

Методические рекомендации по внедрению процесса «Адаптация вновь принятых работников»

Настоящие Методические рекомендации предназначены для организации в органах исполнительной власти Ставропольского края (далее – органы власти) работы по активной адаптации сотрудников, поступающих на государственную гражданскую службу Ставропольского края (далее – гражданская служба), к новым для них условиям труда.

Процедура адаптации персонала призвана облегчить процесс преодоления новым работником служебных и межличностных проблем, ускорить его вхождение в коллектив, приобрести и закрепить на практике профессиональные знания и обеспечить в конечном итоге переход работника к самостоятельному выполнению должностных обязанностей, а также направлена на оценку уровня квалификации и потенциала работника.

Адаптация новых работников является одним из ключевых звеньев системы управления персоналом, прямым продолжением процесса отбора персонала. Для получения успешного результата адаптации необходимо целенаправленное управление этим процессом с использованием организационных, технических, социально-психологических средств.

Основная задача управления адаптацией персонала состоит в устранении причин и снижении негативных моментов, неизбежно возникающих при приспособлении работника к условиям новой внешней и внутренней среды.

Технология эффективного управления процессом адаптации предполагает составление соответствующего алгоритма (плана), определение способов и методов воздействия на процесс адаптации, качественных и количественных показателей, позволяющих контролировать процесс адаптации нового работника. К основным задачам, которые должен решать подобный алгоритм, относятся: ускорение достижения приемлемых показателей в работе; облегчение вхождения нового сотрудника в коллектив, снижение у него чувства тревожности, неуверенности в себе; экономия затрат времени окружающих на помощь и консультации; координация деятельности всех работников, задействованных в мероприятиях, способствующих адаптации нового работника.

Таким образом, адаптация является четко регламентированным процессом приспособления сотрудника к работе в должности, протекающим под контролем кадровой службы, первоначальным звеном системного обучения и подготовки кадров.

В настоящих Методических рекомендациях под процессом «Адаптация вновь принятых работников» понимается система мер, способствующих целенаправленному и эффективному введению в должность работников, впервые поступивших на гражданскую службу в органы власти (далее соответственно – работники, адаптация).

Цель адаптации – оптимизация комплексного процесса профессиональной и социальной ориентации работника к специфике должностных обязанностей, новым условиям работы, коллективу; повышение эффективности освоения профессиональных знаний, умений, навыков сотрудничества, формирование необходимых качеств и позитивного отношения к деятельности.

Период адаптации может различаться в зависимости от опыта и индивидуальных особенностей работника, однако по общему правилу должен быть не менее трех месяцев. Практика организации данного процесса в аппарате Правительства Ставропольского края показала, что оптимальной является адаптация в течение шести месяцев после назначения работника на должность. Решение о периоде адаптации принимается непосредственным руководителем работника совместно с руководителем (специалистом) кадровой службы органа власти. Период адаптации указывается в плане адаптации.

Процесс адаптации происходит по нескольким направлениям:

организационно-трудова́я адаптация (ознакомление с новыми условиями работы);

профессиональная адаптация (овладение системой профессиональных знаний, умений и навыков, эффективное применение их на практике);

социально-психологическая адаптация (овладение ценностями корпоративной культуры, успешное вхождение в коллектив, развитие мотивации к деятельности).

Организационно-трудова́я адаптация (необходимо провести в течение первой недели после назначения) может предусматривать следующие основные мероприятия:

1) закрепление за работником наставника из числа наиболее опытных сотрудников, обладающих высоким уровнем профессиональных знаний и навыков из подразделения (отдела, сектора), в котором замещает должность работник для оказания ему практической помощи в период адаптации, повышение качества и эффективности приобретаемых работником профессиональных знаний, навыков и умений. Закрепление наставника производит руководитель структурного подразделения органа власти в устной или письменной форме.

Закрепление одного наставника более чем за двумя новыми работниками нецелесообразно. В случаях увольнения наставника или его перевода на другую работу, длительной болезни наставника, привлечения наставника к дисциплинарной ответственности возможно провести замену наставника в порядке, установленном в органе власти для его закрепления.

