

ПОДБОР И АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

1. Система найма персонала

1.1. Понятие и оценка трудового потенциала.

В процессе набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей организация удовлетворяет свою качественную и количественную потребность в кадрах. При этом каждый современный руководитель заинтересован в найме высококвалифицированного персонала.

Набор персонала – это процедура привлечения претендентов на работу в организации и создания кадрового резерва для замещения вакантных и проектируемых рабочих мест и должностей .

Существуют два основных источника комплектования организации персоналом: внутренние и внешние. Внутренние источники – это люди, работающие в организации. К внешним источникам набора персонала относится то неопределенное количество людей, которые способны работать в организации, но не работающие в ней в настоящий момент.

При этом различаются не только источники поступления кандидатов для заполнения имеющихся вакансий, но и используемые при этом методы.

Наиболее распространенные методы внутреннего поиска

Внутренний конкурс проводится службой управления персоналом. Механизм его проведения обязательно включает:

1. Определяются требования к вакансии, разрабатывается Положение о конкурсе (если внутренний конкурс проводится впервые).
2. За несколько недель до конкурса специалисты службы управления персоналом уведомляют сотрудников (используя корпоративную рассылку или другие средства внутренних коммуникаций) об открывшейся вакансии и условиях проведения конкурса. В зависимости от требований к вакансии информацию получают либо все сотрудники, либо целевые группы (только определенной профессии, работающие в конкретном подразделении или регионе и т. п.).
3. Все желающие/имеющие право принять участие в конкурсе высылают заявку в службу управления персоналом, где проводится анализ присланных документов и отбираются те кандидатуры, которые соответствуют конкурсным требованиям.
4. Конкурс, как правило, состоит из нескольких этапов: выполнения практического задания, его защиты перед специальной комиссией и интервью.

В зависимости от уровня вакантной должности процедура упрощается или усложняется, но основная ее задача – убедиться, что показавший лучшие результаты кандидат успешно справится с работой на новом рабочем месте.

Если среди числа собственного персонала не находится изъявивших желание участвовать в конкурсе и претендовать на вакантную должность или не находится специалистов, соответствующих по своим профессиональным и квалификационным характеристикам требованиям вакантной должности, то сотрудники кадровой службы могут обратиться к ним за помощью в поиске. Другими словами, заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых.

Метод «совмещение профессий (должностей)», как правило, осуществляется через совмещение должностей самими работниками фирмы, но необходимо отметить, что данный метод эффективен в том случае, если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы.

Метод ротации эффективен для некоторых организаций, особенно для тех, которые находятся в стадии интенсивного развития. Комплектование управленческих кадров проходит с использованием внутренних источников путем перемещения персонала по структурным подразделениям организации. При этом могут использоваться следующие *варианты перемещений*:

- 1 вариант: повышение (или понижение) в должности, связанное с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;
- 2 вариант: повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущих за собой повышения в должности, но сопровождающихся повышением зарплаты;
- 3 вариант: смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста заработной платы («чистая» ротация) .

Методы привлечения персонала из внешних источников значительно превышают по своей численности методы набора из внутренних источников. Однако преимущества и недостатки есть как у внутренних источников привлечения персонала, так и у внешних.

Преимущества и недостатки использования внутренних и внешних источников привлечения персонала

Преимущества

Внутренние

- появляются шансы для служебного роста;
- повышается степень привязанности к организации;
- не требует значительных финансовых затрат;
- происходит рост молодых кадров данной организации;
- быстрое заполнение освободившейся должности;
- не требуется адаптация;
- повышение мотивации и степени удовлетворенности трудом у работников;
- избегание текучести кадров

Недостатки

- ограничение возможности для выбора кадров;
- возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность;
- появление панибратства при решении деловых вопросов;
- снижение активности рядового работника, претендующего на должность

Преимущества

Внешние

- более широкие возможности выбора;
- новый человек, как правило, легко добивается признания;
- меньшая угроза возникновения интриг внутри организации;
- вносит «свежую кровь» и новые идеи в компанию;
- дает возможность работодателю увидеть, как обстоят дела вне компании;

