социальной адаптации, ее обычно связывают с периодами кардинальной смены деятельности индивида и его социального окружения

Адаптация социально-психологическая сотрудника - это принятие новых норм взаимоотношений, поведения в данной организации, приспособление к новому социуму.

Аттестация кадров – важная составная часть управления персоналом, наиболее эффективная форма оценки кадров.

Обязательной аттестации подлежат работники в предусмотренных отдельными законами случаях. Добровольная аттестация проводится по усмотрению (решению) администрации с целью оптимизации управления персоналом, а значит, для повышения работоспособности и устойчивости бизнеса.

Аттестация является одной из наиболее распространенных форм оценки работы персонала, а точнее - соответствия занимаемой должности.

Испытательный срок - устанавливается для проверки соответствия работника поручаемой ему работе, при этом важно следующее:

- испытательный срок может быть установлен только для принимаемых на работу сотрудников, то есть ранее не работавших в компании. Испытательный срок не может быть установлен, например, для сотрудника, уже работающего в компании и назначаемого на более высокую должность;

- испытательный срок может быть установлен только до того, как работник приступил к работе. Если работодатель считает необходимым предусмотреть испытание для принимаемого работника, то до того как работник приступит к исполнению обязанностей, следует оформить один из документов – трудовой договор, содержащий условие об испытании, или отдельное соглашение, предусматривающее применение испытательного срока. Иначе условие об испытательном сроке не будет иметь юридической силы;

- условие о наличии испытательного срока должно содержаться в трудовом договоре, а также в приказе о приеме на работу.

Кадровый аудит - это комплекс мероприятий по проверке правильности оформления и ведения кадрового учета и иных документов в организации с точки зрения кадрового делопроизводства и в соответствии его нормам действующего законодательства. После проведения аудита заказчику предоставляется экспертное заключение, которое содержит информацию о выявленных нарушениях в ведении кадрового делопроизводства, оценку рисков таких нарушений, рекомендации по их устранению, а также по оптимизации работы с документами кадрового делопроизводства, документооборота в организации.

Коучинг - (англ. coaching) — метод непосредственного обучения менее опытного сотрудника более опытным в процессе работы; форма индивидуального наставничества, консультирования.

Молодой специалист - это работник, окончивший образовательное учреждение начального, среднего или высшего профессионального образования и впервые поступивший на работу по полученной специальности

Отдел по работе с персоналом - в крупной организации - функциональное подразделение, занимающееся психологическими, правовыми, экономическими проблемами повышения эффективности труда. Главой отдела является директор по персоналу, руководящий менеджерами по персоналу.

Организационно-административные методы - связанные с контролем за ходом адаптации любого работника со стороны отдела кадров, как правило, не используются. Работники же отдела кадров пока еще мало уделяют внимания этому вопросу, практически не принимают мер по обеспечению процесса адаптации.

Персонал предприятия - это совокупность физических лиц, состоящих с фирмой как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма. Он представляет собой коллектив работников с определенной структурой, соответствующей научно-техническому уровню производства, условиям обеспечения производства рабочей силой и установленным нормативно-правовым требованиям. Категория «персонал предприятия» характеризует кадровый потенциал, трудовые и человеческие ресурсы производства. Она отражает совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав.

Программа адаптации - представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести сотруднику, ответственному за адаптацию.

Профессиограмма – это документ, содержащий описание, во-первых, содержания работы по определенной профессии (функции, обязанности, задачи, операции), во-вторых, требований к носителю определенной профессии (профессиональные, деловые, личные качества). Документальной формой профессиограммы могут быть словесное описание, знаковый алгоритм, видеофильм, компьютерная программа.

Ротация кадров (от лат. *rotatio* — круговое движение) — метод формально-номенклатурного прохождения ключевых должностей специалистами различных уровней для ускорения своего служебно-профессионального роста.

Социально-психологические методы - используются непосредственно уже в коллективе линейными руководителями или наставниками. Они основаны на формировании разнообразных связей с коллективом.

Тренинг ([англ.](#) *training* от *train* — обучать, воспитывать) — краткосрочное мероприятие или несколько мероприятий, направленное на получение знаний, приобретение навыков, а также воспитание участников такого мероприятия.

Тренинг, направленный только на получение знаний, называется часто семинаром. На семинаре слушатели получают информацию и знания в определённой области или по определённому вопросу.

Трудовая адаптация - это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором, в отличие от биологического, и личность, и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно - адаптирующими системами. В данной ситуации возможны 3 пути развития событий:

- личность в большей степени повлияет на трудовую среду, а влияния трудовой среды окажутся незначительными;

- среда окажет большее воздействие на личность, при этом возможно изменение поведения личности;

- сопоставимое взаимное влияние личности и среды друг на друга.

Экономические методы адаптации персонала - ограничиваются предоставлением льгот: для рабочих - это понижение в первые месяцы работы норм выработки, а для управленческих работников и других служащих - более низкие требования.

Экспресс-адаптация человека (работника) к условиям нового рабочего места (места работы) представляет собой одно из наиболее сложных явлений, поскольку, во-первых, предполагает «двойную» (по сути, параллельную) - профессиональную (служебно-деловую) и социальную — адаптацию и, во-вторых, напрямую связана со осуществлением в кратчайшие сроки, обусловленные кризисом.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АССОЦИАЦИЯ МОСКОВСКИХ ВУЗОВ

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Адаптация персонала к изменениям

для специалистов инвестиционно-строительной сферы

Москва 2009

**РАЗРАБОТКА РАЗДЕЛА НОМ
СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Адаптация персонала к изменениям

Распределение учебного времени

№ тем	Наименование тем	Кол-во часов, из них			
		Всего	Лек	Пр\р	С/р
Раздел 1. Система адаптации персонала в организации		36	8	10	18
1	Теоретические основы управления адаптацией персонала	6	2		4
2	Место процесса адаптации в структуре управления персоналом.	8	2	2	4
3	Адаптация персонала на различных стадиях развития компании	6		2	4
4	Роль, функции и задачи подразделения по персоналу в области адаптации сотрудников	8	2	4	2
5	Стадии процесса адаптации	8	2	2	4

Раздел 1 . Система адаптации персонала к изменениям

Тема 1. Теоретические основы управления адаптацией персонала.

Ключевые слова: адаптация, адаптация социальная, персонал предприятия, трудовая адаптация, организационная адаптация, социально-психологическая адаптация, профессиональная адаптация.

- Понятие адаптации.
- Классификация адаптации персонала.
- Виды адаптации персонала.
- Компоненты адаптации работника. Необходимые условия для успешной адаптации.
- Цели и задачи системы управления адаптацией персонала в организации.
- Понятие трудовой адаптации, ее виды и цели.
- Опыт зарубежных и российских компаний по адаптации персонала.

Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является лишь началом.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Термин "адаптация" применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная - включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

Адаптация социальная – (от лат. adapto – приспособляю и socialis – среды) – 1) постоянный процесс активного приспособления индивида к условиям социальной среды; 2) результат этого процесса. Соотношение этих компонентов, определяющее характер поведения, зависит от целей и ценностных ориентации индивида, возможностей их достижения в социальной среде. Несмотря на непрерывный характер социальной адаптации, ее обычно связывают с периодами кардинальной смены деятельности индивида и его социального окружения

В зарубежной психологии значительное распространение получило необихевиористское определение адаптации, которое используется, например, в работах Г. Айзенка и его последователей. Адаптацию они определяют двояко: а) как состояние, в котором потребности индивида, с одной стороны, и требования среды – с другой полностью удовлетворены. Это состояние гармонии между индивидом и природой или социальной средой; б) процесс, посредством которого это гармоничное состояние достигается

Таким образом, адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда

Важнейшими компонентами адаптации работника являются согласования самооценок и притязаний работника с его возможностями, с одной стороны, с др. – реальностью производственной среды, в

которой он адаптируется. Здесь возможны противоречия, от глубины и разрешимости которых зависит успешность адаптации.

Адаптация работника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника. Это процесс, который требует как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге.

Вновь поступивший на работу сотрудник включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации: к условиям труда и его мотивации.

Среди основных целей адаптации новых работников обычно выделяют следующие:

- возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации – работодателя.
- уменьшение стартовых издержек. Новый работник не всегда знает работу и то, как работает организация. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти стартовые затраты и дает возможность новому работнику скорее достигнуть установленных стандартов выполнения работы.
- вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды.
- снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником. Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным.
- сокращение текучести кадров среди новых работников. Если работники не смогли своевременно освоиться в организации, то они могут отреагировать на это увольнением.
- экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников. Работник, который недостаточно адаптировался к работе в организации, требует значительно больше времени на помощь в процессе выполнения возложенных на него обязанностей.
- развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Процесс адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу. Это является непременным условием высоких рабочих показателей.
- снижение издержек по поиску нового персонала.
- формирование кадрового резерва (наставничество – это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства).

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются:

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);
- отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;
- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- наличие отработанной системы внедрения новшеств;
- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.

Изучив литературу по поставленной проблеме, считаем возможным классификацию адаптации по следующим критериям:

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.

2. По воздействию на работника:

– прогрессивная — благоприятно воздействующая на работника;

– регрессивная — пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

3. По уровню:

– первичная, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня);

– вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя)

Следует отметить, что в условиях формирования и функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. С другой стороны, отечественным кадровым службам необходимо обратиться к опыту зарубежных фирм, которые уделяют традиционно повышенное внимание первичной адаптации молодых сотрудников. Эта категория работников нуждается в особой заботе о них со стороны администрации.

В. Волина выделяет также еще два вида адаптации:

– адаптация работника в новой должности;

– адаптация работника к понижению в должности;

4. По отношению сотрудника к организации:

– Конформизм. Полное принятие ценностей и норм организации, готовность подчиняться правилам игры. Такие работники составляют в коллективе основную массу.

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

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

– Отрицание. Сотрудник выражает активное несогласие с ценностями фирмы, его ожидания находятся в непримиримом противоречии с реальностью. Обычно он увольняется в первые же месяцы.

Задача кадровиков заключается в интеграции новичка по второму или четвертому типу, вычислении сотрудников, скрывающих неприятие основных норм организации при демонстрации внешней лояльности. Первый вариант возникает вследствие ошибки кадровой службы на стадии отбора и должен быть, как можно быстрее исправлен.