Заблаговременно или в день выхода на работу работника наставник совместно со специалистами органа власти, ответственными за хозяйственное обеспечение, организывает техническое оснащение его рабочего места. Кроме того, в обязанности наставника входит:

планирование процесса адаптации работника;

оказание работнику всесторонней помощи в овладении за период адаптации приемами и способами качественного выполнения служебных обязанностей;

собеседования с работником по вопросам, возникающим в ходе адаптации;

информирование о работе с новым работником непосредственного руководителя и руководителя (специалиста) кадровой службы;

составление отзыва по итогам адаптации работника (по окончании периода адаптации);

2) разъяснительно-ознакомительная беседа руководителя структурного подразделения (или наставника) с работником о структуре и положении органа власти, структурном подразделении, в котором он замещает должность, а также о целях и задачах профессиональной служебной деятельности работника.

Также наставник знакомит работника с:

коллективом структурного подразделения, отдела, сектора, в котором он замещает должность;

распределением функций и характером взаимодействия отделов (секторов) в рамках реализации задач, возложенных на структурное подразделение;

принципами взаимодействия структурных подразделений при выполнении совместных поручений;

правилами работы со специализированными программными продуктами и информационными ресурсами, используемыми в работе;

3) ознакомление работника со служебным распорядком, коллективным договором, должностным регламентом и т.д.;

4) инструктаж по охране труда и технике противопожарной безопасности (проводится специалистом по охране труда);

5) организационные мероприятия по оформлению необходимых документов (включение работника в список для оформления в установленном порядке полиса обязательного медицинского страхования, разработка индивидуального плана профессионального обучения и т.д.)

Для удобства проведения организационно-трудовой адаптации целесообразна разработка и выдача работнику бланка «Направление на работу», содержащего в себе информацию о Ф.И.О. работника, его должности, наименовании структурного подразделения, в которое он направляется на работу, дате начала исполнения служебных обязанностей, а также графы для отметок о прохождении работником соответствующих инструктажей, ознакомлении с необходимыми документами и включении его в список для выдачи полиса обязательного медицинского страхования, а также оформления иных необходимых документов. Выдача такого бланка осуществляется специалистом кадровой службы органа власти после оформления в установленном порядке правового акта представителя нанимателя о приеме на работу.

Заполненный бланк «Направление на работу» подтверждает надлежащее оформление приема на работу в соответствии с требованиями трудового законодательства Российской Федерации и является основанием для допуска нового работника к исполнению должностных обязанностей. Такой бланк со всеми необходимыми отметками приобщается к материалам личного дела работника (копия представляется руководителю структурного подразделения, в которое он направляется на работу).

Профессиональная адаптация осуществляется в течение всего периода адаптации и включает в себя:

1) составление наставником вместе с работником плана адаптации. Данный план формируется на весь период адаптации и содержит мероприятия по изучению законодательства Российской Федерации и законодательства Ставропольского края, регулирующего вопросы гражданской службы, сферы деятельности применительно к исполнению должностных обязанностей работника, по прохождению собеседований и оценочных процедур, а также выполнение практических заданий, направленных на формирование и развитие профессионально-необходимых навыков. Мероприятия плана адаптации носят конкретный характер, по каждому из них устанавливается срок исполнения и ответственный за исполнение (примерная форма плана адаптации прилагается).

Утверждение плана адаптации и контроль за его выполнением осуществляет руководитель структурного подразделения. План адаптации находится у работника на протяжении всего периода адаптации для планомерного выполнения всех включенных в него мероприятий;

2) прохождение работником предусмотренных планом адаптации собеседований со специалистами соответствующих подразделений органа власти по основам прохождения гражданской службы, основам делопроизводства, обеспечению защиты служебной информации (целесообразно провести в течение первого месяца после назначения на должность);

3) прохождение работником первичного (в течение первого месяца после назначения) и итогового (в течение последнего месяца периода адаптации) тестирования на знание основ Конституции Российской Федерации, Устава (Основного Закона) Ставропольского края, основ государственного и муниципального управления, делопроизводства, законодательства Российской Федерации и Ставропольского края о гражданской службе. Перечень необходимых для подготовки к тестированию нормативных правовых актов и других документов включен в план адаптации работника и является обязательным для изучения в установленные планом сроки.