Недостатки

- более высокие затраты на привлечение кадров;
- высокая степень риска при прохождении испытательного срока;
- длительный период адаптации и вхождение в новую должность для работников, нанятых со стороны, может потребовать больше времени, чем для «своих»;
- блокирование возможностей служебного роста для работников организации

Методы привлечения персонала из внешних источников

Объявления в средствах массовой информации, таких как телевидение, радио, пресса. В этом случае сотрудникам служб по управлению персоналом

необходимо руководствоваться правилами составления объявления о вакантных должностях:

1. Заголовок объявления, как правило, начинается с логотипа организации, конечно при условии, что он имеется. Если нет, то в нем сразу должны указываться «ключевые» слова по описанию организации и открытой вакансии, то есть «куда» (название организации и специфика ее деятельности) и наименование вакансии (на какую должность требуется специалист).
2. Требования к профессиональным, деловым и личностным качествам должны быть объективными и указываться только те, без которых на этой должности обойтись нельзя никак; при этом необходимо избегать дискриминации отдельных категории лиц.
3. Указать основные функции и условия работы по должности с учетом привлекательных и негативных моментов (график работы, возможность обучения, карьерный рост, социальный пакет, бесплатное питание, льготы и другие блага, командировки и так далее).
4. При указании контактов, надо обозначить: а) фактический адрес нахождения офиса, так как юридические адреса организаций не всегда совпадают с местом расположения их офисов; б) телефоны и Ф. И. О. лица, которое может предоставить дополнительную информацию о вакансии; в) указывать можно и другие средства связи, если они имеются в организации (электронную почту, корпоративный сайт, факс, скайп).
5. Зачастую соискатели ищут работу согласно заработной плате, которую руководство организации может предложить. Поэтому необходимо указывать приблизительный размер заработной платы и стараться избегать таких фраз, как «зарплата по результатам собеседования» или «в зависимости от продаж».

Поиск кандидатов через Интернет. В последние годы всемирная сеть превратилась в одно из важнейших средств отбора кандидатов. Существует множество сайтов, предоставляющих возможность подать объявление как компаниям о вакантной должности, так и соискателям, задающимся вопросом, где можно найти работу. Это могут быть сайты, освещающие рынок труда, сайты печатных изданий или рекрутинговых агентств. В то же время простота рассылки резюме по сети значительно «девальвировала»

ценность электронных ресурсов. Сегодня многие из кадровиков рассматривают присланное на бумаге письмо как знак искреннего интереса к должности, в отличие от электронной веерной рассылки по типу «спам» . Интернет в качестве средства доведения информации о вакантных рабочих

местах до рынка труда и получения обратной связи обладает целым рядом неоспоримых преимуществ: скорость и широта охвата; возможность ведения диалога в режиме реального времени с кандидатами, находящимися в различных географических местностях.

Рекрутинговые агентства. Успех в этом случае во многом зависит от правильности составленного профиля кандидата, от точности в понимании сформулированных требований менеджером агентства и от его профессионализма и добросовестности. Иногда эффективнее обращаться в агентства, конкретно специализирующиеся на поиске работников определенного уровня (высший менеджмент, руководители и директора либо, наоборот, рабочие и низший персонал) либо в поиске персонала на профессии определенной направленности (например, технические вакансии – инженеры, IT-специалисты). Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного отбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой заработной платы – 30–50 %. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и тем самым значительно облегчают дальнейший процесс отбора. Высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода, который используется в случаях поиска руководителей и специалистов. Нередко такие агентства используются и для поиска временных сотрудников .

Отбор учащихся в образовательных учреждениях используется немногими. В основном это крупные компании предпочитающие выращивать кадры из молодых специалистов. И это в основном оправдывает все ожидания, так как выпускники вузов – это «свежая кровь», более гибко воспринимающая новую корпоративную культуру, познающая «с нуля» все этапы производства, они креативны и полны энергии. Все это дает отличную перспективу со временем «вырастить» высококлассного специалиста.

