

**Носова Алёна Юрьевна**  
ведущий менеджер по персоналу  
ПАО «Варяг»  
г. Владивосток, Приморский край

## **ТЕХНОЛОГИЯ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ЗАВОДСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Аннотация: в современных условиях формирования рыночных отношений в России в социально-трудовой сфере происходит ряд структурных преобразований, которые затрагивают все сегменты и сектора экономики. В качестве общей тенденции, проявляющейся во всех направлениях, авторы называют снижение степени и эффективности проводимой государственной политики на рынке труда, потерю не только управляемости процессом становления новых трудовых отношений, но и резкое снижение информированности о тенденциях в экономике и в сфере занятости.*

***Ключевые слова:** ПАО «Варяг», менеджер по персоналу, технологии адаптации, процесс проведения адаптации, адаптация персонала.*

ПАО «Завод «Варяг» – крупное и стабильное предприятие, специализирующееся на производстве комплексных систем управления движением и защиты пароэнергетики. Завод является единственным в России по производству электрогидравлических агрегатов.

Адаптация персонала является одним из главных направлений деятельности службы управления персоналом в ПАО «Варяг» г. Владивостока. В зависимости от правильного проведения адаптации может улучшиться производительность труда, прибыль организации и повыситься репутация предприятия [1].

Выяснить, как происходит процесс адаптации в ПАО «Варяг» помогла документация завода. Данные процесс регламентирован стандартом, который устанавливает порядок подготовки, проведения и прохождения адаптации руководителями и специалистами ПАО «Варяг».

Этот стандарт является одной из документированных процедур системы менеджмента предприятия ПАО «Варяг».

Адаптации подлежат все категории работников такие как руководители или специалисты с опытом работы.

Рассмотрим порядок проведения адаптации персонала на ПАО «Завод «Варяг».

Цель программы состоит в формировании знаний и навыков работы, необходимых для выполнения должностных обязанностей новыми сотрудниками.

Контингент участников программы: новые сотрудники ПАО «Завод «Варяг», обладающие различным опытом практической работы, не имеющие углубленного специального образования.

Содержание программы: программа охватывает основные функциональные области подготовки производства и обеспечивает интеграцию отдельных дисциплин с позиции общего управления процессом, включает дисциплины меж функционального характера в области стратегии и политики предприятия, инноваций, работу над прикладными проектами, участие в решение практических задач.

Для повышения эффективности испытательного периода руководителю подразделения и кандидату рекомендуется совместно определить конечную цель испытания и затем оценить результаты. Предлагаемая программа адаптации для вновь принятых работников включает в себя несколько этапов.

1 этап – предварительный. Он проходит непосредственно при приеме человека на работу. Осуществляется при оформлении человека на работу, линейным руководителем при собеседовании. На данном этапе вновь принятого работника знакомят с историей создания и становления ПАО «Завод «Варяг», миссией, корпоративными ценностями, условиями труда и правилами поведения на предприятии; объясняют задачи и требования к работе, назначают куратора.

Куратор, имеющий стаж работы на предприятии не менее 1 года, являющийся непосредственным линейным руководителем вновь принятого работника.

Куратор должен быть всесторонне развитым человеком, обладать организаторскими способностями, иметь стремление к самообразованию, активную жизненную позицию.

Куратор составляет план адаптации вновь принятого сотрудника в соответствии со стандартной формой написания адаптационного плана где определяет сроки исполнения адаптационных мероприятий и ответственных лиц. На основании данного документа по окончании испытательного срока заслушивается отчет о прохождении (не прохождении) испытательного срока работником подразделения.

2 этап – ознакомительный. На данном этапе происходит интеграция вновь принятого работника в коллектив, а также получение сотрудником информации о предприятии в целом, о подразделении и рабочем месте, на котором он начинает работать. В соответствии с индивидуальным планом адаптации работник знакомится с рабочим местом, особенностями документооборота, выпускаемой продукцией, структурой управления, включая имена основных руководителей, правилами внутреннего распорядка, основными процедурами ПАО «Завод «Варяг», льготами для сотрудников, возможностями повышения квалификации и профессионального роста. Необходимым условием успешной интеграции вновь принятых работников является наличие обратной связи – предоставление новому сотруднику возможности задать возникшие вопросы и получить на них ответы. Для реализации ознакомительного этапа предлагаются следующие мероприятия:

- знакомство с расположением подразделений ПАО «Завод «Варяг»;
- совместное с куратором планирование рабочего времени (день, неделя, месяц).

3 этап – заключительный. Завершением интеграционного процесса можно считать самостоятельное функционирование работника, постепенное преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе. На этом этапе происходит составление личного плана работы сотрудника с

отражением всех направлений работы, анализ и корректировка процесса адаптации вновь принятого работника, индивидуальное сопровождение работника куратором.

По окончании испытательного срока заслушивается отчет о прохождении испытательного срока и принимается решение о прохождении (не прохождении) испытания и заключении контракта с работником. Решение о прохождении (не прохождении) испытательного срока должно быть принято не позднее 3 дней до окончания испытательного срока, о чем уведомляют работника в устной или письменной форме.