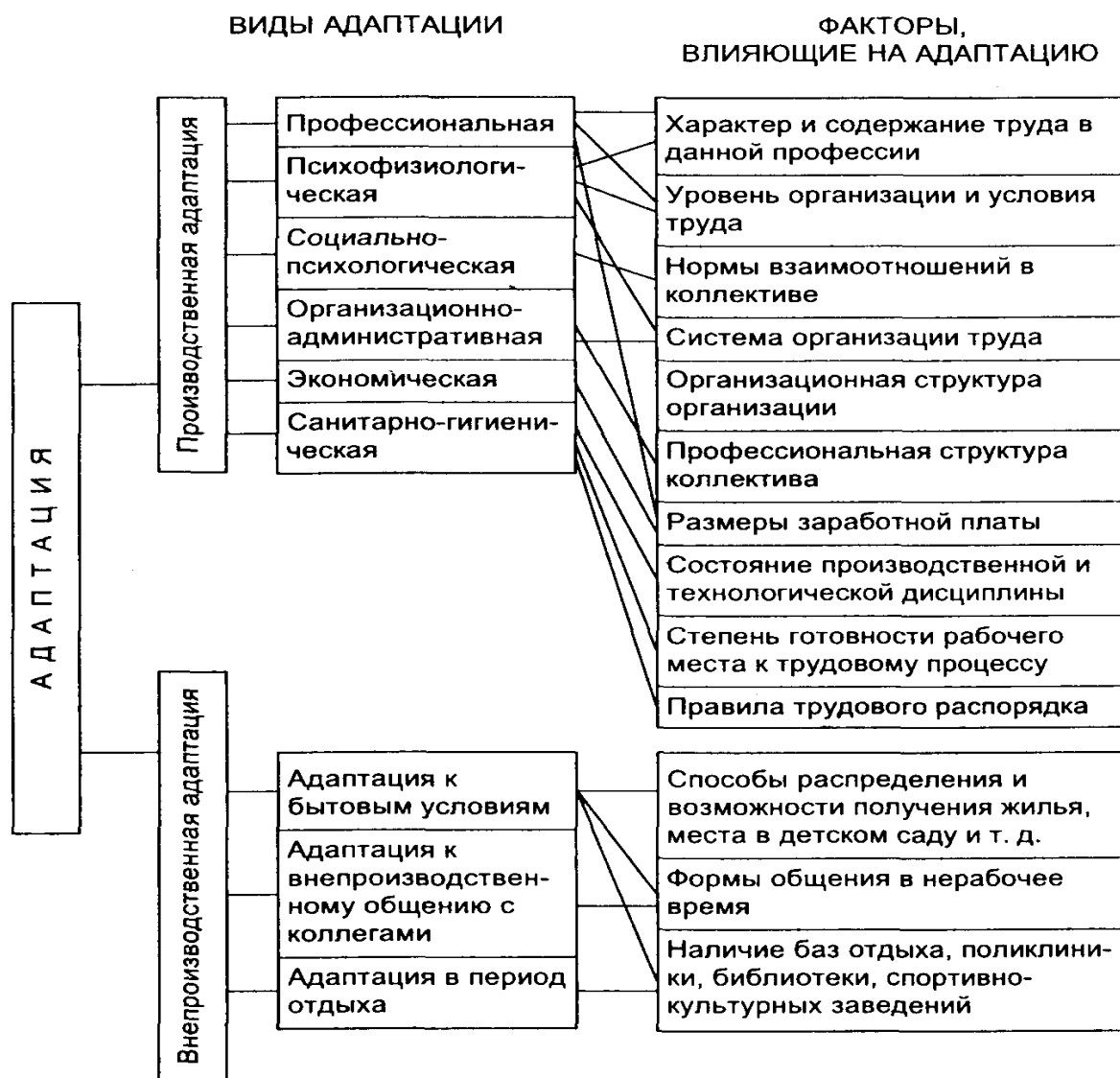
5. По направлениям:

– производственная;

– непроизводственная.

Последний критерий классификации является определяющим для более широкой подклассификации. Наиболее наглядно ее можно представить в виде схемы, приведенной А.Я. Кибановым (см. схема 1).

Схема 1



Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника.

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно – гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.).

В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы.

Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой – либо формальной группой.

В процессе организационно – административной адаптации работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Следует выделить еще одну важную и специфическую сторону организационной адаптации – подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационного характера).

Экономическая адаптация позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат.

В процессе санитарно – гигиенической адаптации работник осваивается с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами трудового распорядка. Он привыкает готовить рабочее место к трудовому процессу в сложившейся в организации условиях производства, придерживаясь гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности и сохранения здоровья, а также с учетом экономической безопасности окружающей среды.

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации

В изучении данной проблемы целесообразно рассмотреть опыт зарубежных компаний.

Интересен в отношении адаптации опыт Японии. Система подготовки кадров здесь отличается большой спецификой. Учащиеся японской школы до перехода на вторую ступень среднего образования (10—12 классы) практически не могут получить какой-либо профессиональной подготовки, т. е. большая часть японской молодежи, имея среднее образование, выходит на рынок труда если не вовсе профессионально не подготовленной, то, во всяком случае, без какого-либо свидетельства о присвоении квалификации.

Это, однако, мало смущает руководство японских компаний. Профессиональная подготовка в фирмах — неотъемлемая часть японской системы управления кадрами.

Руководство компаний стремится привлечь молодых людей непосредственно со школьной скамьи, потому что отсутствие каких-либо навыков в работе свидетельствует о неиспорченности, отсутствии стороннего влияния, готовности воспринять правила поведения, принятие в данной корпорации. Поступившая молодежь проходит обязательный курс начальной подготовки — адаптации. Это происходит в течение относительно короткого периода — двух месяцев

В Японии после окончания университета за каждым молодым специалистом, принятым на работу, закрепляется так называемый «крестный отец» - наставник с широкими полномочиями. Наставник, как правило, выпускник того же университета, что и новичок, помогает ему адаптироваться на рабочем месте, разрешать возможные конфликты, бывает у своего подчиненного дома, знакомиться с его семьей, хобби и т.д.

Все вопросы о перемещении молодого специалиста решаются при участии наставника. Такое наставничество осуществляется до 35 лет.

Особое внимание в социальной и профессиональной адаптации в японских фирмах отводится программам воспитания корпоративной культуры организации, ее имиджу, воспитанию гордости за свою компанию, корпорацию. Это так называемый “корпоративный дух” фирмы или компании. Он воспитывается через систему приобщения работника к делам фирмы, к ее атмосфере, задачам и миссии.

Каждая компания имеет свою форму рабочей одежды, девиз, нередко гимн. Постоянно внедряются целенаправленные ритуалы, всевозможные собрания, конференции. Заметную роль в этом играют ветераны компаний, умельцы, воспитатели.

В Японии во время адаптации большинство новых рабочих и служащих несколько месяцев проходят подготовку по специально разработанной фирмой программе. Обучение построено таким образом, чтобы развивать мощный корпоративный дух уже на этапе специального обучения и участвовать в обсуждении проблем и задач подразделения. Более того, многие молодые рабочие и служащие в течение нескольких лет после поступления на работу живут в общежитиях фирмы.

В таблице 1 приведено содержание ориентационной программы, принятой во многих японских компаниях и призванной ознакомить новых работников с максимально широким кругом сведений об организации и ее деятельности.

Таблица 1. Типичная тематика ориентации новых работников в японских компаниях

Тема	Содержание
Информация о компании	Основная информация, оргструктура и основные направления деятельности компании, долгосрочные и краткосрочные планы, бюджет и финансовая ситуация, отношение работников и работодателя, профсоюзы, условия труда и трудовой распорядок, структура зарплаты, социальное обеспечение и дополнительные льготы.

Продукция	Основная номенклатура продукции фирмы, цена и пользователи основной продукции, ее конкурентоспособность в сравнении с продукцией конкурентов.
Производство	Структура производства, принципы работы, производственные потоки, действующая система управления производством, основные принципы, обеспечивающие эффективность производственного процесса.
Продажи	Реклама и доля, которую занимает на рынке продукция компании, перспективы и тенденции конкурентной борьбы, организация продаж, техника и методы продаж.
Основные трудовые навыки	Овладение необходимыми профессиональными знаниями и основными рабочими навыками на уровне, отвечающем требованиям к должности. Установление рабочих связей, правильная организация рабочего места.

Многие организации издают буклеты, содержащие всю необходимую информацию, связанную с ведением работников в организацию. Иногда как в компании ЗМ, работники на этапе введения в компанию получают целый пакет документов.

Введение работника в компанию ЗМ. Высокий уровень вовлеченности персонала в дела компании и необходимая дисциплина обеспечиваются на заводах «ЗМ» целенаправленной совместной работой кадровых подразделений и менеджеров по адаптации персонала на фирме.

С системой адаптации новые работники сталкиваются в первый же день своей работы в компании. Как правило, первый день работы новых работников приходится на понедельник или первый день месяца. Кадровые службы обеспечивают обязательную для каждого четырехчасовую процедуру ориентации.

Процедура ориентации включает торжественное вручение удостоверения работника «ЗМ» и пакета документов, разъясняющих корпоративную политику. Затем следует традиционный обед с вышестоящими руководителями. В компании считают, что индивидуальный подход к новичку создает атмосферу дружелюбия и доверия.

В пакет документов входят брошюры «Ориентация работника», «Руководство для лидерства», «Справочник работника» и другие документы, знакомящие работника с правилами поведения, оплатой труда, дополнительными льготами и другими внутрифирменными программами.

В брошюре «Ориентация работников» на восьми страницах изложены наиболее важные составляющие кадровой политики компании в области найма, содержания социальных программ и программ помощи рабочим и служащим, направления профессиональной подготовки и повышения квалификации, политика фирмы в отношении дискриминации и использования служебного положения в личных целях, отношение фирмы к употреблению наркотиков и алкоголя, к носителям вируса СПИД, содействие работникам «ЗМ» в случае привлечения к судебной ответственности, правила пользования внутренними телефонами. Здесь же приводится режим рабочего времени, требования по охране коммерческой тайны и правила использования технической документацией корпорации.

Эти и другие сведения, но уже применительно к конкретному предприятию можно найти в «Справочнике работника».

В этом справочнике содержится краткий обзор истории фирмы и принципы, определяющие ответственность руководителей, рассматриваются политика в отношении временных работников отпусков и временной нетрудоспособности, страхования и дополнительных выплат.

И руководство, и кадровые службы прилагают большие усилия, для того чтобы каждый работник хорошо понимал корпоративные правила поведения и социальную политику, знал, что от него потребуется в тех или иных ситуациях, четко понимал свои рабочие функции.

Углубленные программы адаптации работников применяются на средних и крупных фирмах США. В процессе их проведения участвуют как менеджеры по управлению персоналом, так и линейные менеджеры. На малых предприятиях программа адаптации проводится менеджером-практиком, иногда с включением работника профсоюза, используются самые различные программы — от программ, предусматривающих, в основном, устную информацию, до формализованных процедур, связывающих устные представления с письменными и графическими установками. В формальных программах адаптации часто используют аппаратуру, слайды, фотографии

В Германии имеется “Закон о правовом режиме предприятия”, который требует от работодателя ознакомления нового сотрудника с условиями работы и с будущей сферой его деятельности, а также представление его будущим коллегам по работе. Работник должен знать режим и условия труда и свои обязанности. Для этого используются собеседования. Новичок знакомится с правилами, процедурами. Он получает наставления со стороны старших по должности и др.

Опыт российских компаний по адаптации персонала. Профессиональная ориентация и адаптация должны содействовать быстрым структурным сдвигам в занятости при одновременном поддержании безработицы на возможно низком уровне. Однако практическое решение этой задачи тормозится неразвитостью рынка труда.

Государственная служба занятости пока не в состоянии эффективно управлять профориентацией и адаптацией. Механическое заполнение вакантных рабочих мест, унаследованное от службы

организованного трудоустройства, удается плохо, так как мало кто согласится на любую работу. Причина здесь не только в старом грузе стереотипов, но и в отсутствии знаний о содержании профориентационной деятельности и адаптации, их формах и возможностях в условиях рынка.

В условиях экстенсивного развития, наличия свободных рабочих рук и относительно невысоких требований к квалификации работающих не ощущалось острой необходимости в единой системе информации и трудоустройства кадров. Результатом подобной практики стал хронический и повсеместный дефицит рабочих кадров при неполной и нерациональной занятости, занижение требований к уровню их подготовки. Службы профориентации, которые действовали в отдельных школах, на крупных предприятиях и в административных районах, часто выступали как вербовочные и агитационные пункты.

В результате лишь 15—20% выпускников школ выбирали профессию, связанную с полученными в школе навыками. Сейчас в республиках, краях, областях и крупных городах созданы хозрасчетные центры по трудоустройству, переобучению, профориентации и адаптации.

Как показал опыт отечественных организаций, в стране недостаточно внимания уделяется проблеме профориентации и адаптации кадров. К сожалению, управленческие работники не до конца понимают значение профориентации и адаптации как методов регулирования предложения рабочей силы в организации. К тому же сейчас управленческое звено народнохозяйственного и отраслевого уровней ослаблено в организационно-методическом отношении, что привело к образованию множества органов управления в регионе (центры профориентации и занятости, кабинеты профориентации в школах, специальных учебных заведениях, в организациях) без достаточной регламентации их полномочий.