Ярмарка вакансий. При ответственном подходе к этому мероприятию организация получает шанс привлечь внимание огромного количества потенциальных сотрудников. Проводя презентацию своей компании, можно обратиться к широкому кругу соискателей (безработным, работающим, студентам), получить возможность за небольшой промежуток времени не только встретиться с большим количеством претендентов, но и в личной беседе оценить их личностные и профессиональные качества.

Headhunting – «Охота за головами» – приобрел в последнее время большую популярность среди отечественных предприятий. Headhunting – разновидность прямого поиска, при котором ведется своего рода «охота» за конкретным специалистом и его «переманивание» в компанию. Это сложная

работа, которая необходима, как правило, при поиске руководителей высшего звена, а также ключевых и редких сотрудников – как по специальности, так и по уровню профессионализма. Технология поиска усложняется предварительным сбором информации о специалисте и тщательной подготовкой «вербовки». Headhunting применяется и в том случае, если заказчик не знает конкретного специалиста и «охотник» должен найти его сам путем тщательного анализа конкурирующих компаний и сбора сведений о ключевых сотрудниках этих организаций. Это процедура длительная (средний срок – до полугода), дорогостоящая и ответственная

1.2. Методы отбора персонала.

Функция отбора персонала должна быть увязана со всеми функциями управления персоналом, чтобы не нанести ущерб деятельности организации

Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Все методы отбора персонала условно можно разделить на две большие группы: ***традиционные и нетрадиционные методы отбора персонала.***

Традиционные методы отбора сотрудников

Анализ анкетных данных (автобиография, анкеты, резюме) является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов. На этом этапе происходит «отсев» менее подходящих кандидатов, определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любое время, когда это выяснится (в тексте анкеты включается соответствующее указание). Степень детализации анкеты и конкретная форма могут быть разными. В одном случае кадровые службы и руководители организаций полагаются в большей мере на анкету, в другой уточняют нужные сведения в процессе собеседования.

Типовыми для всех форм анкет являются следующие группы вопросов:

- индивидуальная информация (имя, адрес, дата рождения, семейное положение и т. д.);
- образование (школы, колледжи, университеты и т. д.);
- карьера (предыдущие места работы, зарплата);
- интересы и увлечения в свободное время;

- сведения о том, почему кандидат хочет получить именно эту работу, его предложения;
- имена поручителей.

Основными аспектами анализа автобиографии обычно являются: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность.

Большинство специалистов склоняется к единой структуре автобиографии, содержащей следующие позиции: фамилия, имя, отчество; место жительства; дата и место рождения; семейное положение; школьное образование (оценки в аттестате); профессиональное образование (приложение к диплому); работа по профессии; профессиональный опыт и профессиональные способности; повышение квалификации, знание языков.

Назначение **резюме** двояко: службе персонала облегчает отбор претендентов, а последним дает шанс заинтересовать работодателей. Специалист, знающий себе цену, должен писать резюме только сам. Резюме должно быть четким, конкретным и кратким. Его особенностью является то, что данные о местах работы и получении образования указываются в обратном хронологическом порядке. Оно должно отображать три основных качества, требуемых от сотрудника: образованность; продуктивность; неограниченность возможностей.

Собеседование является наиболее популярной методикой при отборе персонала, так как за короткий промежуток времени работодатель может получить полное представление о кандидате и о его соответствии на открытую вакансию. Чаще всего собеседование проходит в виде беседы. То есть менеджер по отбору персонала или сам работодатель лично задает кандидату вопросы, которые делятся на несколько блоков:

вопросы о личных качествах соискателя;

вопросы на выявление профессионализма;

вопросы об интересах, хобби и т. д.

Собеседования делятся на следующие разновидности:

1. Формальные – это те собеседования, которые проходят строго в определенной последовательности. Все вопросы, которые планируется задать соискателю, заранее готовятся. Иначе говоря, беседа проходит в форме «вопрос – ответ».
2. Слабоформальные характеризуются тем, что работодатель готовит лишь список основных вопросов, касающихся личности соискателя и его

достижений на предыдущих должностях. В ходе разговора могут появиться дополнительные вопросы к собеседнику.

