

НИМ

«Развитие навыков адаптации персонала к изменяющимся условиям»

*Воробьева Виктория Леонидовна,
к.п.н., руководитель кадрового агентства «КАСКА» МГСУ*

В настоящее время в связи с глобальными кризисными изменениями остро встает проблема диагностики и коррекции социально-экономической адаптации персонала предприятий. Это связано с тем, что хозяйствующие субъекты предъявляют в условиях кризиса особые требования к адаптационным возможностям человека.

Депрессия, неврозы, расстройства, связанные с ожидаемыми сокращениями на рабочем месте, показывают, что человек не может справиться с ними самостоятельно, ему нужны поддержка и помощь. Для осуществления этого руководителю необходимо иметь четкие критерии диагностики социально-экономической адаптации работника в условиях кризиса.

Адаптация персонала на рабочем месте является необходимым звеном кадрового менеджмента. К сожалению, важность мероприятий по профориентации и адаптации работников в нашей стране не достаточно серьезно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации. В то же время, имеется большой зарубежный опыт использования адаптационных техник, который только в последнее время стали перенимать отечественные кадровики.

Между тем, в условиях хозрасчета, самофинансирования и самокупаемости, что сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо

осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает. Прежде чем приступить к глубокому рассмотрению темы адаптации персонала в организации, необходимо ознакомиться с понятийным аппаратом по данной тематике.

Что же такое адаптация? Это приспособление организма, индивидуума, коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования.

Социально-психологическая адаптация персонала представляет собой процесс включения специалиста в новый трудовой коллектив. Основными моментами здесь являются: приобретение и закрепление интереса к работе, накопление трудового опыта, налаживание деловых и личных контактов с коллегами, включение в общественную деятельность, повышение заинтересованности не только в личных достижениях, но и в достижениях организации. Новые сотрудники должны понять свою роль в служебной иерархии, усвоить ценности компании и требуемые навыки поведения. Адаптации нового работника всегда способствует прикрепление наставника. Она происходит быстрее там, где есть активные контакты между новоприбывшими и работниками служб персонала.

Помимо социально-психологической, различают следующие виды адаптации персонала:

Адаптация персонала психофизиологическая. Приспособление работника к условиям труда, режимам труда и отдыха на рабочем месте (участке, в цехе, лаборатории и т.п.). Во многом зависит от состояния здоровья работника, защитных реакций организма и действующих факторов (температура, освещенность, загазованность, вибрация, шум и т.п.)

Адаптация социально-организационная - приспособление к среде, включающее административно-правовые, социально-экономические, управленческие рекреационно-творческие аспекты.

В психологическом плане адаптация персонала отражает направленность личности на снятие эмоциональной

напряженности, возникающей вследствие отсутствия необходимого опыта выполнения требуемых функций и задач. Такая стратегия обычно определяется как «пассивное приспособление». С другой стороны, психологическая адаптация представляет собой активное приспособление нового работника к ситуации. Это поиск способов налаживания деловых и личностных взаимоотношений в новом коллективе, организация темпа, ритма и объема интеллектуальной и физической нагрузки, нахождение путей и средств освоения новых функций, мобилизации творческих сил, направленности на достижения.

Сам процесс адаптации персонала всегда имеет определенные временные интервалы, которые и выступают мерой его успешности. Он предполагает наличие у человека умений достаточно быстро находить «свое место» в социально-психологическом пространстве организации, что позволяет адекватно и эффективно включиться в совместную организационную деятельность. «Засидевшийся» в фазе адаптации специалист, не сумевший наладить взаимоотношения с коллегами, становится изгоем в трудовом коллективе. Невозможность адекватного включения в организационную деятельность обуславливает невысокий уровень его морального и материального вознаграждения, отсутствие социального признания.

В качестве субъекта психологической адаптации в организации может выступать не только отдельная личность, но и группа работников, подразделение, бригада, любое целевое объединение или общность.

Адаптация к кризисным ситуациям в практической деятельности - это компонентный феномен, включающий личностные ощущения кризиса, деятельность предприятия и социально-экономическое положение страны в целом. Адаптация в кризисных условиях может быть рассмотрена как пластичная система регулирования трудового поведения работника с одной стороны, с другой — как иерархическая система элементов, управляемых со стороны самого работника и со стороны его окружения (администрации, персонала).

Проанализировав исследования авторов, занимающихся изучением процессов адаптации персонала и суммировав их высказывания, можно осуществить 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 - когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;

- вторичная – при последующей смене работы.

В. Волина выделяет также еще два вида адаптации:

- адаптация работника в новой должности;

- адаптация работника к понижению в должности. [2]

4. По направлениям:

- производственная;

- непроизводственная.

Примечательным, на наш взгляд, является пример, когда в начале 80-х гг. в США отмечались волны увольнений и досрочного выхода на пенсию. Чтобы каким-то образом поддержать увольняемых, большинство крупных компаний - около 60% - не просто увольняли работников, а пытались помочь им найти новые рабочие места, организовывали программы переподготовки и повышения квалификации.

