



Процесс адаптации можно разделить на 4 этапа.

Этап 1. Оценка - определение уровня подготовленности кандидата.

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 и т. д.

Этап 2. Ориентация - практическое знакомство нового работника с обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. При этом обычно вводятся в практику обучающие программы типа «Реалистическое знакомство с будущей работой», «История организации», «Введение в профессию».

Этап 3. Действенная адаптация, состоящая в приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обуславливающая его включение 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.

На каждом из перечисленных этапов необходима продуманная система управления адаптацией.

Подразделение по управлению профадаптацией должно выполнять следующие функции:

-изучать и прогнозировать конъюнктуру рынка труда, проводить мероприятия по адаптации к нему, в том числе соответствующую переструктуризацию кадрового потенциала;

-производить наем и отбор персонала с использованием профессиограмм и описаний работ, тестирования и интервьюирования работников с целью их лучшей профориентации;

-расстановливать кадры по подразделениям, участкам, рабочим местам с использованием ротаций и внутрипроизводственных перемещений кадров, формировать стабильный трудовой коллектив;

-отбирать лидеров из числа молодых работников, обладающих талантом организатора;

-налаживать взаимодействие с региональными организациями по профадаптации на взаимовыгодных условиях

Актуальность вопроса адаптации и кадровой политики обусловлена тем фактом, что адаптация напрямую влияет на решение сотрудника — оставаться ли на данной работе или искать новое место трудовой деятельности. Кадровая политика в свою очередь напрямую влияет на процесс адаптации. Адаптация представляет собой процесс изменения знакомства сотрудников с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды. Направление адаптационного процесса персонала призвано облегчать вхождение нового сотрудника в жизнь организации. Как показывает статистика 90 % персонала увольняется в первый месяц пребывания на предприятии, так как не прошли процесс адаптации

Обычно новички в организации сталкиваются со значительным числом трудностей, основная масса из которых являются отсутствие информации о порядке работы,

месте расположения, особенности внутреннего распорядка. Таким образом, адаптация персонала есть специальная процедура по введению нового сотрудника в деятельность организации, направленная на способствование снятию большего числа проблем, возникающих в ходе работы. Кроме того, есть и особые способы по включению нового сотрудника в жизнь организации, которые способны существенно активизировать творческую направленность деятельности персонала и организации в целом. Во многом, от того, насколько комфортно чувствует сотрудник себя в организации зависит и дальнейшее развитие организации, а также качество выполняемой работы, оказываемых услуг или выполняемых работ. Таким образом, можно говорить о том, что процесс адаптации напрямую связан с потенциалом сотрудников организации, так как процесс принятия и внедрения сотрудника позволяет «раскрыть сотрудника» как личность. Для руководителя вся информация, касающаяся вопроса организации деятельности в структурных подразделениях, представляется как сфера адаптации нового сотрудника и способна многое рассказать об уровне развития коллектива и степени его сплоченности и интеграции. Трудовая адаптация персонала есть взаимная приспособляемость сотрудника организации, которая основана на постепенном включении сотрудника в функционирование организации с учетом новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха. В условиях функционирования рынка труда возрастает и роль адаптации сотрудника. При этом важно детально изучить опыт зарубежных компаний, которые уделяют значительную долю времени и затрат процессу адаптации новых сотрудников и в первую очередь молодых сотрудников. Именно данные категории персонала должны увидеть и почувствовать заботу в определенной степени со стороны управляющего персонала и руководителя в частности. Чаще всего процесс профессиональной адаптации рассматривается как своего рода приобщение человека к труду в рамках определенной профессии, постепенное его включение в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. В то же время нельзя оценивать процесс адаптации только как овладение специальностью. Адаптация в широком смысле предусматривает такие направления как приспособление сотрудника к социальным нормам поведения, которые приняты в коллективе, установление отношений сотрудничества с коллективом, которые обеспечивают эффективность труда, удовлетворение материально-бытового и духовного развития сторон. Цель адаптации персонала – снижение стартовых издержек, пока сотрудник не знает новое рабочее место, он