3. Неформальные. Такие собеседования не формализованы строго. Такая форма собеседования предполагает вызов собеседника на откровенный разговор. Вся беседа ведется в дружелюбном ключе, нет заранее готовых вопросов, есть только примерные темы для беседы. Поэтому здесь работодателю приходится очень внимательно следить за своим собеседником. Заканчивается собеседование рассказом о дальнейших действиях и ходе приема на работу. Важно знать, что отрицательное решение рекомендуется объявить позже. То есть беседа должна завершиться на позитивных тонах.

Центры оценки (Assessment-center) как метод отбора персонала в последнее время начали очень быстро набирать популярность. Данный метод представляет собой своеобразный тренинг-игру, в котором кандидата помещают в условия, максимально напоминающие рабочую обстановку. По ходу действий кандидата просят высказать свое мнение или отношение ко всему процессу или провести анализ какого-либо события.

Тестирование в качестве метода отбора персонала стало использоваться сравнительно недавно, но очень быстро обрело популярность, в основном благодаря западному влиянию. Критерии отбора персонала по данной методике заимствованы из тех же источников. Данный метод позволяет получить наиболее достоверную информацию о профессиональных качествах кандидата и его способности выполнять определенную работу.

Но это, скорее, вспомогательный инструмент, который помогает получить более подробные характеристики .

Нетрадиционные методы отбора сотрудников

Brainteaser-интервью, что можно перевести как «интервью, щекочущее мозг». Данный метод используется при отборе персонала, главными качествами которого является креативность и наличие аналитических навыков. Соискателю предлагается решить небольшую задачу на логику, либо специалист службы управления персоналом задает вопрос, который не касается темы разговора. При этом ответ кандидата должен быть оригинальным и необычным. Это свидетельствует о его нестандартном мышлении и способности выходить за рамки привычного мышления ради поиска ответа на заданный вопрос.

Физиогномика – это метод, который используется в основном как вспомогательный. Суть метода заключается в изучении черт лица и мимики кандидата.

Шоковое интервью – это форма собеседования, при использовании которой кандидата пытаются вывести из равновесия, поставить в ситуацию, когда он почувствует себя некомфортно, или же просто сделать то, к чему соискатель не готов, после чего интервьюер оценивает реакцию соискателя, его способность к быстрому принятию решений, адаптивность и т. д..

Графология. Суть метода заключается в том, что кандидата просят написать от руки какую-либо фразу, а потом подвергают анализу почерк. При этом учитывается нажим, очертания, наклон букв и прочие детали.

1.3. Оформление трудовых отношений при приеме на работу.

Прием на работу в организацию производится на основании заключенного между организацией и работником трудового договора.

Трудовой договор – это соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя .

Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится в кадровой службе организации. По распоряжению руководителя организации или с его ведома работник может быть допущен к работе до оформления трудового договора в письменной форме. В этом случае кадровая служба обязана оформить трудовой договор с работником в письменной форме не позднее трех дней со дня фактического допущения его к работе. При приеме на работу в организацию кадровая служба обязана потребовать от поступающего обязательные документы при приеме на работу и оформлении трудового договора. Обязательными документами, согласно статье 65

Трудового кодекса РФ, являются:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовая книжка, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;

- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования (ПСС);
- документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний – при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки;
- справку о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования по реабилитирующим основаниям, выданную в порядке и по форме, которые устанавливаются федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере внутренних дел;
- ИНН (идентификационный номер налогоплательщика).

В отдельных случаях с учетом специфики работы настоящим Кодексом, иными федеральными законами, указами Президента Российской Федерации и постановлениями Правительства Российской Федерации может предусматриваться предъявления при заключении трудового договора дополнительных документов (например: принимаете на работу экспедитора с личным автотранспортом → водительские права).

Запрещается требовать от лица, поступающего на работу, документы помимо предусмотренных Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами, указами Президента Российской Федерации и постановлениями Правительства Российской Федерации.

При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляются работодателем.

