**Лекция 25. Психология найма и адаптации персонала**

**Вопросы:**

1. Способы и виды поиска кандидатов на вакантное место

2.Собеседование при приеме на работу.

3. Адаптация персонала организации.

**1. Способы и виды поиска кандидатов на вакантное место**

Планирование потребностей в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационнотехнических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений. Основой правильного подбора кадров является наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности с тем, чтобы обоснованно произвести их соединение. Подбор и оценка работников составляют важный раздел всей системы работы с персоналом и должны производиться на научной основе.

Во-первых, исходя из конкретных особенностей предприятия и его подразделений, подбираются работники, которые могут решать стоящие перед организацией задачи.

Во-вторых, подбор персонала осуществляется исходя из профессиональной подготовки, производственного опыта и качеств работника.

В-третьих, путем совмещения первого и второго способов, когда для высококвалифицированных рабочих и служащих подбираются рабочие места с изменением существующего распределения функций, а для остальных должностей подбор кадров ведется исходя из нормативных требований рабочих мест.

Подбор персонала представляет собой процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места, исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии.

Эффективное решение проблемы подбора персонала требует разработки научно обоснованных моделей рабочих мест рабочих и служащих, которые обеспечивают подбор, оценку и расстановку кадров на единой методологической основе. В 1989 г. предложен формализованный подход к описанию рабочего места управленческого персонала. Модель включает 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики рабочего места.

1. Кадровые данные: листок по учету кадров, трудовая книжка, характеристика, автобиография, копия документа об образовании.

2. Опыт работника: жизненный, производственный, государственный, общественный. Определяется путем интервью и анкетирования.

3. Профессиональные знания по конкретным учебным дисциплинам. Выявляются путем программированного контроля знаний и в результате деловых игр.

4. Профессиональные умения: совокупность управленческих работ, которые может выполнять работник. Выявляются путем программируемого контроля, собеседования и в процессе деловых игр и практических занятий.

5. Личностные качества: совокупность деловых качеств и недостатков работника, определяемых путем социологического опроса.

6. Психология личности: тип личности, темперамент, интеллект, мотивация – определяются путем психологического тестирования работника.

7. Здоровье и работоспособность с медицинской диагностикой состояния.

8. Уровень квалификации: определяется приобретенной специальностью, образованием и повышением квалификации.

9. Служебная карьера формируется на основе оценки потенциала работника и его заинтересованности в служебном росте.

10. Хобби (увлечения): выявляются методом интервью, наблюдений и анкетирования.

11. Вредные привычки и недостатки: пристрастие к алкоголю и курению и пр. Выявляются путем анкетирования, наблюдений и социологического опроса.

12. Организация труда: помещения, технические средства, транспорт. Устанавливаются по нормативам организации рабочего места и путем опроса сотрудника.

13. Оплата труда: зарплата, премии, вознаграждения определяются по штатному расписанию и среднему доходу работающих в данном регионе.

14. Социальные блага: путевки, фирменная одежда, питание и др. выявляются путем опроса работника и на основе устанавливаемых на предприятии средних выплат из фонда социального развития.

15. Социальные гарантии: пособие по нетрудоспособности, страхование жизни, пенсия, пособие в случае увольнения. Определяются на основе государственных стандартов.

Основные этапы решения проблемы подбора персонала:

1. Разработка концепции модели рабочего места персонала, ее элементов, характеристик и весовых коэффициентов.

2. Разработка типовых моделей рабочих мест по должностям персонала.

Подбор персонала включает следующие элементы:

– расчет потребности в кадрах рабочих и служащих;

– модели рабочих мест; – профессиональный подбор кадров;

– формирование резерва кадров.

Исходными данными для подбора персонала являются:

– модели рабочих мест;

– философия организации;

– правила внутреннего распорядка;

– организационная структура производства;

– штатное расписание организации;

– положение о подразделениях;

– трудовой договор сотрудника;

– должностные инструкции;

– положение об оплате труда;

– положение о служебной и коммерческой тайне.