В процессе адаптации наличествуют надорганизационный и организационный элементы регулирования трудового

поведения. Надорганизационный элемент - это личностное восприятие кризисных ситуаций, возникших вне предприятия, однако имеющих влияние на трудовое поведение работников. Как правило, это ожидаемые новые требования к персоналу, учитывающие преимущества работника.

Организационный элемент адаптации в кризисных ситуациях - это адаптационный потенциал работника (имеется в виду трудовая деятельность как потенциал), который в условиях кризиса заметно уменьшается, производительность труда падает в результате снижения жизненных энергетических ресурсов. Значимый фактор в организационной адаптации - атмосфера в коллективе и взаимоотношения работников, то есть влияние ближайшего окружения работника на его поведение в организации. Позиция индивида в трудовом коллективе (с учетом его семейных и общественных ценностей) связана с ситуацией не только на работе, но и в семье, ее материальное благополучие.

Организационный элемент адаптации выступает как способность индивида:

- отождествлять семейную ситуацию с устойчивостью организации и своим положением в ней;
- определять соответствие логики событий внутренним желаниям и возможностям для трудовых действий.

Однако такой компонент адаптационного потенциала, как скрытые возможности человека, позволяющие регулировать различные взаимоотношения с внешней средой, с самим собой в условиях кризиса могут как раскрыться, так и не раскрыться в трудовой деятельности. Актуализация способностей и творческих сил работника основана в условиях кризиса на единстве структурных признаков адаптации.

Возникновение комплексов у работника по поводу его дальнейшего неустойчивого положения на предприятии связаны с организационными факторами (например, финансово-экономическим кризисом на предприятии, влекущим за собой сокращения штатов).

Очевидно, что адаптационные процессы зависят от деятельности самой организации, с одной стороны, с другой -

адаптация в кризисных ситуациях порождается единым процессом столкновения потребностей работников и ситуации на предприятии, то есть условиями, их удовлетворяющими.

Поведение человека на предприятии регулируется сложившейся личностной ориентацией. Регулирующее влияние личности (на которую обращал внимание еще академик И. П. Павлов) открывает возможности изменять, совершенствовать свое поведение (регулировать природу и слабость своей нервной системы). Личностная регуляция имеет значение и в процессе адаптации работника: она позволяет противостоять сложным жизненным ситуациям, своевременно включать защитные механизмы для сохранения собственной целостности, работоспособности и коммуникабельности, что служит доказательством наличия у работников адаптационных резервов.

«Однако личностная саморегуляция, - пишет Т. О. Паршина, - дает возможность не только управлять своим поведением в соответствии с нормативными требованиями общества, достигать необходимого уровня успешности в профессиональной деятельности, но и развиваться, совершенствоваться». В этом случае обеспечивается продуктивное взаимодействие работника с требованиями организации; однако иногда наблюдаются неконструктивные способы взаимодействия, приводящие к саморазрушению личности работника и организации. Развиваясь в индивидуальных пределах, личностное регулирование поведения выражается в том или ином виде выбираемой индивидуально стратегии адаптации.

Что, все же, представляет собой адаптация работника к конкретному предприятию? Обычно работники кадровых служб отвечают, что это приспособление новичков к предприятию. Действительно, становясь работником конкретного предприятия, новичок оказывается перед необходимостью принять организационные требования: режим труда и отдыха, положения, должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации и т. д. Он принимает также совокупность социально-экономических условий, предоставляемых ему

предприятием. Он вынужден по-новому оценить свои взгляды, привычки, соотнести их с принятыми в коллективе нормами и правилами поведения, закрепленными традициями, выработать соответствующую линию поведения.

Однако, начинаясь с приспособления к среде предприятия, процесс адаптации не останавливается на этом этапе, а продолжается дальше. По мере приобретения знаний, опыта, умений и навыков, знакомства с ценностями, нормами и традициями работник начинает проявлять социальную активность. Поэтому абсолютно неверно рассматривать адаптацию работника только как пассивное приспособление его к новым условиям.

Структура адаптации работника зачастую сводится к социально-психологическому аспекту, т. е. к приспособлению к действующей на предприятии системе межличностных отношений, а также к закрепленным нормам и традициям. Безусловно, социально-психологическая адаптация очень важна, однако структура этого явления намного сложнее. Совокупность устойчивых отношений, возникающих между новичками и средой предприятия, позволяет предложить следующую структуру адаптации:

- психофизиологическая адаптация – приспособление организма человека к санитарно-гигиеническим условиям предприятия, к новым психологическим и физическим нагрузкам;

- профессиональная адаптация – процесс освоения профессиональной деятельности, приобретения практических и теоретических умений и навыков, овладения необходимыми знаниями для выполнения должностных обязанностей на высоком профессиональном уровне;

- организационная адаптация – освоение работником комплекса организационных требований: соблюдения режима труда и отдыха, трудовой дисциплины, регламентируемых служебными документами, формальных отношений между подразделениями и отдельными работниками;

- экономическая адаптация – приспособление работника к системе экономических условий: оплате труда, материальному стимулированию, действующих на конкретном предприятии;

- социально-психологическая адаптация представляет собой адаптацию к трудовому социуму, нормам поведения, взаимоотношениям между работниками.