Узкая ведомственность противодействует развитию прямых связей органов управления профориентацией и адаптацией. И это не позволяет устранить организационные недостатки в практике профориентации и адаптации, углубляя их на каждом последующем уровне управления.

Изучение отечественного опыта показало, что, как правило, специальной службы, которая бы занималась вопросами адаптации в организациях, не существует.

Тема 2. Место процесса адаптации в структуре управления персоналом.

Ключевые слова: адаптация персонала, коучинг, испытательный срок.

- Для чего необходима адаптация сотрудника в организации?
- Место процесса адаптации в структуре управления персоналом.
- Выгоды работника и организации при внедрении системы адаптации.
- Причины, побуждающие адаптировать персонал.
- Двусторонняя природа процесса адаптации.
- Цели и задачи адаптации персонала.
- Понятие испытательного срока и адаптационного периода.
- Роль коучинга в адаптации персонала.

Адаптация персонала – важная составляющая системы управления персоналом. Для того чтобы повысить эффективность адаптации сотрудника к новым для него условиям работы целесообразно использовать такие мощные инструменты как наставничество и коучинг.

По определению **адаптация персонала** – это приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде. Для чего нужна адаптация новых сотрудников? Прежде всего, она необходима для того, чтобы сократить время, которое обычно требуется новому сотруднику для того, что бы освоиться на новом месте и начать работать с максимальной отдачей. Таким образом, система адаптации выгодна как самому новому сотруднику, так и руководству компании.

При использовании грамотно разработанной системы адаптации человек, недавно пришедший в компанию, чувствует себя на новом месте более комфортно, а руководство получает от него максимальную отдачу в работе. Надо заметить, что адаптация – процесс обоюдный: человек приспосабливается к новой для него организации, организация приспосабливается к новому для неё человеку. И от того, насколько гладко пройдёт этот процесс во многом зависит дальнейшая продуктивность, как нового сотрудника, так и его коллег.

Во многих компаниях адаптации уделяется непростительно мало внимания. Руководители таких компаний считают, что есть инструкции, есть регламенты – чего же ещё нужно? Пусть новичок берёт их, изучает, а что ему непонятно – пусть спрашивает. Проблема здесь в том, что, к сожалению, далеко не каждый человек способен самостоятельно быстро найти всю нужную ему для полноценной работы информацию. Кроме того, здесь очень многое зависит от корпоративной культуры. Конечно, при благожелательном отношении сотрудников компании к новому коллеге он довольно быстро войдёт в курс дела. Однако во многих компаниях отношение к новичкам подчёркнуто пренебрежительное. О какой же эффективной адаптации здесь может идти речь? Совсем другое дело, когда есть продуманная система адаптации, причём существует она не только на бумаге, но и реально работает.

Цели и этапы адаптации

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившись 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 большого 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.

Система адаптации персонала – это не только пакет документов, регламентирующих порядок мероприятий по адаптации нового сотрудника. Это, прежде всего люди, которые эти мероприятия осуществляют: и те, кто непосредственно помогает новому сотруднику войти в курс дела, и те, кто этот процесс организует и контролирует. И, конечно же, это инструменты, которые они используют в своей работе. Неоценимыми инструментами адаптации персонала служат наставничество и коучинг. Эти понятия часто путают, считают, что это разные названия одного и того же. Но это не так. Коучинг и наставничество, несмотря на наличие общих элементов, существенно между собой различаются.

Как правило, наставничество выглядит следующим образом: более опытный сотрудник обучает нового сотрудника тому, что умеет сам. Наставничество нацелено на обретение новым сотрудником знаний, умений и навыков, необходимых в его дальнейшей работе. Советом, личным примером или как-то ещё наставник передаёт подопечному свой опыт. Можно сказать, что это разновидность индивидуального обучения непосредственно на рабочем месте. Такой подход практикуется с незапамятных времён, и очень хорошо себя зарекомендовал. Действительно, опытный сотрудник много знает и много умеет, ему известны все тонкости и нюансы выполняемой работы. Конечно, будет просто замечательно, если он поделится своими знаниями с новичком. При назначении наставника необходимо учитывать не только его профессиональные качества, но и человеческие. Наставник должен вызывать эмпатию и, кроме того, он должен сам уметь и хотеть работать с людьми. Естественно, процесс наставничества должен быть организован таким образом, чтобы деятельность сотрудника в качестве наставника никак не отражалась на его основной работе. В противном случае система адаптации, основанная на наставничестве, приведёт не к повышению, а к снижению продуктивности в целом.

Коучинг на практике выглядит совершенно иначе. В отличие от наставничества коучинг направлен не столько на непосредственное обучение, сколько на то, чтобы максимально полно раскрыть потенциал нового сотрудника и добиться от него полной отдачи в работе. Коучинг базируется на признании того, что каждый человек обладает гораздо большими способностями, чем они обычно проявляют. И коуч в своей работе опирается не столько на текущие показатели сотрудника, сколько на его потенциал, который стремится раскрыть на благо компании. Коуч или менеджер, владеющий навыками коучинга, не столько даёт указания и инструктирует, сколько задаёт вопросы. Вопросы, задаваемые коучем по определённой схеме (как их ещё называют, «эффективные вопросы») позволяют новичку по-новому посмотреть на свою работу и на свои возможности. С другой стороны, руководителю коучинг прекрасно показывает реальный профессиональный уровень нового сотрудника на данный момент и позволяет спланировать свою работу по его развитию. С новичком может работать штатный коуч, или же менеджер (чаще всего непосредственный руководитель), владеющий навыками коучинга. В отдельных случаях целесообразно привлечение внешних коучей.

У коучинга есть ещё одно неоспоримое преимущество – экономия времени. Речь идёт не только о сокращении времени, необходимого для полноценной адаптации нового сотрудника, но и о времени, требующемся для непосредственного управления персоналом. Сам процесс коучинга времени требует совсем немного. Собственно, для менеджера совсем не обязательно выделять для коучинга отдельное время. Вполне достаточно постоянно осознавать и использовать основополагающие принципы коучинга во время своего взаимодействия с новым сотрудником. В любом случае, это занимает гораздо меньше времени, чем бесконечные инструкции и указания. А эффективность такого подхода значительно выше.

Коучинг можно использовать для решения вполне конкретной задачи, в нашем случае – для эффективной адаптации персонала. Но гораздо лучше, если коучинг принят в компании как основной стиль управления, стиль отношений между сотрудниками, стиль корпоративного мышления и поступков. В этом случае атмосфера коучинга позволяет наиболее полно раскрыться потенциалу каждого сотрудника, не возникает проблем с мотивацией персонала, адаптация новых сотрудников проходит легко и естественно, повышается продуктивность работы каждого отдельного сотрудника, рабочих групп и команд. Но, к сожалению, коучинг как стиль управления встречается пока нечасто. Но применение элементов коучинга в управлении персоналом даёт неизменно хороший результат.

Наставничество более традиционно, оно уже не раз доказывало свою эффективность, за ним опыт многих поколений. Коучинг – сравнительно молодое явление в российском бизнесе, но, надо признать, явление чрезвычайно перспективное. Коучинг – это на сегодняшний день один из эффективнейших

инструментов управления персоналом и, уж конечно, наиболее эффективный на сегодняшний день стиль управления. Следует признать, что наставничество и коучинг различны по своей сути. Но при этом они никоим образом не исключают друг друга. Скорее, наоборот, они прекрасно могут друг друга дополнять. Вопрос лишь в том, что в большей мере соответствует принятой в компании корпоративной культуре. Конечно, коучинг, как и наставничество, можно применять в качестве самостоятельного инструмента. Но при их грамотном сочетании эффект будет неизмеримо выше.

ПРАКТИКА

2. Выполнить методику диагностики социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда

Инструкция. В опроснике содержатся высказывания о человеке, о его образе жизни – переживаниях, мыслях, привычках, стиле поведения. Их всегда можно соотнести с нашим собственным образом жизни.

Прочитав или прослушав очередное высказывание опросника, примерьте его к своим привычкам, своему образу жизни и оцените, в какой мере это высказывание может быть отнесено к вам. Для того чтобы обозначить ваш ответ в бланке, выберите, подходящий, по вашему мнению, один из семи вариантов оценок, пронумерованных цифрами от «0» до «6»:

«0» – это ко мне совершенно не относится;

«1» – мне это не свойственно в большинстве случаев;

«2» – сомневаюсь, что это можно отнести ко мне;

«3» – не решаюсь отнести это к себе;

«4» – это похоже на меня, но нет уверенности;

«5» – это на меня похоже;

«6» – это точно про меня.

Выбранный вами вариант ответа отметьте в бланке для ответов в ячейке, соответствующей порядковому номеру высказывания.

Опросник ДПА.

1. Испытывает неловкость, когда вступает с кем-нибудь в разговор.
2. Нет желания раскрываться перед другими.
3. Во всем любит состязание, соревнование, борьбу,
4. Предъявляет к себе высокие требования.
5. Часто ругает себя за сделанное.
6. Часто чувствует себя униженным.
7. Сомневается, что может нравиться кому-нибудь из лиц противоположного пола.
8. Свои обещания выполняет всегда.
9. Теплые, добрые отношения с окружающими.
10. Человек сдержанный, замкнутый; держится от всех чуть в стороне.
11. В своих неудачах винит себя.
12. Человек ответственный; на него можно положиться.
13. Чувствует, что не в силах хоть что-нибудь изменить, все усилия напрасны.
14. На многое смотрит глазами сверстников.
15. Принимает в целом те правила и требования, которым надлежит следовать.
16. Собственных убеждений и правил не хватает.
17. Любит мечтать – иногда прямо среди бела дня. С трудом возвращается от мечты к действительности.
18. Всегда готов к защите и даже нападению: «застревает» на переживаниях обид, мысленно перебирая способы мщения.
19. Умеет управлять собой и собственными поступками, заставлять себя, разрешать себе; самоконтроль для него не проблема.
20. Часто портится настроение: накатывает уныние, хандра.
21. Все, что касается других, не волнует: сосредоточен на себе; занят собой.
22. Люди, как правило, ему нравятся.
23. Не стесняется своих чувств, открыто их выражает.
24. Среди большого стечения народа бывает немножко одиноко.
25. Сейчас очень не по себе. Хочется все бросить, куда-нибудь спрятаться.
26. С окружающими обычно ладит.
27. Всего труднее бороться с самим собой.
28. Настораживает незаслуженное доброжелательное отношения окружающих.
29. В душе – оптимист, верит в лучшее.
30. Человек неподатливый, упрямый; таких называют трудными.
31. К людям критичен и судит их, если считает, что они этого заслуживают.
32. Обычно чувствует себя не ведущим, а ведомым: ему не всегда удается мыслить и

действовать самостоятельно.