**Наём и отбор персонала.**

Исходный этап в процессе управления персоналом – наѐм и набор кадров. От того, как организован наѐм, проведен набор, и какие люди отобраны для работы в организации, зависит вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами.

Наѐм на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. Имеются два возможных источника набора: – внутренний (из работников предприятия) и – внешний (из людей, до того никак не связанных с предприятием). Существуют как достоинства, так и недостатки каждого из этих источников набора (таблица 1).

**Таблица 1 – Сравнительный анализ источников набора персонала**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Источники** | **Преимущества** | **Недостатки** |
| *внутренний* | Работники видят пример реализованных возможностей коллеги по работе.  Лучшие возможности оценки рабочей «хватки» работников.  Компания знает достоинства и недостатки работника. Сокращение затрат на наем персонала. | Угроза накопления сложных личных взаимоотношений работников.  Семейственность, которая может привести к застою в проявлении новых идей и изобретательской мысли.  Негативное отношение к сотруднику со стороны его бывших коллег |
| *внешний* | Выбор из большого числа кандидатов.  Появление новых идей и приемов в работе. Незначительная угроза возникновения интриг внутри предприятия | Длительный период привыкания нового сотрудника.  Ухудшение внутреннего микроклимата среди давно работающих сотрудников. Рабочие возможности новых сотрудников не известны. |

Источниками найма могут быть:

1. Прежние сотрудники, ушедшие из организации по собственному желанию. Они могут назвать других претендентов. Но и те, и другие, независимо от их прежней работы, должны быть подвергнуты тщательному рассмотрению.

2. Случайные претенденты, самостоятельно обращающиеся по поводу работы, должны каждый раз, заносится в картотеку (или бланк данных о внешних кандидатах.

3. Школы, колледжи, институты, университеты, коммерческие школы и преподаватели этих и других учебных заведений. Обычно большинство учебных заведений имеют службы по трудоустройству своих студентов и выпускников. В то же время преподаватели заинтересованы в том, чтобы их выпускники получили подходящую работу.

4. Клиенты и поставщики могут предложить необходимых кандидатов. К тому же такое сотрудничество клиентов с поставщиками способствует созданию хороших деловых отношений между ними.

5. Государственные и коммерческие агентства по трудоустройству играют немалую роль в подборе кадров. Надежное агентство может быть очень полезным при выявлении претендентов на получение работы, поскольку оно может провести предварительное собеседование и проэкзаменовать отдельных кандидатов.

6. Рекламные объявления по отношению к вышеперечисленным способам отбора требуемых специалистов могут либо дополнять их, либо быть основным источником найма. Цель такого объявления – получить эффективный результат с минимально возможными затратами.

Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа, когда организации необходимо увеличить объем выпускаем продукции. При этом отпадает необходимость в дополнительных затратах на наем и прием на работу новых работников. А сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительным доходом, хотя здесь возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма.

**2. Собеседование при приеме на работу.**

Собеседование является одним из наиболее распространенных методов отбора и оценки персонала. При кажущейся внешней простоте применения оно является одним из самых трудоемких процессов, требующим обязательной подготовки проводящего его сотрудника.

*Основная цель собеседования* — получение информации, которая позволит:

1) оценить, насколько данный кандидат подходит для предполагаемой должности (то есть, провести оценку профессиональной пригодности соискателя (его профессиональных знаний и навыков, деловых, индивидуально-психологических и психофизиологических качеств);

2) определить, насколько данный кандидат выделяется из всех заявивших свои кандидатуры на замещение вакантной должности (какие качества и навыки преобладают, а какие, наоборот, нуждаются в дальнейшем развитии; насколько эти качества важны для вакантной должности; возможен ли прием на работу сотрудника с условием дальнейшего роста; будет ли вакантная должность «шагом вперед» для соискателя или он давно «перерос» предполагаемую должность);

3) установить, достоверна ли предоставляемая кандидатом информация (имеется в виду только первичная оценка достоверности информации).

**Подготовка к проведению собеседования**

Итак, для качественного проведения собеседования вам понадобятся:

**Биографическая анкета**. Возможно использование и иных анкет, с помощью которых можно получить не только биографические сведения, но и представление о личностных качествах кандидата или его профессиональных воззрениях.