Какие же из выделенных видов адаптации протекают более трудно? Много зависит от самого работника. Так, адаптация новичков, не имеющих опыта практической деятельности (первичная адаптация молодых специалистов), имеет свою специфику. Молодые специалисты приходят на производство, обладая хорошим багажом знаний и полным отсутствием практического опыта. Поэтому на первый план выступает профессиональная адаптация. Значительная часть вчерашних выпускников вузов становятся руководителями низового уровня, а это значит, что им предстоит стать организаторами производства, выполнять воспитательные функции – все это существенно усложняет процесс адаптации.

Организационная адаптация выпускников вузов также имеет свои особенности. Во-первых, им самим необходимо освоить режим труда и отдыха, соблюдать трудовую дисциплину, во-вторых, они должны ознакомиться с организационной структурой предприятия, выработать четкое представление о месте своего подразделения в этой структуре, целях как предприятия в целом, так и своего рабочего места. Отношения в производственном социуме существенно отличаются от тех, которые имели место в вузовском коллективе, где они носили преимущественно неформальный характер. Структура же производственного социума имеет строгую иерархию, которая определяет особенности отношений с руководством, коллегами и подчиненными.

Вместе с тем у молодых специалистов высоки требования как к профессионально-производственной сфере, так и к области реализации своих жизненных планов, им приходится решать свои материальные и социально-бытовые вопросы, что также существенно усложняет адаптацию. Если десять лет назад совпадение трудового идеала с выполняемыми должностными

обязанностями отмечала лишь третья часть молодых специалистов, то сегодня есть полные основания предполагать, что их стало еще меньше.

Работники, имеющие опыт практической работы, поступая на новое предприятие (вторичная адаптация), профессионально адаптируются быстрее, для них существенное значение имеет вхождение в новый социум. Общаясь с членами трудового коллектива, работник получает информацию о формальных и неформальных группах и лидерах, нормах поведения, традициях, обычаях, принятых в социуме, деловых и личных качествах его членов. Эта информация не просто пассивно усваивается им, она соотносится с его системой взглядов, убеждений и ценностей, которые являются результатом предшествующего жизненного опыта работника, проходит оценку, в результате которой формируется его собственное отношение к окружению.

Несмотря на различия адаптации отдельных демографических групп работников, следует подчеркнуть, что все виды адаптации не существуют изолированно друг от друга, а теснейшим образом взаимосвязаны и взаимообусловлены, поэтому управление процессом адаптации требует разработки единой системы мероприятий, обеспечивающих его быстроту и успешность. Успешность процесса адаптации определяется целым рядом факторов, которые можно сгруппировать следующим образом.

1. Профессиональные факторы, определяющиеся должностными обязанностями, сложностью существующей техники и технологии, масштабностью руководства, престижностью профессии, содержанием труда, возможностями повышения квалификации и должностного продвижения, стажем работы и т. д.

2. Организационно-управленческие факторы, обусловленные организационной структурой предприятия, организацией труда, использованием специалистов по специальности, качеством организации стажировки для молодых специалистов и работы по профориентации, объективностью оценки персонала, информированностью и т. д.

3. Социально-гигиенические факторы, к которым относятся условия труда, техника безопасности и охрана труда работников и т. д.

4. Экономические факторы, связанные с системой оплаты труда, уровнем заработной платы, системой материального стимулирования и т. д.

5. Социально-психологические факторы, обусловленные уровнем развития корпоративной культуры, социально-психологическим климатом, стилем руководства, системой морального поощрения и т. д.

6. Личностные факторы, связанные с социально-демографическими особенностями адаптантов (пол, возраст, национальность), а также с субъективными характеристиками личности: мотивами, интересами, ценностной ориентацией, деловыми и личными качествами.

7. Как же измерить глубину процесса адаптации работника, чтобы судить о степени его интеграции в микросреду предприятия? На практике различные стороны производственной ситуации (факторы адаптации) традиционно рассматривают уровень удовлетворенности работника как меру его адаптированности к предприятию, считая, что чем выше степень насыщения потребностей и притязаний адаптанта, тем выше уровень его адаптации к микросреде. Количественно можно измерить глубину адаптированности работника, используя шкалу удовлетворенности факторами производственной ситуации. В качестве примера можно предложить следующий вариант опросного листа:

Наименование фактора производственной ситуации	Совершенно удовлетворен (+1,0)	Удовлетворен (+0,5)	Затрудняюсь ответить (0,0)	Не удовлетворен (-0,05)	Совершенно не удовлетворен (-1,0)
1. Содержание труда					

2. Наличие перспективы в должностного продвижения					
3. Занимаемая должность					
4. Заработная плата					
5. Условия труда					
6. Организация труда					
7. Отношения с непосредственным руководителем					
8. Отношения с коллегами					
9. ...					

В опросный лист, включаются те факторы производственной ситуации, влияние которых интересует кадровую службу.

Суммарный показатель удовлетворенности – индекс удовлетворенности (Иуд.) – можно рассчитать по формуле:

$$I_{уд} = \frac{1,0n_1 + 0,5n_2 + (-0,5)n_3 + (-1,0)n_4}{n_1 + n_2 + n_3 + n_4},$$

где n1, n2, n3, n4 – соответственно количество респондентов по каждому из вариантов ответов по шкале удовлетворенности.