33. Большинство из тех, кто его знает, хорошо к нему относится, любит его.
34. Иногда бывают такие мысли, которыми не хотелось бы ни с кем делиться.
35. Человек с привлекательной внешностью.
36. Чувствует себя беспомощным, нуждается в ком-то, кто был бы рядом.
37. Приняв решение, следует ему.
38. Принимает, казалось бы, самостоятельные решения, не может освободиться от влияния других людей.
39. Испытывает чувство вины, даже когда винить себя как будто не в чем.
40. Чувствует неприязнь к тому, что его окружает.
41. Всем доволен.
42. Выбит из колеи: не может собраться, взять себя в руки, организовать себя.
43. Чувствует вялость; все, что раньше волновало, стало вдруг безразличным.
44. Уравновешен, спокоен.
45. Разозлившись, нередко выходит из себя.
46. Часто чувствует себя обиженным.
47. Человек порывистый, нетерпеливый, горячий: не хватает сдержанности.
48. Бывает, что сплетничает.
49. Не очень доверяет своим чувствам: они иногда подводят его.
50. Довольно трудно быть самим собой.
51. На первом месте рассудок, а не чувство: прежде чем что-либо сделать, подумает.
52. Происходящее с ним толкует на свой лад, способен напридумывать лишнего. Словом – не от мира сего.
53. Человек, терпимый к людям, и принимает каждого таким, каков он есть.
54. Старается не думать о своих проблемах.
55. Считает себя интересным человеком – привлекательным как личность, заметным.
56. Человек стеснительный, легко тушуетя.
57. Обязательно нужно напоминать, подталкивать, чтобы довел дело до конца.
58. В душе чувствует превосходство над другими.
59. Нет ничего, в чем бы выразил себя, проявил свою индивидуальность, свое Я.
60. Боится того, что подумают о нем другие.
61. Честолюбив, равнодушен к успеху, похвале: в том, что для него существенно, старается быть среди лучших.
62. Человек, у которого в настоящий момент многое достойно презрения.
63. Человек деятельный, энергичный, полон инициатив.
64. Пасует перед трудностями и ситуациями, которые грозят осложнениями.
65. Себя просто недостаточно ценит.
66. По натуре вожак и умеет влиять на других.
67. Относится к себе в целом хорошо.
68. Человек настойчивый, напористый; ему всегда важно настоять на своем.
69. Не любит, когда с кем-нибудь портятся отношения, особенно – если разногласия грозят стать явными.
70. Подолгу не может принять решение, а потом сомневается в его правильности.
71. Пребывает в растерянности; все спуталось, все смешалось у него.
72. Доволен собой.
73. Невезучий.
74. Человек приятный, располагающий к себе.
75. Лицом, может, и не очень пригож, но может нравиться как человек, как личность.
76. Презирает лиц противоположного пола и не связывается с ними.
77. Когда нужно что-то сделать, охватывает страх; а вдруг – не справлюсь, а вдруг – не получится.
78. Легко, спокойно на душе, нет ничего, что сильно бы тревожило.
79. Умеет упорно работать.
80. Чувствует, что растет, взрослеет: меняется сам и отношение к окружающему миру.
81. Случается, что говорит о том, в чем совсем не разбирается.
82. Всегда говорит только правду.
83. Встревожен, обеспокоен, напряжен.
84. Чтобы заставить хоть что-то сделать, нужно как следует настоять, и тогда он уступит.
85. Чувствует неуверенность в себе.
86. Обстоятельства часто вынуждают защищать себя, оправдываться и обосновывать свои поступки.
87. Человек уступчивый, податливый, мягкий в отношениях с другими.
88. Человек толковый, любит размышлять.
89. Иной раз любит прихвастнуть.

90. Принимает решения и тут же их меняет; презирает себя за безволие, а сделать с собой ничего не может.
91. Старается полагаться на свои силы, не рассчитывает на чью-то помощь.
92. Никогда не опаздывает.
93. Испытывает ощущение скованности, внутренней несвободы.
94. Выделяется среди других.
95. Не очень надежный товарищ, не во всем можно положиться.
96. В себе все ясно, себя хорошо понимает.
97. Общительный, открытый человек; легко сходится с людьми.
98. Силы и способности вполне соответствуют тем задачам, которые приходится решать; со всем может справиться.
99. Себя не ценит: никто его всерьез не воспринимает; в лучшем случае к нему снисходительны, просто терпят.
100. Беспокоится, что лица противоположного пола слишком занимают мысли.
101. Все свои привычки считает хорошими.

БЛАНК ДЛЯ ОТВЕТОВ

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
101									

Показатели и ключи интерпретации.

Интегральные показатели

«Адаптация» $A = \frac{a}{a+b} \cdot 100\%$	«Самоприятие» $S = \frac{a}{a+b} \cdot 100\%$
«Приятие других» $L = \frac{1,2a}{1,2a+b} \cdot 100\%$	«Эмоциональная комфортность» $E = \frac{a}{a+b} \cdot 100\%$
«Интернальность» $I = \frac{a}{a+1,4b} \cdot 100\%$	«Стремление к доминированию» $D = \frac{2a}{2a+b} \cdot 100\%$

№	Показатели	Номера высказываний	Нормы
1	Адаптивность	4,5,9,12,15,19,22,23,26,27, 29,33,35,37,41,44,47,51,53, 55,61,63,67,72,74,75,78,80, 88,91,94,96,97,98	(68-170) 68-136
	Дезадаптивность	2,6,7,13,16,18,25,28,32,36, 38,40,42,43,49,50,54,56,59, 60,62,64,69,71,73,76,77,83, 84, 86, 90, 95, 99, 100	(68-170) 68-136
2	Лживость –	34,45,48,81,89	(18-45) 18-36
	+	8,82,92,101	

3	Приятие себя	33, 35, 55, 67, 72, 74, 75, 80, 88, 94,96	(22-52) 22-42
	Неприятие себя	7,59,62,65,90,95,99	(14-35) 14-28
4	Приятие других	9,14,22,26,53,97	(12-30) 12-24
	Неприятие других	2,10,21,28,40,60,76	(14-35) 14-28
5	Эмоциональный комфорт	23,29,30,41,44,47,78	(14-35) 14-28
	Эмоциональный дискомфорт	6,42,43,49,50,83,85	(14-35) 14-28
6	Внутренний контроль	4,5,11,12,19,27,37,51,63,68, 79,91,98,13	(26-65) 26-52
	Внешний контроль	25,36,52,57,70,71,73,77	(18-45) 18-36
7	Доминирование	58,61,66	(6-15) 6-12
	Ведомость	16, 32, 38, 69, 84, 87	(12-30) 12-24
8	Эскапизм (уход от проблем)	17,18,54,64,86	(10-25) 10-20

Зона неопределенности в интерпретации результатов по каждой шкале для подростков приводится в скобках, для взрослых – без скобок. Результаты «до» зоны неопределенности интерпретируются как чрезвычайно низкие, а «после» самого высокого показателя в зоне неопределенности – как высокие.

2. Выполнить задание в группах. В чем заключается необходимость проведения адаптационных мероприятий в управлении персоналом?

Тема 3. Адаптация на различных стадиях компании (ПРАКТИКА)

1. Выполните упражнение «Некоторые причины низких результатов работы»

Вспомните конкретный пример низких результатов работы, с которым вам довелось встретиться - либо у коллеги, либо у подчиненного. Перечислите несколько характеристик данной проблемы.

Какие из указанных ниже причин лучше всего подходят к вашему примеру?

Причина	Описание
Нехватка навыков или способностей	Работник не способен достичь ожидаемых вами показателей, поскольку не обладает необходимым уровнем знаний или способностей для надлежащего выполнения работы.
Нечеткие требования к поведению или показателям	Работник не способен достичь ожидаемых вами показателей, поскольку не обладает четким пониманием одного или нескольких следующих пунктов: <ul style="list-style-type: none"> • описание служебных обязанностей; • приоритеты работы или задачи; • требования к трудовым показателям; • требования к поведению.
Противоречивые требования к поведению или показателям	Работник не способен достичь ожидаемых вами показателей, поскольку получает противоречивые сведения относительно приоритетов работы; ее результатов или отчетности.
Неясная система подчинения или отчетности	Работник не способен достичь ожидаемых вами показателей, поскольку не обладает ясным пониманием системы отчетности. Например, помощник по административной работе может выполнять работу, которую должны выполнять несколько человек.
Настроение	Настроение работника мешает его способности эффективно выполнять служебные обязанности. <i>Примечание: это одна из наиболее распространенных причин низких трудовых показателей. Обычно негативное настроение имеет некую первопричину. Обсуждение настроения обычно только вредит. В то же время выявление первопричины и ее устранение может реально улучшить трудовые показатели.</i>
Состояние здоровья,	Работник не может должным образом выполнять служебные обязанности в

стресс, психологические проблемы	силу состояния своего здоровья. <i>Примечание: Если вы подозреваете, что у работника проблемы со здоровьем, проконсультируйтесь со своим отделом охраны труда и техники безопасности или с представителем отдела кадров по поводу того, как поступить в данной ситуации.</i>
----------------------------------	--

Какие еще первопричины могут вызывать низкие показатели?

2. Выполните упражнение «Объективный подход к исправлению показателей»

1. Почему в отдельных случаях важно привлекать представителей службы управления персоналом, отдела охраны труда и техники безопасности или других специалистов

2. Какими могут быть последствия, если попытаться справиться с ситуацией без привлечения соответствующих специалистов?

3. Выполните упражнение «Улучшение результатов работы и поведения персонала»

Определите проблему с результатами работы и поведением персонала в вашем коллективе или организации.

Поясните, что вы сделали бы для решения этой проблемы, основываясь на следующих трех этапах:

- Запись положительных и отрицательных трудовых показателей
- Наставничество
- Улучшение показателей работника.

Работая в паре, подготовьте ролевую игру, которая иллюстрировала бы, как надлежит решать ту или иную проблему результатов работы и поведения персонала. В качестве материала выберите реальную производственную проблему (возможно, связанную с реальным работником), которая требует диагностики и исправления ситуации.

Возможные проблемы для проработки:

- Систематические прогулы или опоздания
- Невыполнение служебных требований
- Предполагаемый алкоголизм или наркомания
- Несоблюдение сроков выполнения заданий
- Хищение имущества.

Тема 4. Роль, функции и задачи подразделения по персоналу в области адаптации сотрудников.

Ключевые слова отдел по работе с персоналом, профессиограмма, тренинг, ротация кадров.

- Стороны, участвующие в процессе адаптации.
- Роль, функции и задачи подразделения по персоналу, непосредственного руководителя и наставника.
- Направления деятельности подразделения по управления адаптацией персонала.
- Виды (аспекты) адаптации как базис для понимания системы работ по адаптации персонала.
- Приоритетность видов адаптации и различных категорий сотрудников.

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.

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.

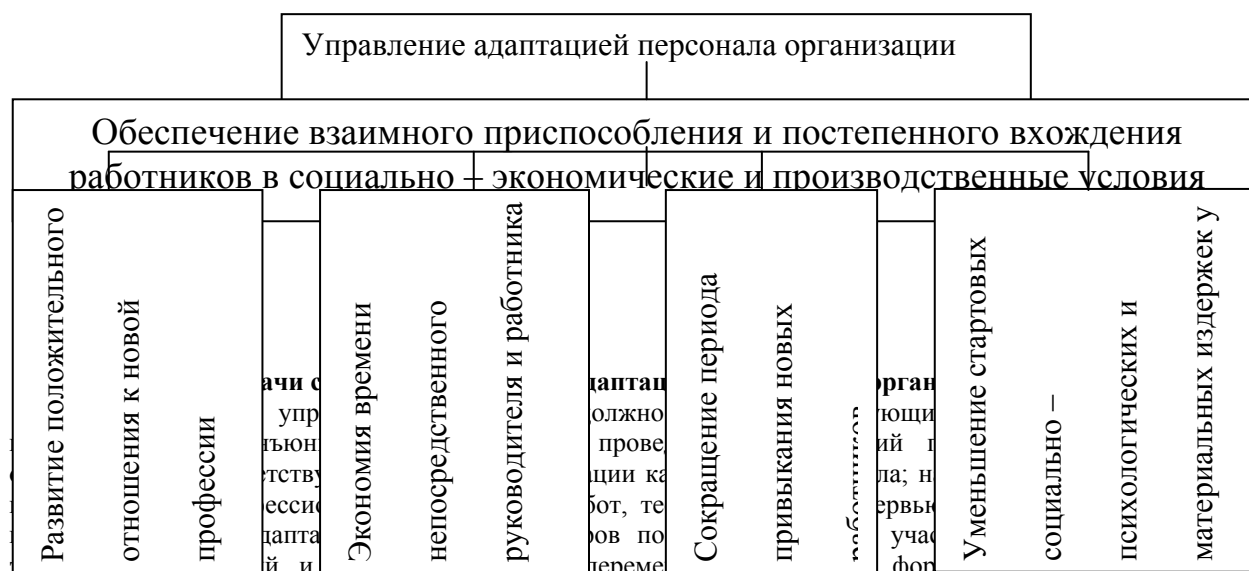
2. Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям предприятия при сокращении, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом.