**Должностная инструкция** или квалификационная характеристика, личностная спецификация (документ, описывающий параметры, которыми должна обладать личность для успешного выполнения работы). В отдельных компаниях применяется документ, называемый «заявка на подбор», где перечисляются знания, умения, навыки и качества, которыми должен обладать кандидат для успешной работы в предполагаемой должности. В документах подобного рода обычно указываются и обязательные требования, и желательные.

В ряде компаний используется еще один документ, чаще всего именуемый «схема отбора», в котором описывается порядок проведения собеседования (кто из сотрудников и на каком этапе подключается к проведению собеседования; как распределяются обязанности между сотрудниками компании в целях обеспечения наилучшего подбора специалистов; какие тесты, опросники и деловые игры используются). Безусловно, над созданием этого документа придется поработать. Однако впоследствии он обеспечит значительную экономию времени при подготовке материалов для оценки соискателей.

Целесообразно разработать еще один документ – для отражения результатов собеседования. В некоторых компаниях информацию по результатам собеседования включают в бланк анкеты, а иногда выносят в отдельный документ. В любом случае информация об итогах собеседования должна содержать сведения о том, кто и когда проводил собеседование с соискателем, каково мнение сотрудников, проводивших собеседование, о данном кандидате, насколько кандидат соответствует заявленной должности, есть ли возможность использовать кандидата на других работах, какое принято решение (о приеме на работу или об отказе в приеме).

**Классификация собеседований**

***По структуре*** собеседования подразделяются на:

**Жесткое** *(структурированное).* Основной чертой данного вида является заранее составленный план, в котором определены темы для разговора и вопросы соискателю. Такое собеседование рекомендовано для оценки профессиональных навыков. Сотрудник компании при подготовке вопросов структурированного собеседования использует должностную инструкцию на вакантную должность и в процессе беседы «по пунктам» скрупулезно выясняет соответствие соискателя установленным требованиям. Минусом этого собеседования является то, что часть вопросов, касающихся, например, личностных качеств, привычек, мотивационной направленности, останется «за рамками» беседы.

**Свободное** *(не структурированное).* Данный вид собеседования больше напоминает светскую беседу, в которой интервьюеру отводится роль направляющего. Для его проведения обычно намечаются только основные темы. Однако здесь всегда есть опасность того, что «мирный» и «свободный» ход беседы может увести достаточно далеко от основной темы разговора и, в конечном итоге, интервьюер и соискатель могут остаться с ощущением приятно проведенного времени, но с большим количеством невыясненных вопросов.

**Комбинированное.** Комбинированное собеседование является оптимальным для наиболее полной оценки соискателя. При заранее разработанном плане появляется возможность оценить профессиональные знания соискателя, навыки в жестко заданных рамках, а в свободной беседе прояснить, какие общечеловеческие ценности признает потенциальный работник.

***По форме организации*** различают:

***Индивидуальное собеседование***. При индивидуальном собеседовании один интервьюер работает отдельно с каждым новым соискателем, что позволяет установить наиболее прочный контакт. При правильном подходе между ними возникают доверительные отношения, способствующие подробному и тщательному обсуждению всех необходимых тем. Однако здесь возможна ситуация, когда интервьюеры, находясь под впечатлением от предыдущих кандидатов, неверно, субъективно оценивают очередного соискателя, так как на фоне своих предшественников он может выглядеть «бледно» или, наоборот, слишком «ярко».

Есть еще один момент, о котором часто забывают. Нередко на собеседование приходят соискатели, не слишком подходящие на заявленную должность. Но их навыки и опыт могут быть полезны на других участках работы в компании. Очень важно, чтобы сотрудник, проводящий собеседование, был заранее сориентирован на «параллельный» отбор таких кандидатов, осведомлен о возможных и планируемых изменениях в организации, проинформирован о потребностях различных структурных подразделений в персонале (в том случае, если собеседование проводится не отделом персонала, а, например, линейным менеджером) и не относился к работе излишне «формально». Это позволит не упустить ценного для компании соискателя и, в конечном итоге, сэкономить средства на подборе специалистов разного профиля.