В случае отсутствия у лица, поступающего на работу, трудовой книжки в связи с ее утратой, повреждением или по иной причине работодатель обязан по письменному заявлению этого лица (с указанием причины отсутствия трудовой книжки) оформить новую трудовую книжку.

Вопросы для самопроверки:

1. Сформулируйте определение понятия «набор персонала».

2. Перечислите и охарактеризуйте источники и методы привлечения персонала.
3. Сформулируйте определение понятия «отбор персонала».
4. Какие методы отбора персонала относятся к традиционным методам?
5. Какие методы отбора персонала относятся к нетрадиционным методам?
6. Какие документы являются обязательными для предоставления работодателю при оформлении трудовых отношений?

2. Адаптация персонала

2.1. Понятие и классификация адаптации персонала.

Адаптация персонала представляет собой многоуровневый процесс, и для того чтобы получить более полное представление о его содержании, необходимо начать с определения данного понятия. В современной научной и учебной литературе имеются как довольно узкие, так и широкие трактовки понятия «адаптация персонала».

Общепринято проводить классификацию адаптации персонала по таким критериям, как:

1. По отношениям субъект – объект:

активная адаптация – это такой вид адаптации, при котором индивид стремится воздействовать на окружающую его среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить). Другими словами, адаптационные мероприятия побуждают нового сотрудника стремиться к самостоятельному вхождению в организацию;

пассивная адаптация – когда сотрудник не стремится к такому воздействию и изменению окружающей его среды, и в этом случае новый сотрудник выступает как пассивный объект адаптационных мероприятий. Например, руководитель видит необходимость знакомства «новичка» с работниками смежного отдела. Он идет вместе с ним и представляет его и сотрудников этого подразделения друг другу. В этом случае от нового сотрудника не требуется активных действий, но с другой стороны, им упускается возможность проявить себя.

2. По воздействию на работника:

прогрессивная – вид адаптации, благоприятно воздействующий на нового сотрудника и способствующий его развитию как личности;

регрессивная – не способствующая развитию личности нового сотрудника (чаще всего такая ситуация возникает, если выполняемые функциональные обязанности не требуют от работника проявления всех его способностей или способствует только его одностороннему развитию).

3. По уровню:

первичная предполагает приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта трудовой деятельности (как правило, это выпускники высших, среднеспециальных и других учебных заведений);

вторичная адаптация заключается в приспособлении сотрудников, которые уже имеют трудовой опыт (как правило, меняющих организацию или свою профессиональную деятельность).

4. По направлениям:

производственная – включение работника в новую производственную среду, усвоение норм трудовой деятельности, установление и расширение взаимосвязей между работником и производственной средой;

внепроизводственная – выражается в общении с коллегами за пределами предприятия (совместное занятие спортом, обучение или отдых на природе) и приспособлении к общим социальным и бытовым условиям (возможности получения жилья, места в детском саду, наличие у организации базы отдыха, поликлиники, спортивно-культурных заведений) .

В рамках **психофизиологической** адаптации происходит освоение всех условий. Они, в свою очередь, оказывают то или иное психофизиологическое воздействие на сотрудника в процессе его трудовой деятельности. Так, например: физические и психологические нагрузки, уровень монотонности и интенсивности труда, санитарногигиенические нормы производственной среды, комфортная организация рабочего места, а также шум, освещенность, вибрация и т. п.. Данный вид адаптации работника на рабочем месте не представляет особых трудностей для «новичка», протекает достаточно быстро и зависит от здоровья человека, его естественных реакций на характеристики этих условий. Однако большинство несчастных случаев и производственных травм на предприятиях происходит именно в первые дни трудовой деятельности именно из-за отсутствия психофизиологической адаптации.

