**41. Управление трудовой адаптацией персонала в 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 несколько видов адаптации:

* Первичная трудовая адаптация - человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;
* Вторичная трудовая адаптация - трудовая адаптация работников, имеющих опыт профессиональной деятельности, адаптация к изменению сферы деятельности или профессиональной роли.
* Социально-психологическая адаптация - вхождение в коллектив, принятие установленных норм взаимоотношений, традиций и неписанных правил коллектива, стиля работы руководителей (социализация связанная с организационной культурой);
* Организационная адаптация - принятие установленных ценностей, установок и принципов организации, понимание своего подразделения в структуре компании, понимание информационных потоков;
* Профессиональная адаптация - включение личности в предметную сферу, приведение имеющихся знаний и навыков в соответствие со спецификой компании;
* Психофизиологическая адаптация - адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника к санитарно-гигиеническим условиям, к режиму работы, питанию, дороге, удобству рабочего места.

**Управление адаптацией** предполагает проведение системы мероприятий, направленных на ускорение адаптации новых работников. Существует целый ряд факторов, на которые организация влиять не может. Это личностные факторы: пол, возраст, семейное положение, планы не будущее, нормы, ценности, ожидания работника. В этом отношении управление адаптацией выходит за рамки предприятия и является задачей таких социальных институтов, как семья и образование, формирующих систему ценностей и норм молодого работника, его перспективные планы, готовность к профессиональной деятельности. Информация о тенденциях, характере влияния этих факторов на адаптацию работника необходима руководству предприятия для разработки соответствующей кадровой политики. Следует также учитывать и основные предпосылки успешной адаптации. Важнейшей предпосылкой этого процесса является *профориентационная работа* и *профотбор.* Профориентация, включающая профинформацию, профпропаганду и профконсультирование, позволяет формировать взаимосвязи работников и предприятий еще на предадаптационных стадиях.Другой предпосылкой эффективной трудовой адаптации является *престиж* и *привлекательность профессии* в обществе, в разных социальных группах, для отдельных индивидов. Престиж – это оценка профессий в соответствии с принятой в обществе шкалой ценностей. Привлекательность носит более личный характер и означает желательность приобретения профессии. В связи   
с этим предприятия должны работать над созданием собственного имиджа тех профессий и специальностей, которые на предприятии востребованы.

Действие объективных производственных факторов в целом управляемо. Особое внимание следует уделять сокращению и повышению эффективности адаптации молодых работников. При первичной адаптации происходит особенно резкая ломка привычных стереотипов поведения. В этот период освоения новой социальной роли молодым работникам особенно необходима поддержка и опека. В связи с возрастающей ролью вторичной адаптации повышается значение такого производственного фактора, как организация систематического повышения квалификации работников, система переподготовки кадров.

Технология управление адаптацией новых работников включает в себя ряд последовательных операций:

1. *Согласование приема работника с подразделением*: подбор рабочего места; собеседование в отделе кадров, с начальником подразделения; ознакомление с условиями труда, системой оплаты и т. п. Принимается решение   
   о приеме работника на данную должность.
2. *Определение степени проблемности нового работника:* собеседование с социологом, психологом (менеджером по персоналу); сопоставление характеристик нового работника с профилем работников, увольняющихся с подобных рабочих мест в период адаптации; определение числа контрольных встреч с адаптантом в течение первых полутора лет его работы на предприятии.
3. *Оформление документов:* прохождение медосмотра, инструктажа по технике безопасности и пожарной безопасности и т. п.; оформление пропуска.
4. *Информирование нового работника:* ознакомление с нормами и правилами поведения на предприятии; встреча с директором предприятия; выяснение возникших проблем по адаптации.
5. *Работа по включению новичка в коллектив:* представление нового работника коллективу; знакомство с культурно-бытовыми службами; заполнение индивидуальной карточка адаптанта, в которую в течение первых полутора лет руководитель заносит данные о выполнении производственных заданий, о повышении образовательного и квалификационного уровня, о соблюдении правил внутреннего трудового распорядка и т. п.
6. *Организация наставничества:* за адаптантом закрепляется опытный работник; осуществляются консультации с менеджером по персоналу, социологом, психологом.
7. *Решение конфликтов:* собеседование с адаптантом с целью выявления возникших проблем по разным аспектам адаптации; в случае выявления конфликтной ситуации принимаются меры по ее разрешению.
8. *Результаты работы по адаптации:* по итогам анализа социолог (менеджер по персоналу) периодически информирует руководство предприятия   
   и подразделения. Отдел социального развития два раза в год проводит исследования процессов адаптации новых сотрудников; изучаются общие проблемы адаптации на предприятии, в подразделениях, в различных группах; изучаются ценностные ориентации новых работников, их отношение к труду. Полученные данные используют в процессе организации последующей работы с адаптантами.

Социальные технологии снабжаются соответствующим набором форм, бланков, информационных материалов.

Процесс трудовой адаптации (в зависимости от категории работников   
и особенностей трудовой ситуации) может продолжаться от 1–6 месяцев до нескольких лет. Когда он затягивается во времени, это может стать причиной текучести кадров. В основу предложенной социальной технологии по управлению адаптацией заложены представления об оптимальном сроке первичной трудовой адаптации – 1,5 года. В целом процесс трудовой адаптации происходит на протяжении всей жизни, поскольку труд – главное условие жизнедеятельности человека и всегда ее сопровождает.