3. Развитие наставничества, которое в последние годы на наших предприятиях незаслуженно забыто.

Главная цель этих подразделений, служб это – сделать процесс адаптации приспособления новых работников к предприятию как можно более коротким и безболезненным.

При организации научно обоснованной системы управления адаптацией исходят из целей и задач, представленных на схеме рис. 1. Для достижения этих целей в организациях целесообразно иметь в действующих подразделениях по управлению персоналом специалистов или самостоятельное подразделение по управлению адаптацией кадров. Штат такого подразделения должен состоять как минимум из одного человека - менеджера по персоналу (отбор, подготовка и адаптация работников). В осуществлении процесса адаптации непосредственное участие принимают линейные руководители.

Функции этого подразделения должны быть ориентированы на работников, которым нужна помощь в адаптации, а также выпускников учебных заведений, так как для них проблема адаптации стоит наиболее остро, чем у работников имеющих опыт работы в коллективе.



трудового коллектива; организация взаимодействия с региональной системой управления адаптацией на взаимовыгодных условиях.

Важнейшие направления деятельности подразделения по управлению адаптацией персонала в организации приводятся на рис.2.

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).

Для новых работников организуется специальные курсы обучения и воспитания, призванный наиболее быстро и рационально адаптировать их к стилю и методам работы в организации или подразделении. Формами адаптации могут быть лекционные и семинарские занятия непосредственно в организации; выездные занятия на специальной учебной базе с приглашением специалистов и экспертов; выездной групповой тренинг.



ала

Новые работники без практического опыта, вновь

Рис. 2. Н... в организацию... гацией персонала

Работники, работающие в организации и имеющие профессиональный опыт

Общая программа адаптации касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы:

- общее представление об организации: приветственная речь; тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия; традиции, нормы; продукция и ее потребители; виды деятельности; организация, структура, связи; информация о высшем руководстве, внутренние отношения;
- оплата труда в организации;
- дополнительные льготы: виды страхования; выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе;
- охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи;
- отношение работников с профсоюзом; сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; выполнение постановлений профсоюзов; дисциплины и взыскания;
- служба быта; питания; комнаты отдыха; другие службы быта.

После реализации общей программы адаптации проводится специализированная программа адаптации. Она охватывает вопросы, связанные с конкретно с каким либо подразделением или рабочим местом. Обычно эту программу проводит линейный руководитель или наставники. Эта программа включает в себя следующие вопросы:

- функции подразделения, цели и приоритеты; организация, структура и функции; взаимоотношения с другими подразделениями;
- обязанности и ответственность; детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснения, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими видами работ подразделений и на предприятии в целом; длительность рабочего дня и расписание; требования к качеству выполняемой работы;
- правила – предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
- осмотр подразделения: кнопка пожарной тревоги, входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи;
- представление сотрудникам подразделения.

Данную программу 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, программу адаптации обязательно должно входить обучение. Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении, и их потребности в чем – то схожи с потребностями молодых работников, и им частую труднее вписаться в коллектив. Свои особенности имеет адаптация женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми; инвалидов; сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов. Все это нельзя оставлять без внимания и это необходимо учитывать при составлении программ по адаптации

К организационным решениям по технологии процесса управления адаптацией могут быть отнесены следующие:

- организация семинаров, курсов и т.п. по различным вопросам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность;
- проведение организационно – подготовительной работы при введении новшеств;
- специальные курсы подготовки наставников;

- использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником. Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий. Целесообразно при этом продумать систему дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач;

- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;

- выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (производственного совещания, совета директоров и т.п.);

- подготовка замены кадров при их ротации;

- проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.

В.Р.Веснин описывает функции непосредственного руководителя нового работника 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 в освоении 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 ложится 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.

ПРАКТИКА

1. Выполнить задание «Адаптация персонала в организации»

"АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ"

В приведенном ниже коротком вопроснике Вам предоставлена возможность провести оценку подхода к ориентации сотрудников, который имеет место в организации. Вы сразу увидите сильные и слабые стороны адаптации. Каждый раздел вопросника предполагает подсчет суммы очков по разделу, а затем подведение общего итога. При ответах на вопросы используйте следующую шкалу:

4- если утверждение, сформулированное в вопроснике присутствует в организации при проведении программ ориентации постоянно;

3- если утверждение, сформулированное в вопроснике присутствует в организации в большинстве случаев для большинства работников при проведении программ ориентации;

2- если утверждение сформулированное в вопроснике иногда используется в

организации для некоторых работников при проведении программ ориентации;
1- если утверждение сформулированное в вопроснике не используется в организации или оно Вам неизвестно;
0- если администрация организации (должностные лица, которые отвечают на заданный вопрос) полностью не согласны с данным утверждением вопросника или при проведении программ ориентации следует другой, прямо противоположной линии.

Раздел 1: Планирование

- _____ 1.Процедура ориентации разработана и внедрена при участии высшего руководства, линейных руководителей среднего звена и службы управления персоналом.
- _____ 2.Преимущества ориентации (сокращение текучести кадров, увеличение производительности труда и т.д.) известны в организации и ясно доведены до сведения коллектива и вновь принимаемых работников.
- _____ 3.Ориентация сотрудника и его введение в должность специализирована по уровням иерархии и видам работников. Более подробно она проработана для наиболее часто нанимаемых сотрудников.
- _____ 4.Потребности, сомнения и страхи вновь принимаемых работников известны тем, кто проводит ориентацию и введение в должность.

Раздел 2: Содержание

- _____ 5.Цели ориентации имеют показатели, которые можно оценить количественно или качественно и концентрируются на освоении работником специальных знаний, навыков и умений.
- _____ 6.Программа ориентации и введения в должность увязана с корпоративной культурой организации через подробное доведение до работника миссии организации, ее видения перспективы, целей и приоритетов.
- _____ 7.По окончании ориентации и введения в должность работникам ясно представлены политики и процедуры, которые будут влиять на их производительность труда и качество работы.
- _____ 8.Вопросы охраны труда и техники безопасности, гарантий и компенсаций, прав работников в процессе ориентации сбалансированы с изложением обязанностей работников.

Раздел 3: Методы

- _____ 9.Ориентация и введение в должность занимают длительный период в испытательном сроке, это продолжающийся процесс, а не однодневное мероприятие. Информация, которая предоставляется сотруднику, предоставляется именно тогда, когда она ему необходима для выполнения своих должностных обязанностей.
- _____ 10.Роль непосредственного руководителя в процессе ориентации ясно описана, активна и проходит в тесном контакте с представителем отдела кадров.
- _____ 11.Работники, проходящие ориентацию знают, как самостоятельно найти материалы, необходимые для самостоятельного изучения.
- _____ 12.Материалы, выдаваемые сотруднику, отличаются полнотой и содержательностью.

Раздел 4: Процедуры и действия

- _____ 13.Методы обучения взрослых используются в процессе ориентации.
- _____ 14.Ориентация и введение в должность проводится при активном участии самого нового работника.
- _____ 15.Периодически для ряда должностей привлекаются сторонние консультанты для обучения в процессе прохождения испытательного срока.
- _____ 16.В процесс ориентации и введения в должность вовлечена семья нового работника.

Раздел 5: Первый день

- _____ 17.Рабочее место и коллеги по работе готовы к приходу нового сотрудника.

_____ 18. Первый день работника стимулирует оптимистичное настроение нового работника, через различные мероприятия (официальные представления, экскурсия по фирме, если это необходимо), в которых участвуют непосредственный руководитель, коллеги и отдел кадров.

_____ 19. Уже в первый день новый работник выполняет конкретную и полезную работу, пусть и с посторонней помощью.

_____ 20. Уже в первый день работнику дается должностная инструкция и его знакомят со стандартами производительности труда, ожиданиями фирмы от его работы.

Раздел 6: Оценка

_____ 21. Новых работников и их непосредственных руководителей просят высказать свое мнение о процедуре ориентации, введения в должность и испытательном сроке.

_____ 22. Процедура ориентации оценивается участниками, руководителями верхнего и среднего звена и работниками отдела кадров на предмет ее эффективности и достижения поставленных целей.

_____ 23. В процессе испытательного срока новым сотрудникам дается информация об их работе (оценка) и проводятся специальные мероприятия для повышения производительности их труда.

_____ 24. Конечные результаты ориентации, оценки и испытательного срока оцениваются в официальном порядке.

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ:

По разделам

13-16 очков - программа ориентации по данному разделу проводится на хорошем уровне.

9-12 очков - программа ориентации по данному разделу нуждается в незначительных улучшениях

5-8 очков - программа ориентации по данному разделу не последовательна и требует улучшения

Менее 5 очков - программа ориентации по данному разделу практически отсутствует, следует начать ее разработку сначала.

В целом по вопроснику

72-96 очков. Исследованную Вами программу ориентации можно оценить как хорошую.

48-71 очков. Выясните, по каким разделам программа ориентации не соответствует современным требованиям, и сформулируйте предложения по улучшению данного направления системы управления персоналом.

25-47 очков. Исследованная программа ориентации требует серьезной модификации.

Менее 25 очков. Исследованная программа ориентации не помогает организации в укреплении конкурентоспособности, и не способствует работе с полной отдачей новых работников с первого дня их трудоустройства.

3. Деловая игра «Прием на работу»

ДЕЛОВАЯ ИГРА "ПРИЕМ НА РАБОТУ"

Время проведения игры: 3 часа.

Количество участников: от 12 до 30 человек.

Необходимое оборудование: комната для занятий, в которой можно свободно передвигать стулья и столы.

Рекомендуемое оборудование: лазерный проектор или слайд-проектор.

1. Цели игры

Проведение деловой игры преследует следующие цели:

- ознакомить слушателей с элементами процесса отбора персонала;
- показать необходимость четкого и точного описания работы для адекватного определения требуемых характеристик сотрудника;

- научить определять требуемые характеристики кандидата, учитывая описание работы;
- научить проводить отборочное собеседование;
- дать представление о необходимых этапах процесса приема на работу.

2. Краткое описание игры

Игра представляет собой моделирование процессов, возникающих при приеме на работу. Для этого используется ситуация, в которой оказалась одна из швейных организаций областного центра. Участники игры исполняют роли сотрудников организации, принимающих на работу, и претендентов на вакантные должности.

3. Первая фаза игры - подготовительная (продолжительность: 2 часа)

3.1. Общая инструкция

В течение четырех учебных часов участникам игры совместно с преподавателем предстоит в игровой форме смоделировать процесс отбора персонала в фирме, которая работает в Самаре и в настоящее время попала в тяжелое финансовое положение. Эта фирма называется "Белла". Она производит и продает женскую одежду. Позже участники игры получают подробное описание ситуации, сложившейся в фирме.

В настоящий момент фирме требуются директор по маркетингу и директор магазина-салона.

На этапе подготовки к игре учебная группа должна разделиться на две группы: группа А и группа Б. Членам групп необходимо собраться в разных частях аудитории".

Учебная группа делится в пропорции: 1 (группа А) к 2 (группа Б), например, в случае если участников игры 30 человек, группа А составит 10 человек и группа Б - 20 человек.

Игра начинается с изучения в каждой группе описания внешней среды организации информация № 1) и описания ситуации, в которой развивается действие (информация № 2).

Затем каждая группа получает свою инструкцию и предназначенную только ей информацию.

Информация № 1: "Описание внешней среды организации"

Фирма "Белла" зарегистрирована как общество с ограниченной ответственностью около 5 лет назад. Контрольный пакет акций принадлежит директору. Фирма занимается производством швейных изделий широкого ассортимента для женщин: платья, юбки, брюки, костюмы, блузки. Продукция фирмы реализуется через оптовые поставки в другие города, сеть универсальных магазинов Самары, магазинов, торгующих одеждой, и в собственном магазине-салоне. Наличие салона позволяет принимать индивидуальные заказы клиентов и демонстрировать последние разработки дизайнеров фирмы. Основными покупателями продукции фирмы "Белла" являются:

- частные лица среднего достатка в возрасте от 20 до 55 лет;
- торгующие организации, следящие за тем, чтобы характер и цена продукции соответствовали имиджу фирмы.