Особый интерес представляет **социально-психологическая адаптация**, так как – в ходе нее происходит включение нового сотрудника в систему межличностных взаимоотношений трудового коллектива, с его нормами,

традициями, ценностями, жизненными установками. «Новичок» получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эта информация сотрудником соотносится не только с его личным опытом, но и его жизненными ценностными ориентациями. Таким образом, происходит процесс отождествления личности нового сотрудника как с коллективом в целом, так и с какой-либо формальной или неформальной его группой. Следует отметить, что этот вид адаптации может быть связан с немалыми трудностями, к которым относятся: обманутые ожидания достижения быстрого личного профессионального успеха; переоценка значения собственных теоретических знаний и недооценка важности личного контакта с более опытными сотрудниками.

Организационно-административная адаптация знакомит нового сотрудника с местом его структурного подразделения и должности в общей системе целей и организационной структуре управления предприятия. Вследствие этого у него формируется четкое представление о собственной роли в общем процессе функционирования организации. Важной особенностью этого вида адаптации является подготовка нового сотрудника к восприятию и реализации технических и организационных нововведений.

Экономический вид адаптации предполагает знакомство «новичка» с экономической системой управления организацией, набором экономических и неэкономических стимулов и мотивов и позволяет освоиться в новых условиях оплаты своего труда и других различных выплат.

Санитарно-гигиеническая адаптация предполагает привыкание к новым требованиям трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилам трудового распорядка организации. У нового сотрудника вырабатывается установка готовить рабочее место к трудовой деятельности, придерживаясь гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности и обеспечения сохранения собственного здоровья.

2.2. Характеристика этапов процесса адаптации персонала.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа: оценка уровня подготовленности новичка; ориентация; действенная адаптация; функционирование.

Итак, **этап оценки уровня подготовленности нового сотрудника** необходим для разработки наиболее эффективных процедур адаптации. Если сотрудник, принятый на работу, имеет не только специальную подготовку, но и определенный опыт работы в подобных структурных подразделениях других организаций, временной период его адаптации будет минимальным.

Однако важно помнить, что даже в такой ситуации в организации возможны непривычные для него варианты разрешения и выполнения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура управления зависит от ряда параметров, таких как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новый сотрудник неизбежно попадает в какой-то степени в не знакомую ему ситуацию. В этом смысле адаптация должна быть ориентирована как на знакомство со специфическими особенностями деятельности организации, так и на включение в коммуникативные процессы, знакомство с персоналом, организационными особенностями коммуникации, правилами поведения и прочим.

Следующий этап – **ориентация** – предполагает конкретное знакомство нового сотрудника со своими функциональными обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Для этого привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом. Чаще всего в ходе проведения общей ориентации затрагиваются такие вопросы, как:

- 1) общее представление об организации, а именно: ее цели, приоритеты, проблемы, традиции, нормы, стандарты, продукция и потребители, организационная структура управления, деловое партнерство, информация о первых руководителях;
- 2) политика организации в отношении персонала: принципы кадровой политики; принципы подбора, отбора и оценки персонала; направления профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации; правила и нормы применения графиков и режимов рабочего времени; правила охраны коммерческой тайны организации и технической документации;
- 3) оплата труда: виды и формы оплаты труда в соответствии с грейдингом персонала; оплата выходных, сверхурочных и другое;
- 4) дополнительные льготы: страхование, учет стажа работы; оплата листов временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, выплаты по уходу за ребенком; финансовая поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию; возможности профессионального обучения и повышения квалификации; наличие столовой, буфетов; другие услуги организации для своих сотрудников;
- 5) охрана труда и соблюдение техники безопасности: оказание первой медицинской помощи; меры предосторожности на рабочем месте; предупреждение о возможных опасностях на производстве; правила техники 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; права и обязанности сотрудников организации; права непосредственного руководителя структурного подразделения;

7) служба быта: организация питания; наличие служебных входов; условия для парковки личных автомобилей и многое другое;

Затем могут быть проведены мероприятия по *специальной ориентации*, осуществляемые как в формах бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новый сотрудник, так и собеседований с непосредственным руководителем, в рамках специальной ориентации затрагиваются следующие вопросы: 1) функции структурного подразделения; 2) трудовые обязанности и ответственность; 3) требуемая отчетность; 4) процедуры, правила, предписания; 5) представление сотрудников структурного подразделения .

