

**М. С. Карасева**

*Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь*

## **МЕХАНИЗМ РАЗРАБОТКИ КОМПЛЕКСНОЙ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

*Рассмотрен механизм разработки комплексной программы адаптации работников для улучшения процедуры ознакомления сотрудников с условиями и правилами компании, а также увеличения скорости интеграции в коллектив. Определены перечень необходимых мероприятий, роль участников процесса и необходимые инструменты. В результате анализа данного вопроса установлено, что создание комплексной программы адаптации по определённому механизму и ее внедрение, позитивно сказывается на отношении сотрудника к компании в целом.*

**Ключевые слова:** адаптация, управление персоналом, персонал, комплексная программа, механизм

На практике организация может придерживаться следующих подходов к адаптации персонала. Первый вариант подразумевает, что вновь принятый сотрудник без поддержки будет самостоятельно приобретать знания о ходе работы в компании, обычаях и поведении. Такой метод является спонтанным. Второй вариант предполагает сознательное управление процессом адаптации и реализацию комплекса мер для этого. К преимуществам данного метода стоит отнести меньший риск ухода нового сотрудника, снижение тревожности и неуверенности, более быстрое достижение рабочих показателей и вхождение работника в коллектив [1, с. 133].

Комплексная программа адаптации работника – это не только список документов, определяющих порядок мероприятий при работе с новичком. Это и люди, которые непосредственно помогают войти в курс дела, а также этот процесс организуют и контролируют. Безусловно, не стоит забывать про инструменты, которые используются для этого. Характерными чертами эффективной программы адаптации работника являются тщательное планирование, ясность содержания и четкое закрепление ролей участников процесса.

К сожалению, часто процесс адаптации в компаниях превращается из полезного инструмента в формальный перечень правил, которые никто не соблюдает. Несмотря на высокую важность, многие менеджеры сознательно и неосознанно пропускают необходимые для новичка мероприятия. В то же время ученые доказали, что сотрудник вне зависимости от предыдущего опыта испытывает сильный стресс в первые месяцы работы и нуждается в поддержке [2, с. 378].

Программа адаптации начинается с приглашения сотрудника на работу и продолжается до момента, когда он становится эффективным членом команды. За ее создание обычно отвечает служба управления персоналом. Документ составляется с учетом конкретных задач компании. Срок адаптации и перечень мероприятий зависит от сложности выполняемых задач и уровня должности.

Первичный этап комплексной программы адаптации заключается в создании списка участников, которые будут заниматься ее разработкой и внедрением. Обычно ими являются менеджер по персоналу и линейные руководители. Далее идет описание конкретных результатов, которые необходимо достичь с помощью программы адаптации. Этот шаг поможет линейным руководителям лучше понять ее цели.

Как уже описывалось ранее, для каждой категории работников необходимы свои адаптационные мероприятия. Поэтому перед реализацией программы проводится классификация сотрудников по группам. В зависимости от выполняемых функций, весь персонал организации подразделяется на следующие категории:

- рабочие (непосредственно занятые в процессе создания материальных ценностей, а также занятые ремонтом, перемещением грузов, оказанием услуг, погрузочно-разгрузочными и складскими работами, уходом за оборудованием и т. д.);
- руководители (выполняют функции управления);
- специалисты (занятые в функциональных службах инженерно-техническими, экономическими и другими работами, требующими специальных знаний);
- другие служащие (осуществляют подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание) [3, с. 578].

На следующем этапе разработки комплексной программы адаптации сотрудника происходит формирование списка задач на испытательный срок, а также определяется перечень необходимых документов (трудовой договор, соглашение о неразглашении, справочник для сотрудников). Непосредственный руководитель с HR-специалистом продумывают план вхождения в должность, точки контроля и ожидаемые результаты. Если необходимо, обновляют или составляют должностную инструкцию. Для контроля выполнения запланированных задач можно выбирать электронный календарь, таблицу или же планер.

Первый день на новом месте работы стоит выделить в программе адаптации отдельным пунктом. Он является самым сложным с психологической точки зрения. Необходимо создать порядок мероприятий в первый рабочий день с четким распределением ролей и зон ответственности. Внимание и чуткое отношение к сотруднику в его первый день работы уменьшит ощущение дискомфорта и поможет освоиться на новом месте.

Заранее HR-менеджер отправляет welcome-письмо, где указывает, в какое время новичку надо прийти, какие документы взять с собой и как найти офис. Здесь же можно и описать план действий на текущий день. Это покажет, что новичка ждут, и он здесь действительно нужен.

Обычно, первый день новичка включает в себя welcome-тренинг, знакомство с рабочим местом, назначение машины (компьютера/ноутбука), получение паролей, создание электронной почты/аккаунтов, настройка рабочего телефона, подписание необходимых документов, изучение печатных материалов (Положение о персонале, организационная структура, список ответов на наиболее стандартные вопросы новичков и так далее), рабочая встреча с непосредственным руководителем и командой. Если в компании не автоматизирован процесс приема на работу, то можно сделать это в ручном режиме (расставить встречи в календаре). Важно, чтобы при выходе нового человека, каждый специалист занимался новичком в свой определенный час и далее передавал на новый этап.