Значение индекса удовлетворенности может колебаться от +1,0 (совершенно удовлетворен всеми факторами) до -1,0 (абсолютно не удовлетворен). При индексе удовлетворенности от +1,0 до +0,6 баллов можно говорить о высоком уровне адаптированности работника; от +0,59 до +0,2 – о среднем уровне адаптированности; менее +0,19 – о низком уровне адаптированности работника.

Управление процессом адаптации работника тесно связано с решением целого ряда организационных вопросов:

1. Выделение в службе управления персоналом соответствующего подразделения, которое должно заниматься всеми функциями процесса адаптации: его организацией, контролем за уровнем адаптированности работников, информированием о полученных результатах руководителей подразделений, в которых работают адаптанты, разработкой мероприятий по повышению удовлетворенности работников трудом в целом и отдельными сторонами производственной ситуации и т. д. Если предприятие небольшое, то эта работа должна быть поручена кадровику.

2. Работники, которые будут заниматься проблемой адаптации, должны быть профессионально подготовлены на специальных курсах, семинарах.

3. Развитие наставничества, т. е. прикрепление к молодому специалисту опытного сотрудника, положительно себя зарекомендовавшего. Раньше на отечественных предприятиях был накоплен большой положительный опыт по организации и проведению стажировок выпускников вузов, наставничеству. В западных фирмах наставничество поддерживается материальными и моральными стимулами, рассматривается как определенный шаг в служебной карьере. Необходима также специальная подготовка наставников. В тесной связи с

процессами адаптации связана профориентация. Имеется множество определений понятия "адаптация", равно как и понятий "профориентация" и "введение в должность". Зачастую эти определения пересекаются и разные авторы называют различными терминами схожие процессы. Например, автор учебного пособия "Практический менеджмент персонала" В.Р. Веснин главу об адаптации персонала начинает с определения понятия "введение в должность", полагая, что именно с этого процесса начинается деятельность нового сотрудника в организации. Веснин рассматривает введение в должность в качестве первой ступени задействования, которое, в свою очередь, является элементом процесса расстановки кадров - "обоснованного и экономически целесообразного распределения персонала по структурным подразделениям и должностям в соответствии с потребностями организации, интересами, опытом и деловыми качествами самих людей" [1]. Само же введение в должность Веснин определяет как "совокупность процедур, имеющих цель ускорить освоение новичком работы, сократить период адаптации в коллективе, помочь установить контакты с окружающими"[1].

Введение в должность Веснин разделяет на индивидуальное (когда непосредственный руководитель персонально знакомит работника с коллективом и его будущей должностью) и групповое, причем последнее называет "профессиональной ориентацией". Профориентацию он рассматривает как вынужденную меру, которая необходима в случае одновременного прихода в организацию большого числа новых сотрудников, и ответственность за которую лежит на кадровом отделе. Ориентация, по Веснину, бывает общей (информирование об организации в целом) или специальной (об отдельном подразделении).

Наконец, собственно адаптацию Веснин рассматривает как следующую за введением в должность ступень задействования новых кадров, определяя этот процесс как "приспособление к содержанию и условиям труда, социальной среде" [1]. В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция - полное приспособление к среде и, наконец, идентификация - отождествление личных интересов и целей с общими. Другой автор, Кибанов, также разделяет профориентацию и адаптацию. При этом адаптацию он считает элементом профориентации, определяя последнюю как "систему мер по профинформации, профконсультации, профподбору и профадаптации, которая помогает человеку выбирать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям" [3]. То есть, согласно Кибанову, профориентация - процесс, предшествующий непосредственному вступлению сотрудника в организацию и обретению им новой должности. Обучение, воспитание, подготовку персонала он также относит к этому процессу.

Адаптация же, как взаимное приспособление работника и организации, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда, рассматривается Кибановым в качестве процесса уже непосредственно внутри организации.

В то же самое время многие другие авторы, и с их мнением, по-видимому, стоит согласиться, считают профориентацию одним из этапов адаптации. Рассматривая адаптацию как процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды, эти авторы включают понятия "введение в должность" и

"профориентация" во всеобъемлющий процесс "первого уровня" - адаптацию.

Например, "профориентация" - это то, что предоставлено будущему работнику (или абитуриенту) в виде многочисленных профориентационных тестов и программ по подготовке персонала к выбранной сфере деятельности, но не то, что является "практическим знакомством нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации" [3], как это истолковывается в одном из учебников по управлению персоналом.

Таким образом, оба определения отражают сущность профориентации, но в разных значениях этого слова. В ходе же рассмотрения адаптации будем руководствоваться вторым определением - определением ориентации как этапа адаптации.

Согласно учебному пособию "Управление персоналом" под редакцией Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина, процесс адаптации можно разделить на четыре этапа [15].

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач.

Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом,

корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения, т. д.

Этап 2. Ориентация - практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например, в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1-1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала [15].

Смена этапов вызывает трудности, называемые "адаптационные кризисы", поскольку воздействие социальной среды обычно резко возрастает. В результате у работника возникает состояние тревоги, сопротивляемости, стресса, поиска выхода, возникновение потребности в более активном освоении доселе неизвестного.