На этом сегменте рынка в Самаре в настоящее время работает около 20 фирм, которые могут быть объединены в 3 группы:

1. Сравнительно крупные фабрики с числом работающих более 100 человек (например, такие как "Самарский трикотаж");
2. Небольшие частные предприятия, продающие продукцию собственного изготовления;
3. Фирмы (и отдельные частные предприниматели), импортирующие женскую одежду.

Основные проблемы, с которыми сталкивается фирма:

- нестабильность законов;
- высокие налоги;
- постоянно повышающаяся арендная плата;
- трудности с приобретением модных тканей и фурнитуры;
- задержки (до 6 месяцев) оплаты поставленной продукции;
- необходимость постоянного отслеживания тенденций моды и частой смены ассортимента;

ассортимента;

- возрастание требовательности большей части покупателей;
- снижение покупательной способности населения;
- постоянное увеличение числа новых фирм и индивидуальных предпринимателей,

занимающихся производством одежды или ввозом ее в страну.

Информация № 2: "Ситуация, в которой разворачивается действие"

В условиях растущей конкуренции фирма "Белла" примерно год назад начала испытывать затруднения с реализацией своих изделий. Продажа через крупные универсальные магазины стала создавать проблемы из-за длительных (до полугода) задержек в оплате за проданный товар. Продажа продукции через собственный магазин-салон оказалась не очень эффективной, так как салон мало известен в городе и служил преимущественно для приема индивидуальных заказов. Салон занимает помещения размером около 100 кв. м. в центре города. Салон расположен на 1-м этаже и состоит из 3-х помещений.

Первое помещение - демонстрационный зал, в котором выставляется последняя коллекция одежды и на столиках лежат журналы мод. Здесь же расположена примерочная кабина для клиентов, желающих сделать индивидуальный заказ.

Во втором помещении - салоне работает закройщик, который принимает клиентов и оформляет заказы. Кроме того, работают четверо портных, которые располагаются в производственном помещении.

Третье помещение используется под склад. В нем работает один кладовщик.

Производственные помещения фирмы расположены в промышленной части города. В них работает 42 человека, из них примерно 90% - женщины. Право на помещения оформлено договором аренды.

Структура управления организацией представлена ниже.

Генеральный директор			
Главный бухгалтер	Директор по маркетингу	Директор магазина-салона	Директор производства

3.2. Инструкция группе "А"

На время игры вы становитесь сотрудниками фирмы "Белла". Вы получите материалы, характеризующие положение фирмы в настоящий момент.

Фирме нужно отобрать 3 человека:

- директора по маркетингу,
- директора магазина-салона,
- продавца-консультанта.

Разделитесь на 3 группы, одна из которых будет отвечать за прием директора по маркетингу, другая - за прием директора магазина-салона, третья - за прием продавца-консультанта.

Ваша задача:

- 1) ознакомиться с материалами о положении дел в фирме;
- 2) составить описание работы и требования к кандидатам;
- 3) определить критерии отбора (учитывая требования к кандидатам, положение в фирме, положение на рынке труда, политику фирмы и др.);
- 4) ознакомиться с резюме претендентов на вакантные должности и отобрать двоих для интервью;
- 5) продумать план интервью: что вы хотите узнать о претенденте, какие вопросы позволят вам это сделать.

В материалах, которые вы получите, есть вопросы-подсказки. Выберите наиболее важные из них. Добавьте к ним собственные, которые считаете нужными.

Претендентов на вакантные должности много, поэтому у вас будет только одна беседа с каждым претендентом в течение 10 минут.

По поводу критериев отбора необходимо сделать одно замечание. Обычно участники, играющие роль работодателей, предъявляют повышенные требования к кандидатам. Они забывают, что их организация несовершенна и её еще предстоит сделать привлекательной в глазах кандидатов.

После интервью вам предстоит выбрать одного из претендентов для занятия вакантной должности и объяснить, почему именно он был выбран, а также почему был отвергнут другой (подчеркнуть достоинства и недостатки в обоих случаях).

Информация № 3: "Ситуация в организации"

За последние 4 месяца финансовое положение фирмы резко ухудшилось. Это произошло по следующим причинам:

- в это время не было заключено ни одного договора с новым магазином;
- не было ни одного крупного заказа на оптовые поставки;
- были утрачены льготы у поставщика шерстяных тканей из-за несвоевременной оплаты поставленной партии;
- из последней коллекции моделей фирмы, поставленной в крупные универсальные магазины, одна треть не была распродана в течение месяца. Товароведы магазинов обратили внимание на устаревшие модели фирмы и предупредили, что откажутся брать изделия прежних коллекций в таком же количестве, что и раньше.

После консультаций со специалистами по менеджменту и маркетингу директор фирмы принял решение об изменении маркетинговой стратегии. В частности, было решено:

- поставлять в крупные универсальные магазины изделия только последних разработок и мелкими партиями;
- активно участвовать в выставках-продажах;
- использовать салон для демонстрации последних моделей с целью заключения договоров на оптовую поставку в другие районы страны.

На ухудшение финансового состояния фирмы повлияли сложности во взаимоотношениях между руководителями фирмы. Так, в частности, директор по маркетингу принимал решения без согласования с другими, рассматривая свою деятельность как самую важную. Это часто создавало сложные ситуации для производства. Положение усугубляло недостаточно оперативное отслеживание изменений в структуре спроса.

Что касается директора магазина-салона, эту обязанность выполнял опытный закройщик, который видел свою задачу прежде всего в том, чтобы качественно обслуживать индивидуальных клиентов. В то же время логика развития фирмы требовала, чтобы в магазине-салоне активно велась продажа готовой одежды и регулярно проводились показы новых коллекций с приглашением на них оптовых покупателей.

Неоднократные попытки директора изменить положение наталкивались на пассивное сопротивление и нежелание менять привычный стиль работы.

Поэтому было решено произвести изменения в руководстве предприятия. С этой целью был уволен директор по маркетингу и принято решение заменить директора магазина-салона.

Продавец-консультант (молодая женщина) уволилась сама. Она была родственницей директора по маркетингу и решила, что с его увольнением у неё теряются шансы на карьерный рост.

Информация № 4: "Типовая процедура приема на работу"

Процедура состоит из нескольких этапов:

1. Описание работы;
2. Определение требований к кандидатам;
3. Определение цели поиска;
4. Определение источников набора (где можно найти кандидата искомого профиля; будет ли информация о вакансиях распространена среди персонала предприятия; как будет распространяться информация о вакансиях);
5. Распространение информации о вакансиях;
6. Предварительный отбор кандидатов на основе анализа резюме;
7. Собеседование с отобранными кандидатами;
8. Проверка информации о кандидатах;
9. Повторное собеседование при необходимости;
10. Принятие решения о приеме;
11. Информирование отобранного кандидата;
12. Информирование отвергнутых кандидатов;
13. Определение и реализация программы адаптации новичка.

Для каждого этапа оценивается время реализации и определяется ответственный. Процесс приема на работу может занять период от нескольких дней до нескольких месяцев, особенно если выбранный кандидат не может немедленно уйти с предыдущего места работы.

Информация № 5: "Описание работы и определение требований к кандидатам"

РАБОЧЕЕ МЕСТО

Работа, которую надо выполнить:

- характер работы;
- частота.

Какую ответственность несет занимающий эту должность

РУКОВОДСТВО

(кому подчиняется)

ОТДЕЛЬНЫЕ ЛЮДИ, с которыми работник будет сотрудничать

ПОДЧИНЕННЫЕ (кем руководит)

Составляющие рабочего места:

1. Тип менеджмента руководителя (1)
2. Тип внутренних отношений, которые надо развивать (2)
3. Тип менеджмента, желательный в отношении подчиненных (3)
4. Корпоративная культура

ТРЕБОВАНИЯ К КАНДИДАТАМ

(образование + опыт + психологический профиль)

Надо быть реалистами: мы никогда не найдем идеального кандидата! Следовательно, нужно ранжировать наши критерии (от 1 = очень важно до 4 = второстепенно)

	1	2	3	4
1. Память				V
2. Наблюдательность	V			
3. Упорство			V	
4. Физическое состояние			V	
5. Самостоятельность		V		

Нужно четко знать, на каких критериях не следует настаивать.

Информация № 6: "Примерные вопросы для интервью"

1. Каковы ваши ближние и дальние цели и задачи, когда и почему вы поставили эти цели и каким образом вы предполагаете их достичь?
2. Какие цели, не связанные с вашей работой, вы установили для себя на ближайшие 10 лет?
3. Собираетесь ли вы продолжить образование?
4. Как вы переносите тяжелые условия работы?
5. Какие карьерные цели вы ставите перед собой?
6. Почему вы выбрали именно этот вид деятельности?
7. Что вам известно о нашей компании?
8. Какими качествами вы обладаете, чтобы чувствовать себя уверенно в выбранной вами профессии?
9. Какую зарплату вы хотели бы получать?
10. Как вы думаете, что определяет продвижение человека по служебной лестнице?
11. Какие личные качества необходимы человеку, чтобы быть успешным в выбранном вами виде деятельности?
12. Вы предпочитаете работать в коллективе или вам лучше работается в одиночестве?
13. Какого начальника вам хотелось бы иметь?
14. Способны ли вы следовать жестким указаниям и не чувствовать себя при этом не в своей тарелке?
15. Чему вы научились на предыдущем месте работы?
16. Что вы думаете о нашем продукте или услуге?
17. Вам нравится рутинная работа?
18. Что является вашим слабым местом?
19. Пофантазируйте. Какую должность вы бы хотели занять в нашей организации, если бы это зависело только от вашего желания?
20. Вы предпочитаете работать в малой или крупной фирме? Почему?
21. Как вы относитесь к ненормируемому рабочему дню?
22. Чем вы можете доказать вашу инициативность и желание работать?
23. Почему мы должны выбрать именно вас на это место?
24. Что бы вы изменили на своем предыдущем месте работы?
25. Чему вы научились на своих ошибках?
26. Какие первые шаги вы предпримете, получив эту работу?
27. Почему вы хотите оставить настоящую работу?
28. Почему вас заинтересовала предлагаемая работа?
29. Что является для вас наиболее важным в вашей работе?

Информация № 7: "На что следует обратить внимание при анализе поведения претендента"

До интервью:

1. Как ведет себя претендент в ожидании интервью:
 - представился ли он;
 - молчалив или болтлив;
 - зажат или раскован;
 - что делал в ожидании интервью.
2. Реакция при встрече с интервьюером:
 - характер приветствия;
 - характер рукопожатия;
 - эмоциональное состояние.

Во время интервью:

I. Невербальное поведение.

1. В какой позе сидит претендент:
 - открытая поза со свободными жестами;
 - зажатая поза.
2. Как претендент смотрит на интервьюера:
 - естественно;
 - избегает взгляда собеседника.
3. Как слушает:
 - дает понять, что слушает;
 - внешне не реагирует.
4. Как говорит:
 - использует ли жестикуляцию для усиления речи;
 - слишком много жестов или отсутствие необходимых.

II. Вербальное поведение.

1. Как реагирует кандидат на жесткий, прямо поставленный вопрос:

- защищается;
- уклоняется от прямого ответа;
- спокойно отвечает на вопрос.

4. Какие вопросы вызывают затруднение при ответе.

3.3. Инструкция группе "Б"

На время игры вы становитесь претендентами на вакантные должности в фирме. Вы получите описание биографий условных претендентов и другие материалы, необходимые для исполнения роли. Отнеситесь к информации творчески. Разделитесь на 3 группы, каждая из которых будет претендовать на 1 вакантное место:

- директора по маркетингу,
- директора магазина-салона,
- продавца-консультанта.