К плану мероприятий на первый день относится и экскурсии по организации. Тут выясняется месторасположение различных подразделений (акцент ставится на тех, с которыми новичку предстоит контактировать в ходе работы). Необходимо показать, где находятся столовая, туалеты, места для курения и т.д. Ответственным за этот этап может быть непосредственный руководитель, наставник, коллега, HR-специалист или кто-то другой.

Для знакомства сотрудника с коллегами предусмотрены несколько вариантов представления. Это зависит от размера компании, специфики ее работы и должности, на которую пришел новичок. Представление можно провести следующим образом:

- письменно (отобразить ключевую информацию: имя, должность, обязанности, небольшую справку о предыдущем опыте, указать непосредственное руководство и подчиненных, контактные данные);
- устно (личное знакомство с коллегами практикуется в рамках отдела или подразделения, а также в небольших компаниях, где все сотрудники находятся в постоянном взаимодействии);
- обоими способами.

Обязательным этапом комплексной программы адаптации является определение необходимости специальных учебных мероприятий по освоению новым сотрудником должностных обязанностей. Они могут быть следующие: первичная подготовка специалистов для работы в определенной сфере; повышение квалификации; переподготовка – приобретение знаний и навыков, необходимых специалисту для смены профессии или сферы деятельности. Существуют и другие классификационные признаки и критерии:

- по длительности учебного процесса (краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное);
- по количеству обучаемых (индивидуальное, групповое);
- по периодичности проведения (разовое, периодическое, регулярное);
- по форме проведения (очное, заочное, дистанционное);
- по способу оплаты (за счет работодателя, за счет сотрудника, за счет заказчика услуг, совместная оплата) [4, с. 267].

В период адаптации работник и работодатель оценивают друг друга. По факту здесь обе стороны должны понять, оправдывается ли кредит доверия, которые они выдали. Поэтому определение критериев успешности прохождения испытательного срока становится следующим шагом. Обычно ими являются результаты работы, соответствие корпоративным компетенциям и ценностям, наличие всех необходимых знаний или достаточно быстрое освоение тех, которых не хватает. Для оценки результатов работы можно использовать следующие методы:

- Простая классификация (ранжирование сотрудников от лучшего к худшему по конкретному показателю);
- КРІ – метод (в начале месяца для специалиста формируются определенные задачи, которые в процентном соотношении формируют итоговый результат и его заработную плату соответственно, а в конце месяца считается процент выполнения всех задач);
- Рейтинговая система (за каждую выполненную задачу специалист получает определенное, ранее обозначенное количество баллов, а по итогам некоторого периода формируется рейтинг);
- Ранговый метод (топ-менеджмент составляет что-то вроде персонального рейтинга для каждого в коллективе или отделе, которые сравниваются между собой, и те сотрудники, которые попали в большинстве рейтингов на последние позиции, могут быть переведены на менее высокооплачиваемые позиции, то есть стать ниже рангом) [5, с. 15].

Следующий этап – определение формы предоставления информации новому сотруднику о ходе испытательного срока. Цель – дать специалисту сведения о том, как он справляется с работой, что получается хорошо, а что нужно изменить или улучшить. На первых порах подобная обратная связь должна даваться новичку как можно чаще. Это позволяет снизить тревожность и сориентировать сотрудника в понимании правильности своих действий. Чаще всего это осуществляется путем регулярных встреч с руководителем или наставником, где оцениваются промежуточные результаты работы. Также HR-специалисту стоит провести несколько встреч и в непринужденной обстановке поинтересоваться, как сотрудник чувствует себя в коллективе, чему уже сумел научиться, достаточно ли внимания ему уделяет руководитель, как складываются отношения с коллегами. Это позволит получить объективную обратную связь от новичка и скорректировать программу адаптации, если в этом будет необходимость.

И завершающей фазой станет разработка программы подведения итогов испытательного срока. Чтобы принять решение о продолжении сотрудничества или о расторжении трудовых отношений, работодатель должен объективно оценить прохождение работником испытательного срока. Одним из вариантов может быть просто встреча с непосредственным руководителем, где происходит обмен обратной связью по результатам адаптационного периода, обсуждение плана развития и постановка новых, более долгосрочных, задач. В некоторых организациях используется система аттестации. Она может включать в себя тесты, интервью или испытания на практике [6, с. 52].

Суммируя вышесказанное, благодаря правильному механизму разработки комплексной программы адаптации и ее реализации возможно получение следующих результатов: снижение издержек по поиску нового персонала; снижение количества увольнений сотрудников в период испытательного срока; уменьшение временных затрат других людей на адаптацию новых сотрудников и перераспределение его на выполнение непосредственных обязанностей. Кроме того, к результатам можно отнести улучшение организационного климата в компании; формирование лояльности у сотрудника с первых дней его работы; позитивное отношение к рабочему процессу и удовлетворенность компанией в целом.

### **Список использованных источников**

1. Мещерякова, Е. В. Управление персоналом: тексты лекций для студентов специальностей 1-26 02 02 «Менеджмент», 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» / Е. В. Мещерякова, Н. А. Лукашук. – Минск : БГТУ, 2014. – 276 с.
2. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 2001. – 496 с.
3. Егоршин, А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А. П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
4. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 695 с.
5. Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М. С. Горина // *Modern Economy Success*. – 2022. – № 3. – С. 15–22.
6. Гасанова, А. А. Управление персоналом в системе управления организацией / А. А. Гасанова // *Инновационная наука*. – 2022. – № 11. – С. 50–53.