На каждом из перечисленных этапов необходима продуманная система управления адаптацией.

Управление процессом адаптации - это "активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т. п." [6]. Необходимость управления адаптацией предопределяется большим ущербом как для производства, так и для работников, а его возможность доказана опытом отечественных и зарубежных предприятий и организаций.

Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание как субъективных характеристик рабочего (пол, возраст, его психофизиологические характеристики, а также образование, стаж и др), так и факторов производственной среды, характера их влияния (прямое или косвенное) на показатели и результаты адаптации. Поэтому при оптимизации процесса адаптации следует исходить из имеющихся возможностей предприятия (в части условий труда, гибкого рабочего времени, организации труда и т.д.) и ограничений в изменении рабочего (в развитии тех или иных способностей, в освобождении от отрицательных привычек и т.п), необходимо также учитывать различия на новом и на прежнем месте работы, особенности новой и прежней профессий, ибо они могут быть существенными, что послужит серьезным барьером для профессиональной мобильности и проведения кадровой политики предприятия [6].

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 системы управления кадрами на предприятии.

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

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

- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- подготовка замены при ротации кадров; проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников [3].

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 [3].

Как мы видим, значительная часть обязанностей по профориентации персонала лежит на непосредственном руководителе. Это подчеркивается в ряде учебных пособий. Веснин в этом смысле является автором, широко раскрывающим его функции на всех этапах - от "введения в должность" до завершающих этапов адаптации.

По его мнению, при индивидуальном введении в должность (которое, опять же, предпочтительнее группового, так как более эффективно и требует меньших затрат), непосредственный руководитель "поздравляет нового сотрудника с началом работы, представляет его коллективу (рассказывает биографию, особо отмечая достоинства), знакомит с подразделением и обстановкой в нем, подробно излагает требования, в том числе и

неписанные, 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" [4].

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 [4].

Со всеми этими выводами сложно не согласиться, так как в современных российских условиях, когда большая часть организаций не может себе позволить не то что организовать отдельное подразделение,

выполняющее исключительно функции адаптации персонала, а даже нормально функционирующий кадровый отдел, который бы состоял из квалифицированных сотрудников, в этих условиях на плечи непосредственных руководителей ложиться гораздо больше функций.

Сложно утверждать, является ли концентрация адаптационных функций в руках руководителя положительным или отрицательным моментом. Делегируя ему эти функции, надо помнить, что сам руководитель тоже является объектом адаптации, и что ему, подчас, требуется некоторое время на приспособление к подчиненным.

Социально-психологической адаптации руководителей также уделено много внимания у Веснина[1]. Он, в частности, пишет, что эта адаптация сложна "прежде всего из-за несоответствия уровня их и новых подчиненных. Если руководитель будет на голову выше коллектива, последний не сможет воспринимать его требований, и руководитель в сущности окажется в положении генерала без войска; в противном случае коллектив будет "стадом без пастуха". Процесс вхождения осложняется в том случае, если прежний начальник остается начальником более высокого уровня" [4].

Для достижения целей адаптации в организациях целесообразно иметь в действующих подразделениях по управлению персоналом специалистов или самостоятельное подразделение по управлению профориентацией и адаптацией кадров.

Штат такого подразделения должен состоять как минимум из двух человек: профконсультант (профессиональная ориентация) и менеджер по персоналу (отбор, подготовка и адаптация работников).

Функции этого подразделения должны быть ориентированы на работников, которым нужна помощь в профессиональной ориентации и переориентации, а также выпускников подшефных школ, которые стоят перед выбором своей дальнейшей профессии, и на новых работников, пришедших в организацию или поменявших место работы внутри ее.

Подразделение по управлению профориентацией и адаптацией должно выполнять следующие функции:

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

Процесс адаптации нового работника начинается уже с первого собеседования при устройстве на работу. Типичными ошибками при найме работника являются следующие.

1. Завышение работодателем каких-то условий работы. Часто это происходит неосознанно, из-за желания показать предприятие с наилучших сторон (приукрашивание ситуации).

2. Наем работника более высокой квалификации, чем требуется. Конечно, сегодня рынок труда очень богат

специалистами, есть возможность выбора, так почему же не выбрать высококвалифицированного работника?

3. Прием на работу специалистов, готовых быстро продвигаться, зная при этом, что такие возможности у предприятия ограничены.

4. Неумение соотнести деловые качества нового работника с объективными требованиями производственной ситуации.

Если при приеме на работу удалось избежать рассмотренных ошибок, то следует задуматься над тем, как уже с первых шагов ввода в должность помочь новичку успешно адаптироваться.

Заслуживает внимания опыт предприятий, разработавших “Памятку новому сотруднику”, в которой дана краткая информация об истории предприятия, его “героях”, т. е. работниках, много сделавших для предприятия, добившихся выдающихся результатов; в упрощенном виде представлена организационная структура; указано, к кому обращаться по личным и другим вопросам, часы приема; дана информация о действующих неформальных организациях, творческих группах и т. д.

Для нового работника очень важно, как пройдет его первый рабочий день. Руководителю подразделения следует представить нового работника коллегам, уделить ему внимание в конце рабочего дня, сказать, что работник может рассчитывать на помощь и поддержку руководителя. Постепенно следует вводить нового работника в систему неформальных отношений, поручать разовые общественные поручения, что способствует установлению межличностных контактов и помогает ему адаптироваться в новом социуме.