может работать менее эффективно, что в свою очередь требует дополнительной суммы затрат; – снижение уровня озабоченности и неопределенности у нового сотрудника; – сокращение уровня текучести кадров, так как если новый сотрудник чувствует себя некомфортно на новом месте и ненужными чувствует себя, то он может реагировать на это увольнением; – экономия времени руководителя и сотрудника, так как работа, проводимая по программе, способствует экономии времени каждого из них; – развитие позитивных отношений к работе в целом, удовлетворенности работой. Информационное обеспечение процесса адаптации основывается на процессе сбора и оценке показателя уровня и длительности. Сбор и обработку информации рекомендуется проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации. Для руководителя информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции. Различают некоторые виды формы адаптации, приведем их ниже. Социальная адаптация представляет собой процесс вживания сотрудника в социальную сферу деятельности и превращает ее в среду работы, что предполагает ряд этапов: – внедрение; – принятие и усвоение норм; – активное отношение субъекта к среде. Производственная адаптация есть процесс в котором сотрудник включается в новую для него производственную среду, усваивает всевозможные производственные условия, нормы трудовой деятельности, устанавливает и расширяет взаимосвязи между работником и производственной средой. Профессиональная адаптация характеризует дополнительное освоение возможности, знания и навыка, а также формирование профессионального перечня качеств личности, положительного отношения к своей работе. Психофизиологическая адаптация есть процесс приспособления к новой физической и психической нагрузке, физиологической системе труда. Социально-психологическая адаптация включает в себя одновременно с освоением условий весь процесс социально-психологической адаптации к коллективу организации. Организационная адаптация включает процесс знакомства сотрудника с особенностями организационного функционирования предприятия, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в производственном процессе. Также выделяют первичную и вторичную адаптацию. Первичная адаптация — приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило,

в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений). Вторичная адаптация — приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя). На процесс адаптации оказывает прямое влияние кадровая политика организации, то есть генеральное направление всей работы с сотрудниками, которое отражает совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы. Цель кадровой политики заключается в обеспечении оптимального соотношения процессов обновления и сохранения структуры и состава персонала в соответствии с потребностью самой организации. Кадровая политика не всегда четко обозначена и представлена в виде документа, однако, независимо от степени выраженности, она существует в каждой организации.

Формирование кадровой политики На формирование и развитие кадровой политики оказывают влияние внешние и внутренние факторы. К факторам внешним можно отнести такие факторы, которые организация не в состоянии сама контролировать и изменять такие факторы, но в тоже время она должна учитывать для правильного определения все свои потребности в персонале и оптимальные источники покрытия таковой потребности. К внешним факторам можно отнести: – ситуацию на рынке труда; – тенденцию экономических приоритетов развития; – научно-технический уровень прогресса; – нормативно-правовую сферу деятельности. Факторы внутренней среды есть это факторы, которые поддаются процессу контроля и управления воздействию со стороны организации. К таковым можно отнести: – цель организаций; – стили управления; – кадровые потенциалы организации; – стили руководства.

Направления кадровой политики совпадают с направлениями кадровой работы в конкретной организации. Другими словами, направления кадровой политики конкретной организации соответствуют функциям системы управления персоналом, действующей в этой организации. В качестве примера рассмотрим характеристики основных направлений кадровой политики. Этапы выработки кадровой политики: – проведение анализа ситуации и подготовка прогнозов развития предприятия. Определение стратегических целей организации; – разработка общих принципов кадровой политики, определение ключевых моментов и приоритетов; – официальное утверждение кадровой политики организации; – этап пропагандирования. Создание и поддержка системы продвижения кадровой информации. Информирование коллектива о разработанной кадровой политике и сбор мнений; [1] – оценка финансовых ресурсов на осуществление выбранного типа

стратегии — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда; – разработка плана оперативных мероприятий: планирование потребности в трудовых ресурсах, прогноз численности кадров, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение. Определение значимости мероприятий; – реализация кадровых мероприятий: обеспечение программы развития, отбор и найм персонала, профориентация и адаптация сотрудников, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации. Обобщая все вышесказанное, можно говорить о том, что кадровая политика, как неотъемлемая часть деятельности любого предприятия способная оказывать прямое влияние на процесс подбора и управления персоналом. В то же время кадровая политика позволяет контролировать и совершенствовать процесс адаптации персонала к новым трудовым условиям.