***Групповое собеседование***. В данном случае с соискателем общаются несколько интервьюеров. Такое собеседование создает максимально напряженную ситуацию для интервьюируемого, а это позволяет оценить, как он «держит удар», насколько выдерживает прессинг. Необходимость в проведении группового собеседования может возникнуть тогда, когда вакантная должность подразумевает наличие узкопрофессиональных знаний, которые сотрудник отдела персонала оценить не в состоянии. Для того, чтобы удостовериться в наличии у соискателя необходимых знаний, приглашаются специалисты отдела, в который нанимается кандидат. Кроме того, групповое участие в собеседовании предоставляет возможность оценить не только профессиональные, но и личные качества соискателя и снизить вероятность того, что соискатель «не впишется» в новый коллектив.

При планировании данного вида собеседования необходимо четко распределить роли между интервьюерами. Впрочем, в этом случае возможна ситуация, когда собеседование «ведет» один из интервьюеров, а остальные вступают в беседу по мере необходимости при возникновении дополнительных вопросов.

Безусловно, собеседование, проводимое сразу несколькими интервьюерами, при правильной его организации позволяет более точно оценить профессиональные и личностные качества соискателя. При этом также снижается возможность влияния субъективных факторов на принятие решения (о чем уже было сказано выше). На мой взгляд, не всегда целесообразно отрывать от работы ведущих сотрудников отдела, особенно если речь идет о собеседовании с каждым из огромного количества соискателей. Но на конечном этапе, когда нужно выбрать «лучшего из лучших», проведение группового собеседования будет разумным.

В некоторых учебниках, пособиях, освещающих вопросы проведения собеседований, данный вид называют «панельным», а «групповым» именуется собеседование, проводимое одновременно с группой соискателей.

***По поставленным целям*** выделяют:

*Предварительное (отсеивающее)* собеседование. Его задача — определить и отобрать из всей массы кандидатов тех, которые будут приглашены для продолжения переговоров. Такое собеседование может быть организовано самыми разными способами. Рассмотрим только некоторые из них.

*Отсеивающее собеседование, проводимое по телефону.* Оно позволит сэкономить время работников отдела кадров и избавить офис от большого количества посетителей. При этом от сотрудника, проводящего собеседование, потребуется опыт в ведении телефонных переговоров, который позволит «заочно» провести предварительную оценку соискателей, тщательность, щепетильность, такт, поскольку не всякого кандидата можно вызвать на откровенный телефонный разговор. Отсеивающее собеседование, проводимое при личном контакте. Краткое собеседование, проводимое в офисе компании, возможно, с предложением заполнить анкету, позволит оценить имидж кандидата и те его качества, которые нельзя определить при телефонном общении.

Для отсеивающего собеседования необходимо установить, какие моменты в оценке соискателя наиболее важны. Например, вам нужен работник для работы, связанной с частыми командировками. Следовательно, желательным будет тот кандидат, у которого нет семьи или у которого взрослые дети, который готов часто покидать свой дом. Выяснить, соответствует ли соискатель заявленным параметрам, следует еще на первых этапах переговоров.

*Отборочное собеседование.* Это решающая беседа, в ходе которой оценивается квалификация кандидата. В зависимости от необходимости может практиковаться серия отборочных собеседований в процессе которых соискатель беседует с различными сотрудниками компании, начиная с работника отдела кадров и заканчивая, например, генеральным директором компании (в деловой литературе это называется «серийными собеседованиями»). Если отсеивающее собеседование проводилось по телефону то, как правило, соискателю предлагают заполнить стандартную анкету перед первым отборочным собеседованием. Далее мы обсудим возможные приемы, которые помогут наиболее полно и тщательно оценить кандидатов на вакантную должность.