Многие современные фирмы придают большое значение формированию корпоративной культуры. Литературные источники утверждают, что “дух корпорации” увеличивает прибыль и качество продукции на 15–20 %.

Корпоративная культура имеет две составляющие:

- идейную – это нормы, ценности, основные предписания;

- поведенческую – обряды, ритуалы, традиции, символы, образцы поведения, корпоративный имидж, отношения с руководством, коллегами, клиентами и т. д.

Корпоративная культура указывает, как необходимо вести себя работникам независимо от их должности и статуса в соответствии с имиджем фирмы. Ее основная функция – создание образа коллективного “мы”, идентификация работника с организацией, формирование приверженности фирме.

Безусловно, продуманная корпоративная культура помогает процессу адаптации работника. Работник постоянно видит стандарты поведения, которым и он должен следовать.

По мере освоения профессиональных функций у работника растут потребности в самореализации своих способностей, в причастности к решению проблем, стоящих перед подразделением. На этом этапе адаптации необходимо привлекать работников к обсуждению проблем и процессу разработки альтернативных вариантов их решений, шире делегировать им полномочия и ответственность, способствовать развитию творческой активности и т. д.

Успешность адаптации зависит также от системы трудовой мотивации, объективной оценки труда работников, управления их трудовой карьерой на предприятии и в целом разработкой и внедрением программ адаптации.

Программы адаптации, как и при наборе кадров, так и при введении в должность новичков важно понять основные мотивы, обуславливающие для них необходимость работы, а также связанные с этим надежды и опасения. Большинство людей, приступая к работе, хотят быстрее ее освоить и показать, что они могут справиться с ней хорошо. Однако независимо от того, первая это их работа или нет, новые сотрудники приходят в первый рабочий день с множеством естественных опасений. Для предотвращения таких ситуаций необходима продуманная процедура введения в должность или, иными словами, программа адаптации персонала [4].

Программа адаптации представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести сотруднику, ответственному за адаптацию. В различных учебных пособиях

встречаются разные синонимы программ адаптации их также называют программами ориентации или просто ориентацией. Суть этих явлений примерно одна и та же. Мы будем пользоваться термином «программа адаптации», так как считаем адаптацию базовым и всеохватывающим процессом, подчиняющим себе введение в должность и ориентацию. Большинство авторов разделяют программу на общую и специальную (специализированную). Общая программа адаптации касается в целом всей организации. Разные авторы включают в нее от 6 до 9 основных вопросов. Наиболее полно, с нашей точки зрения, изложена суть общей программы адаптации в учебнике Базарова и Еремина. Согласно ему, в ходе проведения программы должны затрагиваться следующие вопросы:

1. Общее представление о компании: · цели, приоритеты, проблемы; · традиции, нормы, стандарты; · продукция и ее потребитель, стадии доведения продукции до потребителя; · разнообразие видов деятельности; · организация, структура, связи компании; · информация о руководителях.

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

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

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

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

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

7. Служба быта: · организация питания; · наличие служебных входов; · условия для парковки личных автомобилей;

8. Экономические факторы: · стоимость рабочей силы; · стоимость оборудования; · ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев [15].

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

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

2. Рабочие обязанности и ответственность: · детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; · разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом; ·

нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения; · длительность рабочего дня и расписание; · дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).

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

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

5. Представление сотрудников подразделения [15].

Данные программы можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, поэтому в программу адаптации обязательно должно входить обучение. Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении и их потребности где-то схожи с потребностями молодых работников, и им зачастую труднее вписаться в коллектив. Свои особенности имеет адаптация инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов.

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. [7] Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника. Чем сложнее среда, чем больше отличие ее от привычной среды на прежнем месте работы, чем больше связано с ней изменений, тем труднее проходит процесс адаптации.

Адаптация как процесс характеризуется определенной продолжительностью, и следовательно, имеет свое начало и окончание. Если в отношении начала адаптации вопросов не возникает (это начало деятельности работника в новых условиях), то определить ее окончание весьма трудно. Дело в том, что адаптация это процесс, протекающий постоянно в меру изменения факторов внешней среды трудовой деятельности работника, да и изменения самого человека. Поэтому адаптация имеет отношение и к человеку, который не менял рабочего места. С позиций управления кадрами, формирования трудового потенциала, определения сроков адаптации большое значение имеет выяснение такого понятия, как предел адаптации. При определении сроков адаптации (а с ними и возможного ущерба) в качестве ее предела, или точки отсчета завершения ее как процесса, могут использоваться определенные количественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации, или система показателей. В частности, можно выделить:

- объективные показатели уровень и стабильность количественных показателей труда;

- субъективные показатели уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др. [6]

Перечисленные показатели имеют отношение к непосредственным результатам работы, тогда как зачастую требуется проанализировать конкретную работу каждого задействованного в адаптации подразделения. Другой подход к оценке производственной адаптации исходит из характеристики и результатов каждой из ее сторон. Так, для характеристики психофизиологической адаптации, особенно на работах с большим физическим напряжением (например, для оценки степени тренированности, как одного из результатов адаптации)

используются показатели выработки и энергозатрат, а также показатели состояния сердечно-сосудистой системы, функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления и т.п.

