

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ АДАПТАЦИИ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОРИЕНТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Ковайкина А. Ф.,

студентка 5 курса Ковылкинского филиала Мордовского государственного
университета имени Н.П. Огарёва, г. Саранск

Федякина М. Б.,

преподаватель кафедры менеджмента организации Ковылкинского филиала
Мордовского государственного университета имени Н.П. Огарёва, г. Саранск

В статье раскрыты основные виды адаптации и факторы, влияющие на ее реализацию, проанализирован механизм управления адаптацией и профессиональной ориентацией персонала в организации.

Ключевые слова: трудовая адаптация, персонал, профессиональная ориентация, отбор, подготовка, переподготовка, кадровая служба организации.

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

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. В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой заботе со стороны администрации организаций. Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в

коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему: уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат; снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников; сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением; экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них; развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой [4, С. 91].

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.

При проведении сбора информации необходимо учитывать факторы, влияющие на адаптацию и профориентацию (рисунок 1).

Механизм управления адаптацией персонала предусматривает решение трех важнейших проблем: 1) структурное закрепление функций управления адаптацией в системе управления организацией; 2) организация технологии процесса адаптации; 3) организация информационного обеспечения процесса адаптации.

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

– выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала;

– распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям организации, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом;

– развитие наставничества, которое в последние годы в отечественных организациях незаслуженно забыто.

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.



Рисунок 1 – Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

Вопросами адаптации занимаются отдельные работники из разных подразделений. Это инспектор отдела кадров, линейные руководители или коллеги по работе. Их главная цель – сделать процесс адаптации, приспособления молодых работников к предприятию как можно более коротким и безболезненным. Отметим, что проведение процессов как первичной, так и вторичной адаптации не отличается большими особенностями, то есть все мероприятия похожи друг на друга и выглядят следующим образом. Процесс адаптации непосредственно начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу. Инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с предприятием, отделом или цехом, где предстоит работать новичку. Затем он провожает нового работника на его рабочее место и представляет непосредственному руководителю. А тот, в свою очередь, проводит знакомство с коллективом, с коллегами по работе, с рабочим местом. По своему усмотрению руководитель может прикрепить к новичку наставника из числа более опытных и старших работников. Как правило, еще в течение месяца руководитель проводит периодические беседы с новым работником, интересуясь трудностями, которые

у того возникают, его успехами, и дает систематическую оценку работы. Контроль за ходом процесса адаптации со стороны отдела кадров не проводится. В некоторых организациях выдаются специальные брошюры с описанием того или иного вида производства, рабочего места, профессии или должности [3, с. 49].

При организации научно обоснованной системы управления профориентацией и адаптацией исходят из целей и задач организации (рисунок 2).

Для достижения этих целей в организациях целесообразно иметь в действующих подразделениях по управлению персоналом специалистов или самостоятельное подразделение по управлению профориентацией и адаптацией кадров. Штат такого подразделения должен состоять как минимум из двух человек: профконсультанта (профессиональная ориентация) и менеджера по персоналу (отбор, подготовка и адаптация работников). В осуществлении процесса адаптации непосредственное участие принимают линейные руководители. Функции этого подразделения должны быть ориентированы на работников, которым нужна помощь в профессиональной ориентации и переориентации, а также выпускников подшефных школ, которые стоят перед выбором своей дальнейшей профессии, и на новых работников, пришедших в организацию или поменявших место работы внутри нее.

Подразделение по управлению профориентацией и адаптацией должно выполнять следующие функции:

- изучать и прогнозировать конъюнктуру рынка труда, проводить мероприятия по адаптации к нему, осуществлять соответствующую реструктуризацию кадрового потенциала;

- участвовать в найме и отборе персонала с использованием профессиограмм и описаний работ, организовывать тестирование и интервьюирование работников в целях их лучшей профориентации;

- участвовать в расстановке кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам, проведении ротации и внутрипроизводственных перемещений кадров, формировании стабильного трудового коллектива;

- участвовать в отборе лидеров из числа молодых работников, обладающих талантом организатора;

- организовывать взаимодействие с региональной системой управления профориентацией и адаптацией на взаимовыгодных условиях.



