

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

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.

Трудовая адаптация – это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга. Адаптированность человека к конкретной трудовой среде проявляется в его реальном поведении, в конкретных показателях трудовой деятельности: эффективности труда; усвоении социальной информации и ее практической реализации; росте всех видов активности; удовлетворенности различными сторонами трудовой деятельности.

В отечественных организациях наблюдается неотработанность механизма управления процессом адаптации. На наш взгляд, такой механизм должен предусматривать решение трех важнейших проблем:

- структурное закрепление функций управления адаптацией в системе управления организацией;
- организацию технологии процесса адаптации;
- организацию информационного обеспечения процесса адаптации.

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

1. Выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела или специалиста) в структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала. Специалисты, занимающиеся управлением адаптацией, закреплены за производственными подразделениями организации, а координация их деятельности проводится со стороны службы управления персоналом. Одним из недостатков службы по работе с персоналом является отсутствие четко регламентированных процедур по адаптации новых сотрудников, что влечет за собой невливимость нового сотрудника в коллектив, его уход или увольнение по инициативе администрации.

2. Развитие наставничества, которое в последние годы в отечественных организациях незаслуженно забыто.

На процесс адаптации персонала влияют как объективные факторы (уровень организации труда, механизация и автоматизация производственных процессов, санитарно-гигиенические условия труда, размер коллектива, расположение предприятия, отраслевая специализация и т. д.), так и субъективные. К ним относятся социально-демографические характеристики работника (пол, возраст, образование, квалификация, стаж работы, социальное положение и т. д.); социально-психологические (уровень притязаний, готовность трудиться, практичность, быстрота ориентации в производственной ситуации, способности самоконтроля и умения распределять свои движения и действия во времени, коммуникабельность и т. д.); социологические (степень профессионального интереса, материальной и моральной заинтересованности в эффективности и качестве труда и т. д.).

С целью совершенствования процесса адаптации, на наш взгляд, в организации целесообразно выполнить следующие мероприятия:

- разработать программу адаптации персонала;
- составить должностную инструкцию для специалиста по адаптации персонала;
- провести повышение квалификации специалиста по кадрам с целью овладения им навыками адаптации персонала, вменить в должностные обязанности специалиста по кадрам обязанности специалиста по адаптации персонала (осуществить совмещение должностей);
- осуществить подготовку персонала к внедрению проекта;
- разработать план и график внедрения мероприятий.

При разработке программы адаптации специалистами службы управления персоналом совместно с руководителем нового работника определяются мероприятия по его профессиональному обучению и «вхождению» в организацию.

Программы адаптации можно разделить следующим образом:

- общие, в которых затрагиваются вопросы, касающиеся всей организации в целом; в реализации таких программ обычно задействованы руководители организации и руководители или специалисты функциональных служб;

- специализированные, которые охватывают вопросы, связанные непосредственно с определенным подразделением и рабочим местом; в реализации таких программ обычно задействованы линейные руководители, наставники, сторонние организации или специалисты, если возникает необходимость в специализированном обучении.

Немаловажное значение на этом этапе имеет разработка системы поощрений помощи новичкам со стороны наставников.

Специалист кадровой службы, занимающийся вопросами адаптации персонала, на основании должностной инструкции должен выполнять следующие требования:

- знать организационную структуру компании, корпоративные требования к труду и этике, психологические особенности процесса первичной и вторичной адаптации;

- владеть основами психологии адаптации в коллективе, способностями внушения и убеждения в значимости адаптации, навыками распознавания скрытых проблем адаптации и причин их возникновения;

- уметь выявлять и разрешать конфликтные ситуации до наступления глубокого кризиса, исходом которого может стать увольнение работника, падение трудовой дисциплины, производительности труда; обнаруживать внутренние резервы быстрой и беспрепятственной адаптации новых работников в коллективе;

- периодически контролировать ход процессов адаптации в организации; проводить разъяснительную работу, консультации, лекции, «круглые столы»; доносить информацию о необходимости мероприятий по адаптации до всех работников организации.

Для внедрения проекта адаптации необходимо провести повышение квалификации специалистов кадровой службы.

Программа курсов по адаптации персонала должна включать социально-психологические аспекты адаптации, управление системой адаптации с учетом особенностей производства и личности нового работника. После прохождения курса повышения квалификации специалист по кадрам сможет выполнять обязанности по адаптации персонала. Следует вменить в должностные обязанности специалиста по кадрам обязанности специалиста по адаптации персонала, т. е. осуществить совмещение должностей. В последующие годы специалист по адаптации персонала должен будет проходить повышение квалификации 1 раз в год.

Подготовка персонала к внедрению проекта предполагает создание позитивного образа мероприятий проекта у каждого работника, выработку понимания его значимости не только для вновь прибывающих работников, но и для всех работников организации, ввиду того, что быстрая адаптация и низкий показатель текучести кадров способствуют росту производительности труда и эффективности производства.

План подготовки персонала к внедрению проекта может включать следующее:

- опрос работников на предмет их готовности к внедрению системы;
- разработку и утверждение Программы адаптации персонала;
- разработку должностной инструкции специалиста по адаптации персонала;
- повышение квалификации специалиста по кадрам и осуществление совмещения должностей (специалиста по кадрам и специалиста по адаптации персонала);

- учреждение наставничества, обучение наставников;
- разъяснительную работу в организации;
- создание корпоративной культуры труда;
- четкое формулирование и разъяснение коллективу целей организации (как долгосрочных, так и текущих);

- наглядную агитацию;
- инструктирование работников.

План должен соответствовать по срокам и набору мероприятий графику внедрения проекта.

Процесс адаптации каждой организации необходимо четко планировать как по времени, так и по содержанию. На каждый этап должен быть назначен определенный ответственный работник. Кроме того, на каждый этап профессиональной адаптации в организации должен быть составлен соответствующий документ, регулирующий данный вопрос, в соответствии с законодательством.

На наш взгляд, кадровой службе следует обратить внимание на информационное обеспечение процесса адаптации, который заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности.

Сбор и обработку информации рекомендуется проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. При этом, главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности первичной и вторичной адаптации.