Профессиональную адаптацию, как полное и успешное овладение профессией, характеризуют такие показатели, как степень освоения норм времени (их выполнение, достижение среднего процента, сложившегося в коллективе), выход на средний уровень брака продукции по вине работника и др. К показателям, характеризующим социально-психологическую адаптацию, относятся уровень психологической удовлетворенности новой для человека производственной средой в целом и ее наиболее важными для него компонентами, характером взаимоотношений с товарищами, администрацией, удовлетворенность своим положением в коллективе, уровень удовлетворения жизненных устремлений и др.

Интересен в отношении адаптации зарубежный 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. [15] 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. [9]

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. [15]

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. [9]

Российский опыт - 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.

Одним из важных моментов в реализации системы адаптации сотрудника, как уже говорилось выше, является грамотная разработка программы адаптации. Ниже мы хотим привести пример программы адаптации и этапы ее реализации.

Программа адаптации

Программа адаптации новых сотрудников состоит из 2-х основных частей - общей и индивидуальной, рассчитана на весь испытательный период и отражается в плане ввода в должность. Испытательный период для новых сотрудников 2 месяца, при ротации (смене должности) испытательный срок не устанавливается.

Общая часть предполагает формирование общего представления о компании, ее основных направлениях деятельности, организационных особенностях, особенностях взаимоотношений компании и работниках (порядок приема, увольнения, заработная плата и т.д.), условий труда и т.п. В зависимости от квалификации принимаемого специалиста, общая часть может быть более или менее полной. Проводится в течение первой недели работы сотрудника и состоит из 5 этапов:

1 Этап: Оформление трудовых отношений

- При поступлении на работу с сотрудником заключается в письменной форме трудовой договор, договор о материальной ответственности.
- При оформлении на работу кандидат представляет в следующие документы:
 - паспорт;
 - трудовую книжку;
 - справку о последнем занятии, выданную по месту жительства (если работник поступает на работу впервые);
 - документ об образовании;
 - военный билет (для граждан, пребывающих в запасе);
 - страховое свидетельство (пластиковая карточка пенсионного страхования);
 - ИНН;
 - справку о совокупном годовом доходе (с последнего места работы);
 - анкету (личный листок учета кадров);
 - заявление;
 - справку о медицинском осмотре.

2 Этап: Вводное ориентационное собеседование

Основной задачей данной процедуры является сообщение новому сотруднику сведений о Компании, товаре и

особенностях трудовых отношений Компании и работника. Ориентационное собеседование проводится после окончательного предложения по приему на работу и согласования даты выхода. Возможно также его проведение в первый день работы. Проводит собеседование менеджер по персоналу. Для кандидатов, принимаемых на ключевые посты возможно проведение данного собеседования с директором, руководителем подразделения.

Основные вопросы, затрагиваемые на собеседовании:

- компания на рынке (основные виды услуг, виды товаров; формы, виды и методы работы; основные этапы рабочего процесса; общая оценка компании на рынке, ближайшие и долгосрочные цели развития).

- компания изнутри (история развития; основные подразделения и содержание их деятельности; руководство Компании, разграничение полномочий; внутренний распорядок работы подразделений, внешний вид персонала).

3 Этап: Личное ознакомление с фирмой и ее сотрудниками

После оформления всех необходимых документов при приеме на работу проводится представление сотрудника руководителю подразделения, сотрудникам подразделения и показ основных помещений. В зависимости от должности работника этот обход может совершать непосредственный руководитель сотрудника или его наставник, менеджер по персоналу.

4 Этап: Ознакомление с рабочим местом

Общее ознакомление проводит непосредственный руководитель. Показывает рабочее место, оснащение, рабочий материал.

Проводится инструктаж по технике безопасности и охране труда, использованию технических средств (АТС, ПК), консультации по пользованию конкретными программными продуктами и технологиями работы.

Собеседование проводит специалист информационно-аналитического отдела.

5 Этап: Ориентационное собеседование с непосредственным руководителем.

Проводится непосредственным руководителем сотрудника, в свободной форме в рабочем порядке в течение первой недели работы. Руководитель объясняет задачи и требования к работе, отвечает на вопросы и рассматривает пожелания нового сотрудника.

Индивидуальная программа адаптации определяется непосредственным руководителем, согласуется с менеджером по персоналу. При необходимости новый сотрудник закрепляется за наставником. Принципы работы, цели, задачи наставника согласно «Памятки наставника».

Индивидуальная программа включает в себя более детальное ознакомление с должностью и спецификой предстоящей работы, приобретение навыков, специфичных для данного вида должности (ведение внутренней документации и т.п.). Индивидуальная программа адаптации рассчитана на период прохождения испытательного срока и фиксируется в плане ввода в должность, делиться на две части:

1 Этап: Вхождение в должность;

2 Этап: Работа в должности.

1 Этап: Вхождение в должность

Рассчитан на первый месяц работы со дня приема. Этот этап предполагает полное вхождение в должность, т.е. полное освоение своих должностных обязанностей, хорошую ориентацию в Компании, ее деятельности и структуре. В этой части оценивается адаптивность и обучаемость.