**Структура собеседования**

Структура собеседования меньше всего поддается четкому описанию. В первую очередь это связано с его глубокой «персонализацией». В процессе работы каждый интервьюер отрабатывает общеизвестные и вырабатывает свои собственные приемы и уловки, которые позволяют ему наилучшим образом оценивать соискателя. При этом специалист отдела персонала выстраивает структуру собеседования, исходя из собственных представлений, опираясь на собственный опыт проведения удачных и неудачных встреч. Поэтому довольно сложно рекомендовать ту или иную структуру собеседования, но можно указать несколько основных положений, которые помогут вам в выработке собственной стратегии оценки соискателя:

Собеседование должно быть четко спланировано и подготовлено. Особенно это важно для начинающих специалистов. Чем тщательнее продуманы этапы собеседования и обозначены темы для обсуждения, тем лучше результат.

Необходимо соблюдать анонимность. Вся информация, полученная в ходе беседы, должна являться закрытой для посторонних лиц.

Недопустимо использовать собеседование и полученную информацию в личных целях.

Поведение должно быть вежливым и тактичным. Данный принцип при всей его целесообразности достаточно часто нарушается сотрудниками, проводящими собеседование.

Для проведения собеседования следует выбрать удобное помещение, где вас не будут отвлекать посетители и телефонные звонки.

Настройтесь на положительное отношение к соискателю. Будьте готовы выслушать его и сопереживать услышанному, попытайтесь принять его таким, какой он есть. Старайтесь концентрироваться на мыслях и чувствах собеседника — только при наличии искреннего интереса к человеку, сидящему напротив вас, можно адекватно оценить его профессиональные и личностные качества. Среди установок, мешающих слушать и адекватно оценивать услышанное, можно назвать пренебрежение, ярко выраженное недоверие, агрессию по отношению к кандидату. Постарайтесь не допускать «блуждания мыслей».

Квалифицированный интервьюер большую часть беседы внимательно слушает кандидата и меньшую говорит сам. Постарайтесь не перебивать соискателя, выслушивайте ответы полностью, до конца, поскольку только после полного ответа могут проявиться дополнительные нюансы, требующие уточнения.

Следите за тем, чтобы значения ваших слов и жестов не расходились друг с другом.

Постарайтесь сделать так, чтобы кандидат во время собеседования не чувствовал себя скованно.

В процессе собеседования фиксируйте информацию, получаемую от соискателя, иначе вероятность того, что некоторые важные моменты его биографии могут быть упущены, велика.

Не забывайте, что в процессе беседы вам необходимо оценить не только первичные данные, полученные от соискателя (ответы на вопросы, заполненные анкеты, рекомендательные письма, прочие документы, которые соискатели часто приносят с собой на собеседование), но и вторичные (невербальные проявления (язык движений), корреспонденцию ответов на разные вопросы, сочетаемость задания разных блоков собеседования).

Первым этапом собеседования является ***налаживание контакта и установление доверительных отношений.***

Хорошим тоном считается соблюдение договоренности о встрече. Некоторые интервьюеры намеренно задерживают начало беседы для того, чтобы проверить «стрессоустойчивость» кандидата. Но в большинстве случаев это только вызывает раздражение у соискателя, и желание работать в компании пропадает.

В самом начале беседы задайте пару «светских» вопросов о погоде, проведенных выходных или пробках на дорогах. Это необходимо для создания атмосферы расслабленности и доверия, а также для того, чтобы оценить, насколько кандидат склонен вести бесконечные пустые разговоры и как быстро вспоминает о действительной цели своего прихода в ваш офис.

Объясните соискателю цель собеседования и, если есть такая возможность, кратко ознакомьте его с тем, какие еще испытания ему предстоит пройти.

Когда кандидат почувствует себя уверенно, можно переходить к главной части собеседования, которая нацелена на получение основной информации о соискателе для оценки профессиональных навыков и личностных качеств.

В этой части собеседования ваш талант рекрутера раскрывается в полной мере. Только вам решать, какой комплект вопросов, задач, тестов и деловых игр наиболее целесообразно применять для оценки соискателя, исходя из требований к вакансии и потребностей компании.