Ваша задача:

1. Внимательно ознакомиться с материалами;
2. Основываясь на прочитанном, написать резюме и сопроводительное письмо. На это вам дается 30 минут. После чего все резюме вы передадите руководству фирмы "Белла" для анализа, и на его основе будут отобраны претенденты, которых пригласят на собеседование;
3. Ознакомиться с описанием работы;
4. Составить перечень вопросов, которые могут быть вам заданы во время интервью, и ваши ответы на них;
5. Подготовиться к собеседованию.

Подготовка к собеседованию включает в себя в том числе и моделирование предстоящей встречи. Необходимо постараться поставить себя на место работодателя. Дело в том, что претенденты на вакантные должности не всегда отслеживают истинные причины, по которым задается тот или иной вопрос, не догадываются, какие черты характера нужно усилить в ответах, не понимают критериев, по которым будет осуществляться отбор. Кроме того, они не используют ситуацию интервью для получения дополнительной информации о будущем рабочем месте.

Информация № 8: "Претендент на должность директора"

Вам 43 года. В 17 лет вы закончили школу и пошли работать в магазин верхней одежды учеником продавца. Через полгода вас назначили продавцом. В 19 лет вы поступили на вечернее отделение торгового техникума. После окончания техникума вам присвоили звание "Продавец I категории". Через 2 года вы поступили на заочное отделение Торгового института. Одновременно в магазине вас назначили заведующей(щим) секцией готовой одежды. В этой должности вы проработали 10 лет.

После открытия нового магазина вы становитесь его директором. Когда появилась возможность, магазин был приватизирован и стал товариществом с ограниченной ответственностью. В магазине работало 40 человек. Сначала дела шли неплохо. Однако не очень удачное расположение магазина и появление в непосредственной близости конкурентов привели к тому, что магазин постоянно терпел убытки. Пытаясь исправить положение за счет изменения ассортимента, вы взяли кредит в банке. Однако ситуация не улучшилась. Не имея возможности вернуть кредит, вы были вынуждены продать свой пакет акций, уйти из магазина и начать поиски нового места работы.

Информация № 9: "Претендент на должность директора по маркетингу"

Вам 32 года. Вы закончили Самарский институт связи и остались работать ассистентом на кафедре радиоизмерений. Однако вскоре поняли, что инженерные дисциплины вас не привлекают, и 5 лет назад вы поступили на факультет второго высшего образования Самарской государственной экономической академии.

После окончания Академии вы получили специальность "государственное и муниципальное управление". В этом же году вы перешли на работу в районную администрацию, однако работа чиновника вас не увлекла. Кроме того, в администрации мало платили, а у вас жена и двое детей (возраст 10 и 7 лет). Поэтому 2 года назад вы организовали собственную фирму, специализировавшуюся на проведении маркетинговых исследований.

Одними из первых заказчиков были швейные предприятия. Маркетинговые исследования для этих предприятий позволили установить знакомство с широким кругом товароведов магазинов одежды.

Такое положение между производителями и магазинами, знание ситуации на рынке позволило вам выступать еще и в роли посредника, находя заказы для швейных предприятий и получая за это обусловленный процент вознаграждения.

Знание рынка, постоянные контакты с товароведом позволили вам делать определенные прогнозы. Так, в частности, вы убеждены, что в ближайшее время будет расти спрос на изделия из тонких шерстяных тканей редких расцветок. Кроме того, общаясь с представителями крупных универсальных магазинов, вы выяснили, что с этими универмагами можно договариваться о получении денег за товар в момент поставки, если снизить цены на 20% против обычных.

Информация № 10: "Претендент на должность продавца консультанта"

Вам 23 года. Вы обучались в детской художественной школе. После окончания средней школы вы поступили в техникум легкой промышленности. Окончив его, вы устроились продавцом секции головных уборов универсального магазина. Совмещая работу с учебой, вы закончили 6-месячные платные курсы по специальности "Интерьер и дизайн квартир и офисов". Планируете поступить в ВУЗ, для чего вам необходимо накопить деньги. Мечтаете со временем открыть свою фирму по внутренней отделке квартир и офисов.

Работа продавца вам нравится. Желание сменить место работы вызвано финансовыми причинами: на новом месте ваша заработная плата будет в 1,5 раза больше, чем в универсальном магазине.

Информация № 11: "Дополнительные факторы, влияющие на покупку"

Фактор	Удельный вес указавших данный фактор среди опрошенных, %
Красивый ярлык, этикетка	11
Манекен с интересующей моделью пальто	15
Название фирмы производителя	4
Консультация продавца	8
Отдельный кронштейн с названием фирмы	35
Внутренняя реклама по радио в магазине	10
Рекламные проспекты с фотографиями пальто	22
Другое	8

Информация № 12: "Цветовые предпочтения"

Цвет	Удельный вес указавших данный цвет среди опрошенных, %
Какой-либо другой	5
Светло-голубой	6
Светло-серый	4
Пастельные тона	28
Бежевый	10
Темно-синий	40
Темно-коричневый	35
Черный	15

Информация № 13: "Периодичность покупки пальто"

Периодичность	Удельный вес указавших данный период среди опрошенных, %
Раз в год	21
Раз в два года	47
Раз в три года	10
Раз в четыре года	21
Каждый сезон	1

Информация № 14: "Каналы приобретения женских пальто"

Канал	Удельный вес указавших данный канал среди опрошенных, %
На рынке, вещевой ярмарке	26
За границей	6
По каталогу	2
В небольшом магазине	15
В ателье	12
В небольшом универсальном магазине	32
Другие каналы	7

3.4. График подготовки к собеседованию

После того как даны инструкции, слушатели получают раздаточные материалы и начинают работу. Последовательность подготовки к собеседованию приведена ниже.

Эта фаза заканчивается объявлением фамилий тех претендентов, которые приглашаются на собеседование, и группа идет на перерыв.

Продолжительность	Группа А	Группа Б
15 мин	Ознакомиться с раздаточным материалом	Ознакомиться с раздаточным материалом
30 мин	Составить описание работы и требований к кандидатам	Написать резюме
20 мин	Определить критерии отбора	Написать сопроводительное письмо
15 мин	Проанализировать резюме и письмо	Проанализировать описание работы и требований к кандидатам
10 мин	Отобрать по 2 кандидата на каждую вакантную должность	Составить перечень ожидаемых вопросов
15 мин	Продумать план проведения интервью	Подготовиться к интервью

4. Вторая фаза игры - проведение интервью (60 минут)

Как уже говорилось, для проведения собеседований, группа А должна разделиться на 3 подгруппы. Каждая подгруппа отвечает за отбор на одну из вакантных должностей.

Интервью проводятся последовательно по следующей схеме:

- 1) собеседование с первым кандидатом на должность директора по маркетингу;
- 2) собеседование с первым кандидатом на должность директора магазина-салона;
- 3) собеседование с первым кандидатом на должность продавца-консультанта;
- 4) собеседование со вторым кандидатом на должность директора по маркетингу;
- 5) собеседование со вторым кандидатом на должность директора магазина-салона;
- 6) собеседование со вторым кандидатом на должность продавца-консультанта.

Проводит интервью соответствующая подгруппа группы А. В состав каждой подгруппы, проводящей интервью, входят директор фирмы, директор по производству, учредители фирмы.

Участники группы Б, не приглашенные для собеседования, получают задание отслеживать поведение участников интервью. При этом отслеживаются вербальные и невербальные компоненты поведения, характер задаваемых вопросов и ответов на них.

5. Третья фаза игры - анализ и обсуждение результатов игры (45 минут)

1. Участники игры, проводившие интервью, объявляют, кого они выбрали на вакантное место, и объясняют причины.
2. Участники игры, наблюдавшие за проведением интервью, представляют результаты наблюдений и выводы по ним.
3. Преподаватель уточняет выводы участников игры и дает необходимые комментарии и пояснения.

Тема 5. Стадии процесса адаптации

Ключевые слова: аттестация кадров, аттестация кадров, экономические методы адаптации персонала, организационно-административные методы, социально-психологические методы, первичная адаптация, вторичная адаптация.

- Мероприятия по адаптации.
- Подходы к выбору инструментов.
- Инструменты адаптации: книга сотрудника, план вводного адаптационного курса, аттестационная карта, отчет сотрудника, бланк аттестации сотрудников по результатам испытательного срока; - общая оценка сотрудника.
- Этапы адаптации, их продолжительность, ответственные за этапы адаптации, задачи адаптации, критерии оценки прохождения этапов, документы и материалы.

Процесс адаптации включает в себя следующие пять этапов: введение в должность, разработка плана становления нового работника, контроль процесса адаптации, проведение корректирующих мероприятий, оценка работника.

Первым этапом адаптации является введение в должность новых сотрудников. Цель первого этапа – ознакомление с организацией, ее особенностями, внутренним трудовым распорядком.

Как правило, введение в должность происходит с помощью специального курса ориентации, который включает: церемонию представления коллективу, ознакомление с рабочим местом; беседу с руководителем; ознакомление с социальными льготами и стимулами; инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности.

Второй этап адаптационной программы – разработка плана становления нового работника.

Адаптация работников является логическим продолжением процедуры отбора персонала, в процессе которой определялись соответствие персонограммы каждого работника с профессиограммой должности.

Поэтому для каждого вновь принятого на работу целесообразно составлять индивидуальный план адаптации, который в зависимости от должности, личностных свойств работника включает проведение различных мероприятий.

Одной из основных форм адаптации работника является наставничество. В качестве наставников могут выступать как опытные работники со стажем, руководители, так и молодые сотрудники, проработавшие несколько лет в организации и положительно зарекомендовавшие себя.

Другой формой адаптации является метод постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником, который сочетают с контролем и конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий. Поощрение сотрудника за успешное решение поставленных задач является дополнительным мотивирующим фактором эффективной адаптации работника.

В ходе адаптации новым сотрудником целесообразно давать разовые общественные поручения по организации работы органа управления, например, производственного совещания, совета директоров. Проведение в коллективе специальных ролевых игр способствует сплочению сотрудников и развитию трудовой динамики. В процессе адаптации сотрудников целесообразно их включение в целевые проблемные группы, творческие бригады, состав которых варьируется по времени и проблематике работы. Обязательным элементом адаптации является организация семинаров, краткосрочных курсов по различным аспектам деятельности организации. Рациональная степень свободы режима труда, оптимальное дублирование задач подразделений, введение элементов конкурентности подразделений, гласность результатов труда, участие работников в управлении, обеспечение обратной связи с администрацией и коллегами по вопросам достигнутых результатов труда и адекватности их оценки являются факторами, обеспечивающими успешность адаптации.

Следующий этап технологической схемы процесса адаптации – контроль, который осуществляет непосредственный руководитель нового сотрудника. В результате контроля процесса адаптации выявляются проблемы, возникающие у новых работников.

На стадии проведения корректирующих мероприятий устраняются факторы, мешающие закреплению новичка в коллективе.

Оценка работника проводится по завершении адаптационного периода. Результаты адаптации отражаются в характеристике, которую пишет непосредственный руководитель. Все документы отражающие ход адаптационного периода (план адаптации, учетные формы, характеристика) хранятся в личном деле работника.

Адаптационные программы работников разных категорий будут иметь различия. Для должностей разного уровня уместно создание отдельных программ, учитывающих следующие факторы: содержание работы; статус и уровень ответственности; разное рабочее окружение; личностные особенности сотрудника.

Участниками процесса адаптации являются новый работник и сама организация, так как адаптация - это взаимное приспособление работника и организации.

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 другое.

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 сердечнососудистой 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.

ПРАКТИКА

1. Выполните тест - «Измерение мотивации достижения» А. Мехрабиана

Модификация теста-опросника А. Мехрабиана для измерения мотивации достижения (ТМД), предложенная М.Ш. Магомед-Эминовым. ТМД предназначен для диагностики двух обобщенных устойчивых мотивов личности: мотива стремления к успеху и мотива избегания неудачи. При этом оценивается, какой из этих двух мотивов у испытуемого доминирует. Методика применяется для исследовательских целей при диагностике мотивации достижения у старших школьников и студентов. Тест представляет собой опросник, имеющий две формы – мужскую (форма А) и женскую (форма Б).