Количество вопросов в тестах необходимо дифференцировать в зависимости от групп должностей гражданской службы, а результаты тестирования представляется возможным привести в соответствие с пятибалльной оценочной системой:

«5» – оценка «отлично» – работник верно ответил не менее чем на 90% от количества предложенных вопросов;

«4» – оценка «хорошо» – работник верно ответил не менее чем на 70% от количества предложенных вопросов;

«3» – оценка «удовлетворительно» – работник верно ответил не менее чем на 50% от количества предложенных вопросов;

«2» – оценка «неудовлетворительно» – доля правильных ответов составляет менее 50% от количества предложенных вопросов.

Тестирование на знание законодательства может проводиться с использованием специальной программы (тест-конструктора), обеспечивающей регистрацию в программе тестируемого работника, автоматический подсчет результатов его тестирования и сохранение протокола тестирования в электронном виде с возможностью распечатки на бумажном носителе. С результатами тестирования на бумажном носителе работники знакомятся под роспись. Результаты первичного и итогового тестирования вносятся в план адаптации работника в графу «отметка об исполнении»;

4) при завершении процесса адаптации (в течение последнего месяца периода адаптации) должно быть проведено собеседование работника с руководителем структурного подразделения с участием наставника.

Координацию работы по введению в должность (наставничеству) и оказание методической помощи руководителям и специалистам структурных подразделений по всем вопросам, связанным с процессом адаптации, осуществляют специалисты кадровой службы органа власти.

Социально-психологическая адаптация может осуществляться специалистом-психологом, привлеченным на договорной основе, или сотрудником кадровой службы органа власти, имеющим высшее профессиональное образование по специальности «Психология», и включает в себя:

1) психологические консультации специалиста-психолога (первичная психологическая консультация и по мере необходимости по инициативе работника или его наставника);

2) диагностику уровня профессиональной психологической адаптации, собеседование работника со специалистом-психологом по результатам данной диагностики и основам саморегуляции (в течение первого месяца после назначения и последнего месяца периода адаптации).

По окончании периода адаптации составляется отзыв по итогам адаптации работника (далее – отзыв) (примерная форма отзыва о прохождении адаптации прилагается). Указанный отзыв подписывается руководителем подразделения органа власти, в котором работник замещает должность, и согласовывается с руководителем кадровой службы.

В отзыве дается мотивированная оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работника, формулируется вывод об эффективности и результативности работы и первоначального обучения работника в период

его адаптации, обязательно указываются замечания и рекомендации по совершенствованию его работы, а также предлагаются меры по стимулированию повышения профессионального уровня работника в виде установления надбавки за особые условия гражданской службы (повышения ее размера), рекомендации к участию работника в квалификационном экзамене с целью присвоения первого или очередного классного чина. Работник должен быть ознакомлен с отзывом.

Отзыв по итогам адаптации и план адаптации с отметками о выполнении или невыполнении каждого из содержащихся в нем мероприятий представляются руководителю органа власти для рассмотрения и принятия решения по содержащимся в отзыве предложениям, после чего данные документы передаются в кадровую службу органа власти и приобщаются к материалам личного дела работника.

Реализация вышеперечисленных мер позволит:

оптимизировать комплексный процесс профессиональной и социальной ориентации работника по отношению к должности (рабочему месту), специфике должностных обязанностей, новым условиям работы, коллективу;

повысить эффективность освоения работником профессиональных знаний путем систематического и планомерного их получения, более быстро выработать практические навыки, необходимые для успешного прохождения условий гражданской службы, приобрести навыки сотрудничества в новом коллективе, сформировать позитивное отношение к деятельности, а также позволит работнику приобрести уверенность в собственных силах при сдаче квалификационного экзамена и прохождении аттестационных процедур.

- Приложения:
1. Примерная форма плана адаптации на 8 л. в 1 экз.
 2. Примерная форма отзыва о прохождении адаптации на 1 л. в 1 экз.