Рисунок 2 – Цели и задачи системы управления профориентацией и адаптацией персонала в организации

Важнейшие направления деятельности подразделения по управлению профориентацией и адаптацией персонала в организации приведены на рисунке 3.

В обязанности профконсультанта входят:

- профессиональная консультация для работников организации;
- сбор, накопление информации, изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка, престижности профессии;
- участие в найме и отборе персонала;
- организация (совместно с администрацией школ) работы по профориентации школьников;
- налаживание связей с профессиональными учебными заведениями;
- организация оборудования кабинета профориентации в организации;
- оказание помощи профессиональным учебным заведениям и школам по оборудованию тематических стендов профориентации;
- организация разработки профессиограмм;
- организация тематических вечеров для школьников;
- проведение в школах лекций, семинаров с приглашением рабочих, руководителей, специалистов управления организации;
- организация в школах выставок литературы о выборе профессии;
- проведение группового обследования профессиональной направленности школьников;
- организация лектория для родителей школьников по вопросам профориентации; проведение в организации дня открытых дверей.



Рисунок 3 – Направления деятельности подразделения по управлению профориентацией и адаптацией персонала в организации

В обязанности менеджера по персоналу входят: организация ознакомления с организацией: характеристика; условия найма; оплата труда; представление работника руководителю, непосредственному начальнику, инструктору по обучению; организация экскурсии по рабочим местам; разъяснение условий работы, ознакомление с функциями (совместно с руководителем); организация обучения (совместно с отделом обучения); введение в коллектив, представление сотрудников (совместно с руководителем).

Для новых работников организуется специальный курс обучения и воспитания, призванный наиболее быстро и рационально адаптировать их к стилю и методам работы в организации или в подразделении. Формами адаптации могут быть лекционные и семинарские занятия непосредственно в организации: выездные занятия на специальной учебной базе с приглашением специалистов и экспертов; выездной групповой тренинг.

В работе по проведению адаптации новых работников менеджер по персоналу должен использовать специально разработанную программу. Программа адаптации делится на общую и специализированную. Общая программа адаптации касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы:

– 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;

– оплата труда в организации;

– дополнительные льготы, виды страхования, выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе;

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

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

– служба быта: питание; комнаты отдыха; другие службы быта.

После реализации общей программы адаптации проводится специализированная программа адаптации. Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. Обычно эту программу проводят линейные руководители или наставники. Эта программа включает в себя следующие вопросы:

– функции подразделения: цели и приоритеты; организация, структура и функции; взаимоотношения с другими подразделениями;

– 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;

– 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;

– осмотр подразделения: местоположение кнопки пожарной тревоги, входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи;

– представление сотрудникам подразделения.

Данную программу можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, в программу адаптации обязательно должно входить обучение. Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении и их потребности в чем-то схожи с потребностями молодых работников, но им зачастую труднее вписаться в коллектив. Свои особенности имеет адаптация женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми, инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов. Все это нельзя оставлять без внимания и необходимо учитывать при составлении программ по адаптации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

- 1 Дуракова И. Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта / И. Б. Дуракова. – М.: Центр, 2009. – 216 с.
- 2 Дятлов В. А. Управление персоналом / В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, Ю. Г. Одегов. – М.: Академия, 2007. – 369 с.
- 3 Ларионова Ю. Г. Кадровый резерв: переход количества в качество / Ю. Г. Ларионова // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 1. – С. 35-38.
- 4 Одегов Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – М.: Экзамен, 2009. – 258 с.
- 5 Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 273 с.

MANAGEMENT OF PROCESSES OF ADAPTATION AND PERSONNEL VOCATIONAL COUNSELLING IN THE ORGANIZATION

Kovajkina A. F.,

student of Kovylkinsky branch of Ogarev Mordovia State University, Saransk

Fedjakina M. B.,

lecturer of chair of management of Kovylkinsky branch of Ogarev Mordovia State University, Saransk

In article principal views of personnel adaptation and the factors influencing its realization are discussed, the management mechanism of adaptation and personnel vocational counseling in the organization is analysed.

Keywords: personnel adaptation, personnel, vocational counseling, selection, preparation, retraining, personnel service of the organization.