Инструкция: «Тест состоит из ряда утверждений, касающихся отдельных сторон характера, а также мнений и чувств по поводу некоторых жизненных ситуаций. Чтобы оценить степень вашего согласия или несогласия с каждым из утверждений, используйте следующую шкалу:

- +3 – полностью согласен
- +2 – согласен
- +1 – скорее согласен, чем не согласен
- 0 – нейтрален
- 1 – скорее не согласен, чем согласен
- 2 – не согласен
- 3 – полностью не согласен

Прочтите утверждение теста и оцените степень своего согласия (или несогласия). При этом на бланке для ответов против номера утверждения поставьте цифру, которая соответствует степени вашего согласия (+3, +2, +1, 0, -1, -2, -3). Давайте тот ответ, который первым приходит вам в голову. Не тратьте времени на его обдумывание.

При обработке результатов производится подсчет баллов по определенной системе, а не анализ содержания отдельных ответов. Результаты теста будут использоваться только для научных целей, и дается полная гарантия о неразглашении полученных данных. Если у вас возникли какие-то вопросы, задайте их прежде, чем выполнять тест. Теперь приступайте к работе!»

Тест опросника (форма А)

1. Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасаясь получения плохой.
2. Если бы я должен был выполнить сложное, незнакомое мне задание, то предпочел бы сделать его вместе с кем-нибудь, чем трудиться над ним в одиночку.
3. Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверен, что смогу их решить, чем за легкие, в решении которых сомневаюсь.

4. Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения и в успехе которого я уверен, чем трудное дело, в котором возможны неожиданности.
5. Если бы у меня что-то не выходило, я скорее приложил бы все силы, чтобы с этим справиться, чем перешел бык тому, что у меня может хорошо получиться.
6. Я предпочел бы работу, в которой мои функции четко определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, в которой я должен сам определять свою роль.
7. Я трачу больше времени на чтение специальной литературы, чем художественной.
8. Я предпочел бы важное дело, хотя вероятность неудачи в нем равна 50%, делу достаточно важному, но не трудному.
9. Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие игры, которые требуют мастерства и известны немногим.
10. Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого у меня возникают трения с товарищами.
11. Если бы я собрался играть в карты, то скорее сыграл бы в развлекательную игру, чем в трудную, требующую размышлений.
12. Я предпочитаю соревнования, где я сильнее других, чем те, где все участники приблизительно равны по своим возможностям.
13. В свободное от работы время я овладею техникой какой-нибудь игры скорее для развития своего умения, чем для отдыха и развлечений.
14. Я скорее предпочту сделать какое-то дело так, как я считаю нужным, пусть даже с 50% риска ошибиться, чем делать его, как мне советуют другие.
15. Если бы мне пришлось выбирать, то я скорее выбрал бы работу, в которой начальная зарплата будет 100 руб. и может остаться в таком размере неопределенное время, чем работу, в которой начальная зарплата равна 80 руб. и есть гарантия, что не позднее чем через 5 лет я буду получать более 180 руб.
16. Я скорее стал играть бы в команде, чем соревноваться один на один.
17. Я предпочитаю работать, не щадя сил, пока не получу полного удовлетворения от полученного результата, чем стремиться закончить дело побыстрее и с меньшим напряжением.
18. На экзамене я предпочел бы конкретные вопросы по пройденному материалу, вопросам, требующим ответа, высказывания своего мнения.
19. Я скорее выбрал бы дело, в котором имеется некоторая вероятность неудачи, но есть и возможность достигнуть большего, чем такое, в котором мое положение не ухудшится, но и существенно не улучшится.
20. После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну («пронесло!»), чем порадуюсь хорошей оценке.
21. Если бы я мог вернуться к одному из двух незавершенных дел, то я скорее вернулся бы к трудному, чем к легкому.
22. При выполнении контрольного задания я больше беспокоюсь о том, как бы не допустить какую-нибудь ошибку, чем думаю о том, как правильно его решить.
23. Если у меня что-то не выходит, я лучше обращусь к кому-либо за помощью, чем стану сам продолжать искать выход.
24. После неудачи я скорее становлюсь более собранными энергичным, чем теряю всякое желание продолжать дело.
25. Если есть сомнения в успехе какого-либо начинания, то я скорее не стану рисковать, чем все-таки приму в нем активное участие.
26. Когда я берусь за трудное дело, я больше опасюсь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь, что оно получится.
27. Я работаю эффективнее под чьим-то руководством, чем когда несу за свою работу личную ответственность.
28. Мне больше нравится выполнять сложное незнакомое задание, чем то, в успехе которого я уверен.
29. Я работаю продуктивнее над заданием, когда мне конкретно указывают, что и как выполнять, чем тогда, когда передо мной ставят задачу лишь в общих чертах.
30. Если бы я успешно решил какую-то задачу, то с большим удовольствием взялся бы еще раз решить аналогичную задачу, чем перешел бы к задаче другого типа.
31. Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникает интерес и азарт, чем тревога и беспокойство.
32. Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить.

Тест опросника (форма Б)

1. Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасюсь получения плохой.
2. Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверена, что смогу их решить, чем за легкие, которые знаю, как решать.
3. Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения и в успехе которого я уверена, чем трудное дело, в котором возможны неожиданности.

4. Если бы у меня что-то не выходило, я скорее приложила бы все силы, чтобы с этим справиться, чем перешла бы к тому, что у меня может хорошо получиться.
5. Я предпочла бы работу, в которой мои функции четко определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, в которой я сама должна определять свою роль.
6. Более сильные переживания у меня вызываются страхом неудачи, чем надеждой на успех.
7. Научно-популярную литературу я предпочитаю литературе развлекательного жанра.
8. Я предпочла бы важное трудное дело, где вероятность неудачи равна 50%, делу достаточно важному, но не трудному.
9. Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие игры, которые требуют мастерства и известны немногим.
10. Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого у меня возникают трения с товарищами.
11. После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну, что «пронесло», чем порадуюсь хорошей оценке.
12. Если бы я собралась играть в карты, то я скорее сыграла бы в развлекательную игру, чем в трудную, требующую размышлений.
13. Я предпочитаю соревнования, где я сильнее других, тем, где все участники приблизительно равны по силам.
14. После неудачи я становлюсь еще более собранной и энергичной, чем теряю всякое желание продолжать дело.
15. Неудачи отравляют мою жизнь больше, чем приносят радость, успехи.
16. В новых неизвестных ситуациях у меня скорее возникает волнение и беспокойство, чем интерес и любопытство.
17. Я скорее попытаюсь приготовить новое интересное блюдо, хотя оно может плохо получиться, чем стану готовить привычное, которое обычно хорошо выходило.
18. Я скорее займусь чем-то приятным и необременительным, чем стану выполнять что-то, как мне кажется, стоящее, но не очень увлекательное.
19. Я скорее затратю все свое время на осуществление одного дела, вместо того, чтобы выполнить быстро за это же время два-три других.
20. Если я заболела и вынуждена остаться дома, то я использую время скорее для того, чтобы расслабиться и отдохнуть, чем почитать и поработать.
21. Если бы я жила с несколькими девушками в одной комнате и мы решили бы устроить вечеринку, то я предпочла бы сама организовать ее, чем допустить, чтобы это сделала какая-нибудь другая.
22. Если бы у меня что-то не выходит, я лучше обращусь к кому-то за помощью, чем стану сама продолжать искать выход.
23. Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникает интерес и азарт, чем тревога и беспокойство.
24. Когда я берусь за трудное дело, я скорее опасаюсь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь, что оно получится.
25. Я работаю эффективнее под чьим-то руководством, чем тогда, когда несу за свою работу личную ответственность.
26. Мне больше нравится выполнять сложное незнакомое задание, чем то, в успехе которого я уверена.
27. Если бы я успешно решила какую-то задачу, то с большим удовольствием взялась бы решать еще раз аналогичную, чем перешла бы к задаче другого типа.
28. Я работаю продуктивнее над заданием, когда передо мной ставят задачу лишь в общих чертах, чем тогда, когда мне конкретно указывают, что и как выполнять.
29. Если при выполнении важного дела я допускаю ошибку, то чаще я теряюсь и впадаю в отчаяние, вместо того чтобы быстро взять себя в руки и попытаться исправить положение.
30. Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить.

Процедура подсчета суммарного балла. Для определения суммарного балла необходимо пользоваться следующей процедурой. Ответам испытуемых на прямые пункты опросника (отмечены знаком «+» в ключе) приписываются баллы на основе следующего соотношения:

$$\begin{array}{rcccccccc}
 & & - & - & - & 0 & 1 & 2 & 3 \\
 + & 3 & 2 & 1 & & & & & \\
 \hline
 & 1 & 2 & 3 & 4 & 5 & 6 & 7 &
 \end{array}$$

Ответам испытуемых на обратные пункты опросника (отмечены в ключе «-») приписываются баллы на основе соотношения:

$$\begin{array}{rcccccccc}
 & & - & - & - & 0 & 1 & 2 & 3 \\
 + & 3 & 2 & 1 & & & & & \\
 \hline
 & 7 & 6 & 5 & 4 & 3 & 2 & 1 &
 \end{array}$$

Ключ к мужской форме: +1, -2, +3, -4, +5, -6, +7, +8, -9, +10, -11, -12, +13, +14, -15, -16, +17, -18, +19, -20, +21, -22, -23, +24, -25, -26, -27, +28, -30, +31, -32.

Ключ к женской форме: +1, +2, -3, +4, -5, -6, +7, +8, -9, +10, -11, -12, -13, +14, -15, -16, +17, -18, +19, -20, +21, -22, +23, -24, -25, +26, -27, +28, -29, -30.

На основе подсчета суммарного балла определяются, какая мотивационная тенденция доминирует у испытуемого. Баллы всей выборки испытуемых, участвующих в эксперименте, ранжируют и выделяют две контрастные группы: верхние 27% выборки характеризуются мотивом стремления к успеху, а нижние 27% – мотивом избежать неудачи.

2. Игра «Пресс-конференция – 10 лет спустя»

Цель игры - формирование опорных пунктов профессионального роста участников, планирование профессиональной деятельности, рефлексия трудностей и барьеров в процессе профессионального становления.

В процессе игры участникам предлагается для ознакомления несколько профессиограмм наиболее востребованных профессий на рынке труда г.Москвы. Каждый участник должен выбрать одну из них, внимательно изучить ее функциональные обязанности и представить себя (возможно, в юмористической и игровой форме) успешным профессионалом в этой сфере, но спустя 10 лет.

Придумав краткую историю-выступление о своем карьерном пути в течение этих 10 лет, на пресс-конференции каждый участник выступает с сообщением о собственной удачной карьере, ее основных этапах и трудностях.

Остальные участники являются представителями прессы или средств массовой информации и могут задавать выступающим любые, вплоть до каверзных, вопросы.

Игра «Пресс-конференция: 10 лет спустя», чаще всего, проходит в дружеской и веселой обстановке, что, несомненно, способствует включению механизмов творческой адаптивности личности в процессе построения индивидуального перспективного плана профессионального развития каждого участника игры.

3. Выполнить упражнение «Самопрезентация»

Цель: включение адаптивных механизмов, отработка навыков проявления эмоций, способствующих процессу профессиональной адаптации.

1) Тренер предлагает каждому из участников рассказать о себе и о значимых для него событиях с позиции того, что вызвало:

- удивление,
- интерес,
- радость.

2) Процедура идет по кругу и может включать оценку самопрезентации предшествующего участника по той же схеме «удивление—интерес—радость».

3) По окончании процедуры можно обсудить в группе результаты самопрезентации (при необходимости).

4. Проанализировать итоги упражнения