Далее следует этап *действительной ориентации*, суть которого заключается в адаптации нового сотрудника к своему должностному статусу и в значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с членами трудового коллектива. На этом этапе необходимо «новичку» предоставить возможность для активных действий в различных сферах, когда он испытывает на себе полученные знания об организации. И в это время важно оказывать максимальное содействие новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности его деятельности и особенностей взаимодействия с новыми коллегами.

Заключительный этап в процессе адаптации – *функционационирование*, который характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной трудовой деятельности.

2.3. Методы и способы успешной адаптации персонала.

Универсального метода, который станет максимально действенным в процессе адаптации нового сотрудника, не существует, так как это зависит от условий и разных специфических ситуаций, в которых находятся специалисты кадровой службы или руководство организации.

На сегодняшний день из большого многообразия современных методов и способов адаптации персонала в организации наиболее успешными признаются следующие:

- 1) метод «Корпоративный PR»;
- 2) метод командного тренинга;
- 3) инструктаж в подразделениях;

4) метод «папка нового сотрудника»;

5) интернет-сайт; 6) подход, ориентированный на профессию (Как помочь новому сотруднику адаптироваться на новом месте работы).

Так, метод «Корпоративный PR» предусматривает разработку справочника, в котором перечисляются основные правила отношений в коллективе.

Конкретные правила в справочнике зависят от специфики деятельности организации и модели поведения во время работы. В такой справочник можно включить информацию о предпочитаемом стиле в одежде, о перерывах в работе, об оборудовании рабочего места, о начале и завершении рабочего дня. Примеры правильного и неправильного рабочего места можно подать в справочнике в виде выкладки фотографий. Его можно издать отдельно или включить в «Корпоративный кодекс».

Командный тренинг как метод адаптации персонала используют в том случае, когда коллектив уже сформирован и на работу приходит высокопрофессиональный и высококвалифицированный специалист, который ощущает неприятие со стороны работников. Тренинг также можно проводить для вновь прибывшего руководителя с целью его быстрого освоения в действующем трудовом коллективе. В ходе проведения тренинга каждый желающий имеет право высказать свое мнение, обиды или претензии новому сотруднику (или руководителю). В результате проведения тренингов развиваются не только служебные, но и межличностные отношения между коллегами (подчиненными и руководителем). Тренинги проводят в виде деловой игры или как анализ конкретной ситуации в виде метода кейс-стади. Поэтому для организации таких мероприятий нужен опытный тренер-психолог.

Метод инструктажа в подразделениях представляет собой доведение информации новому сотруднику об основных требованиях в каждом структурном подразделении организации (департаменты, отделы, сектора). Подразделения на предприятии имеют свой комплекс правил и требований, которые нужно соблюдать. Правила стоит записать так, чтобы их понимали все сотрудники. Плохое понимание функциональных требований может привести к тому, что новый сотрудник много времени будет использовать на выяснение деталей работы, вместо того чтобы делать ее. Поэтому правила и требования стоит составлять в простом и понятном формате. В разработке текстов и описаний нужна помощь со стороны самих работников. Общие требования стоит доводить до новичка при проведении инструктажа, а затем дать сотруднику самому ознакомиться с другими документами работы в подразделении.

Метод «Папка нового сотрудника». В случае применения этого метода важно помнить, что в этой папке должен быть комплект документов отдельного структурного подразделения, который содержит ответы на вопросы, возникающие у новичка. Более удобным и полезным в этом будет большой справочник, который будет включать основные сведения всех подразделений организации, регламентирующие документы, показывать логическую связь и облегчать понимание структурных требований к работнику.

Интернет-сайт как способ управления адаптацией нового работника предполагает наличие и использование официального сайта организации. Например, на нем выкладывается информация о правильном заполнении документов, о последовательности действий по отдельному заданию и другие инструкции и правила.

Подход, ориентированный на профессию подразумевает подготовку специалиста к выполнению должностных обязанностей в новом трудовом коллективе. ***Специалисты по персоналу должны спланировать работу нового работника на время испытательного срока,*** так чтобы ему было понятно, когда и какие действия он должен исполнять. При таком планировании учитывают специфику профессиональной деятельности новичка в период адаптации.