Здесь важно:

– задавать как можно больше вопросов;

– внимательно слушать соискателя (если после ответа у вас не возникло ни одного вопроса, то чаще всего это свидетельствует о том, что вы плохо слушали);

– не оставлять недопонятыми отдельные моменты и выяснять все до конца;

– все время помнить семь вопросов криминалистики: выясняя особенности того или иного периода жизни соискателя, нужно постараться получить ответы на вопросы «кто?», «что?», «зачем?», «когда?», «где?» «как?» и «почему?». На первых порах, когда еще не отработан навык постановки вопросов, вполне можно пользоваться этими маленькими «костылями», которые помогут выбрать направление для следующих вопросов;

– требовать подтверждения сказанному (комбинировать последовательность закрытых и открытых вопросов);

– выбирать тип вопроса в зависимости от ситуации (классификация вопросов приводится далее);

– выходить на собеседование с заранее составленными вопросами, которые вы хотели бы задать соискателю и не стесняться пользоваться их перечнем во время беседы.

Вне зависимости от вашего решения, потратьте несколько минут на информирование соискателя о предполагаемых должностных обязанностях и непосредственно о самой компании. В том случае, если кандидат вам не интересен, это можно сделать в достаточно краткой форме, для соблюдения «правил приличия». Если вы считаете соискателя достойным претендентом на данную вакансию, то предоставьте ему по возможности полную информацию – по меньшей мере, это позволит правильно сориентировать его в ожиданиях от новой работы и, следовательно, в будущем снизить текучесть кадров, а также уменьшить расходы на подбор и обучение новых сотрудников.

Последний этап беседы – ***выход из интервью***.

Когда получена вся необходимая информация кандидату целесообразно задать несколько «расслабляющих» вопросов, произнести пару фраз, обеспечивающих мягкое окончание интервью и оповестить его о дальнейших планах.

**3. Адаптация персонала организации**

Трудовая адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Выделяют два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную.

**Виды адаптации:**

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;

4. По направлениям: – производственная; – непроизводственная.

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему:

1 уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

2 снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников;

3 сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

4 экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

5 развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Механизм управления процессом адаптации предусматривает решение трех важнейших проблем:

– структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией;

– организации технологии процесса адаптации;

– организации информационного обеспечения процесса адаптации.

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. Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии этого процесса являются организация: семинаров, курсов по различным вопросам адаптации; проведения индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником; интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность; специальных курсов подготовки наставников; использования метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий; выполнения разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом; подготовки замены при ротации кадров; проведения в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Информационное обеспечение процесса адаптации заключается в сборе и оценке показателей ее 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.

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

3. Развитие наставничества, которое в последние годы в отечественных организациях незаслуженно забыто. Программы подразделяются на общие и специализированные.

Как правило, вопросы общей программы касаются информации о предприятии в целом:

1. Общее представление об организации: приветственная речь; тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия; традиции, нормы; продукция и ее потребители; виды деятельности; организация, структура, связи; информация о высшем руководстве, внутренние отношения.

2. Оплата труда в организации.

3. Дополнительные льготы, виды страхования, выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе.

4. Охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи.

5. Отношения работников с профсоюзами; сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; выполнение постановлений профсоюзов; дисциплина и взыскания.

6. Служба быта: питание; комнаты отдыха; другие службы быта.

7. Экономические факторы: прибыль, стоимость рабочей силы, стоимость оборудования, ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

Специализированная программа затрагивает проблемы, касающиеся конкретного подразделения или отдела фирмы.

1. Функции подразделения: цели и приоритеты; организация, структура и функции; взаимоотношения с другими подразделениями.

2. Обязанности и ответственность; детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими видами работ в подразделении и на предприятии в целом; длительность рабочего дня и расписание; требования к качеству выполняемой работы.

3. Правила-предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время.

4. Осмотр подразделения: местоположение кнопки пожарной тревоги, входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи.

5. Представление сотрудникам подразделения.

**Этапы адаптации (Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина)**

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. 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.

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается 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.

При определении сроков адаптации 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.

Получить отклик от работника по многим из этих вопросов могут помочь разнообразные вопросники, которые должны быть предъявлены работнику после предполагаемого завершения периода адаптации.