2 Этап: Работа в должности

Рассчитан на оставшийся период испытательного срока. В этой части оценивается соответствие сотрудника занимаемой должности, его профессиональные знания, уровень исполнительской дисциплины, потенциал и возможности дальнейшего роста.

За 5 дней до конца испытательного срока менеджером по персоналу устанавливается время прохождения оценки. Порядок оценки описан в положении об оценке персонала.

За 10 дней до окончания испытательного периода менеджеру по персоналу подается заполненный план ввода в

должность, отзыв с предложениями по дальнейшей работе сотрудника.

При успешном прохождении испытательного периода, непосредственный руководитель устно информирует сотрудника о продолжении трудовых отношений.

В случае если в ходе прохождения испытательного срока выявляется несоответствие сотрудника должности, дисциплинарные либо другие несоответствующие служебным отношениям нарушения, то сотруднику сообщается не позднее, чем за три дня до даты истечения испытательного срока в письменной форме с указанием причин, послуживших основанием для признания этого работника не выдержавшим испытание. После этого происходит расторжение трудового договора с сотрудником.

Чтобы сделать прохождение адаптационного периода более эффективным как для организации, так и для работника, нужны адаптационные схемы. Причем настоящие, не просто написанные на бумаге, а разработанные специально для данной организации, с учетом её целей, задач и специфики, "внедренные" в деятельность организации.

Должна быть продумана возможность получения качественной обратной связи от "адаптируемой стороны", отслеживания процесса адаптации у конкретных сотрудников, возможность принимать своевременные управленческие решения. Особенно это актуально для "сложных" организаций, с серьезными особенностями корпоративной культуры и организации труда, поскольку "прижиться" новому человеку в такой организации особенно трудно.

Можно было бы считать, что это - общее место, если бы не суровая реальность. Пока адаптация все еще является тем направлением HR-практики, которым повсеместно пренебрегают. Потому как все еще живут два стереотипа: первый - что ничего специально делать не надо, потому что "нормальный" работник сам приживется, а второй - что как-нибудь проконтролирует адаптацию тот HR-специалист, который занимался подбором данного работника, а если не получится - то проще найти нового.

В реальности для менеджера по подбору персонала, часто ведущего и без того большой объем работы, адаптация - вполне второстепенная функция. Хотя она и прописана в функционал HR-менеджера примерно в 80% случаев, но обычно - либо не исполняется вообще, либо реализуется крайне формально.

Опыт показывает, что, часто воистину гигантские масштабы работы по подбору персонала во многих крупных отечественных компаниях, совершенно неоправданны, поскольку обусловлены отсутствием качественной работы с новым сотрудником в течение его адаптационного периода и неграмотными мотивационными схемами. Постоянный перебор новых сотрудников обходится организации в несколько раз дороже, чем регулярная работа по адаптации персонала.

В заключении хочется привести пример заботы о своих сотрудниках руководства Московского государственного строительного университета. В 2008 году на базе этого учебного заведения открылся психолого-педагогический центр, где при всем разнообразии задач перед сотрудниками стоит главная цель - это содействие в улучшении качества труда работников университета и их эмоциональной устойчивости. Все направление деятельности психолого-педагогического центра можно применить к социально-психологической адаптации персонала, а она в свою очередь является наиболее первостепенной в разработке программ по адаптации персонала, поскольку в образовательных учреждениях основу кадров составляют педагогические работники с так называемым профессиональным «диагнозом» эмоционального выгорания.

Проблема адаптации работников очень актуальна, ее успешное решение неразрывно связано с комплексным подходом к формированию кадровой политики на предприятии. Службы управления персоналом должны профессионально заниматься адаптацией, тогда от декларирования важности этой проблемы мы наконец перейдем к ее решению.

«Список литературы»

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала, М., 2002. Стр. 206-224.
2. Волина В. Методы адаптации персонала // Управление персоналом, 1998, №13. 10. Материалы сети Интернет.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации/ – М.: Изд. ИНФРА – М, 2003 – 638 с.
4. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. М., 1996.
5. «Справочник кадровика» № 6, июнь 2001 г.
6. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М., 1999. Стр.169-177.
7. Материалы программы «Практика кадровых служб Санкт-Петербурга» / <http://www.smesupport.leontief.ru/recruitment>.
8. Магура М.И., Курбатова М.Б. «Современные персонал-технологии», М., 2001
9. Плешин И.Ю. Управление персоналом. Спб, 1995. Стр. 74-77
10. Пугачев В.И. «Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом», М., 2002
11. Соционика для руководителей. М.: ООО «Издательство Астрель»: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Транзиткнига», 2005.
12. Сымыгин С.И., Столяренко Л.Д. . Менеджмент персонала. Р-н-Д. 2000. Стр. 122-125.
13. Удальцова М.В. «Социология управления», М., 1998
14. Управление персоналом/ «Служба персонала: мифы и реалии», № 11, М., 2000.
15. Управление персоналом. Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, М., 1998, стр. 237-242.
16. www.businessvoc.ru
17. www.ethopsychology.narod.ru