Далее необходимо отметить, что, какой бы метод адаптации не использовался специалистами службы управления персоналом, необходимо ***разработать «Программу адаптации персонала».*** Потребность в ней имеет место быть, так как во всех организациях и предприятиях должна быть единая процедура приема новых сотрудников. Ее основное предназначение – как можно быстрее и проще ввести нового человека в курс дела, представить коллективу и ознакомить с должностными обязанностями.

Общая часть программы предполагает ознакомление с деятельностью компании, индивидуальными особенностями, принятыми на данном предприятии, и взаимоотношениями в коллективе. Также сотрудника знакомят с правилами приема и увольнения, заработной платой и условиями труда. Все это дает возможность человеку составить первоначальное мнение об организации. В зависимости от должности, на которую принимают новичка, объем общей части может различаться.

Индивидуальная программа адаптации создается непосредственным начальством и контролируется руководителем службы управления персоналом. Адаптация в коллективе заключается в детальном ознакомлении с основной деятельностью организации, услугами, которые оказываются. Новичку подробно объясняют его должностные обязанности и

конкретную специфику профессиональной деятельности. Индивидуальная программа проводится в течение периода испытательного срока и подразделяется на две части:

1. введение в должность,
2. выполнение трудовых обязанностей.

Введение в должность занимает первый месяц работы. План вхождения составляется непосредственным руководителем после окончания недельного срока работы сотрудника и согласовывается с отделом по кадрам. После этого его доводят до сведения сотрудника, и он ставит визу о прочтении. Целью этого является полное освоение работником своих обязанностей, хорошее знание организации и ее структуры. В плане обязательно фиксируется его выполнение. Начальство оценивает уровень профессионализма и степень обучаемости нового работника. Выполнение трудовых обязанностей предполагает составление плана по оценке выполнения функциональных обязанностей. Новый сотрудник сам формирует ежемесячный объем работы и согласовывает его с руководителем. Оценка, которую заслуживает документ, фиксируется в «Индивидуальном плане работника». В конце испытательного срока, как правило, за 10 дней, в отдел по работе с кадрами необходимо подать следующие документы:

- 1) отчет, который сделает новичок о своей проделанной работе;
- 2) индивидуальный личный план, в котором будет отображена оценка наставника или руководства, а также предложения по дальнейшей деятельности сотрудника в данной компании. Обязательна виза главного руководителя.

За неделю до окончания испытательного периода все документы, включая рекомендации и заключение начальника службы управления персоналом, передаются директору организации.

Чтобы адаптация персонала прошла успешно, нужно придерживаться выбранной методики и располагать следующими документами:

- справочник работника;
- стандарты, которыми регламентируется деятельность наставника по отношению к новичку;
- бланк, где будут указаны цели работника;
- бланк, в котором необходимо отразить оценку профессионализма и соответствия требованиям нового сотрудника;
- положения, которые регламентируют процесс наставничества;
- приказ о том, что сотруднику поручаются обязанности наставника;

- заключительный акт на новичка.

Если решение положительное, то непосредственный руководитель в устном виде информирует работника о том, что он принят. Под контролем отдела по персоналу сотрудник заполняет личный план служебного и профессионального развития. Он служит основой для учета интересов работника, его мотивации и достижений при аттестации. Дальнейшую работу со всеми документами ведут специалисты службы управления персоналом. Копии всех документов вносятся и хранятся в личном деле сотрудника.

Вопросы для самопроверки:

1. Сформулируйте определение понятия «адаптация».
2. По каким критериям можно провести классификацию адаптации персонала?
Перечислите виды адаптации персонала и охарактеризуйте их.
3. Назовите основные этапы адаптационного процесса нового сотрудника в организации. Охарактеризуйте каждый этап процесса адаптации нового сотрудника.
4. Назовите и охарактеризуйте методы и способы успешной адаптации.
5. Что представляет собой «Программа адаптации персонала»? Каковы ее основные составляющие?