Отчетность по программе адаптации. После завершения программы участники программы предоставляют необходимые для формирования отчетности документы на бумажных носителях:

- копию индивидуального плана адаптации;
- копию итогового заключения о процессе адаптации.

Об успехе адаптации можно судить на основании ряда показателей:

- эффективность трудовой деятельности;
- активность участия сотрудников в деятельности ПАО «Завод «Варяг»;
- соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места;
- соответствие поведения личности нормам, сложившимся в данном коллективе;
- утомляемость;
- удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями.

Приняв во внимание заключение программы адаптации, куратор составляет индивидуальный учебный план сотрудника по форме СТП УАЕИ. 179–2010. При составлении индивидуального плана куратор акцентирует внимание на слабых сторонах подготовки сотрудника отдела. Мероприятия учебного плана должны нести практическое назначение, а исполнитель учебного плана понимать ответственность выполняемой работы. Выполнение индивидуального учебного плана

оценивается в соответствии СТП УАЕИ. 179–2010. После прохождения программы адаптации и выполнения заданий индивидуального плана обучения сотрудники обязаны знать минимальный перечень нормативной документации, приведенный в приложении 2.

Для более адекватной оценки прохождения адаптации, проводится аттестация.

Приказ и план проведения предстоящей аттестации доводится вышестоящим руководителем до сведения аттестуемого работника под роспись не позднее, чем за 1 месяц до даты проведения аттестации. О дате, времени и месте проведения аттестации руководители и специалисты должны быть предупреждены за 1–2 дня.

Не менее чем за 2 недели, аттестуемому работнику может предоставляться право ознакомиться с тематикой предстоящего на аттестации собеседования, тестирования или другой формой проведения аттестации совместно с непосредственным руководителем аттестуемого работника. Примерную тематику проведения аттестации для различных категорий работников составляет секретарь комиссии по согласованию с соответствующими профильными специалистами и утверждает председатель аттестационной комиссии.

Секретарь аттестационной комиссии не позднее, чем за неделю до даты проведения аттестации, представляет в комиссию материалы на каждого аттестуемого работника.

В состав материалов входят копии документов об образовании, повышении квалификации, стаже работы, должностная инструкция работника, отзыв непосредственного руководителя (Приложение В), данные опроса мнения сотрудников предприятия, отчет работника о проделанной работе в межаттестационный период.

Опрос общественного мнения проводится секретарем по запросу руководителя структурного подразделения, или самого аттестуемого работника среди персонала предприятия, с которым он непосредственно контактирует в процессе

профессиональной деятельности, в том числе вышестоящего руководства, подчиненных работников, коллег аттестуемого, находящихся с ним на равной ступени управленческой иерархии.

Данные опроса представляются в комиссию в обобщенном виде. Анкеты, используемые для проведения опроса, не оглашаются. При подготовке к проведению аттестации вся необходимая документация и сведения, а также бланки утвержденных форм, подготавливаются и предоставляются аттестационной комиссии:

- аттестационный лист;
- протокол аттестационной комиссии;
- утвержденные должностные инструкции руководителей и специалистов, подлежащих аттестации;
- ответы на квалификационные тесты и структуру оценки деловых и личностных качеств аттестуемого.

Аттестация должна проводиться в присутствии аттестуемого.

Аттестуемый работник обязан присутствовать на заседании комиссии.

Порядок прохождения работником аттестации должен включать в себя следующие этапы:

- изучение членами аттестационной комиссии всех представленных служебой персонала в комиссию материалов;
- отзыв на работника его непосредственным руководителем;
- прохождении аттестации работником перед комиссией по заранее выбранной форме;
- оценка пригодности аттестуемого работника занимаемой должности (выполняемой работе);
- принятие решение комиссией о соответствии аттестуемого должности;
- голосование членов комиссии по результатам аттестации;
- ознакомление аттестуемого работника с результатами аттестации.

Непосредственный руководитель (помимо представленного письменного отзыва на работника) в устной форме должен охарактеризовать аттестуемого работника: профессиональную подготовку работника, его профессиональную компетентность; отношение к работе и выполнению должностных обязанностей, трудовую и производственную дисциплину работника, приводит объективные показатели (результаты работы) аттестуемого за последний отчетный период и в динамике развития.

В ходе аттестации комиссия рассматривает представленные материалы, за- слушивает аттестуемого о его работе.

Процедура аттестации с работником производится в свободной форме (со- беседование, профессиональное тестирование), но в обязательном порядке предполагает беседу по ранее утвержденной аттестационной комиссией тематике.

Обсуждение профессиональных и личностных качеств аттестуемого приме- нительно к его должностным обязанностям и полномочиям должно быть объек- тивным и доброжелательным.

Оценка деятельности работника должна основываться на соответствии ква- лификационным требованиям по занимаемой должности, определения его уча- стия в решении поставленных перед соответствующим подразделением задач.

Решение об оценке деятельности аттестуемого и рекомендации комиссии принимаются открытым или тайным голосованием в его отсутствие.

Результаты голосования определяются простым большинством голосов. При равенстве голосов аттестуемый признается соответствующим занимаемой должности.

Результаты аттестации сообщаются аттестуемому сразу же после голосова-ния.

Результаты аттестации отражаются в аттестационном листе.

По результатам аттестации комиссией должна выноситься оценка о соотве- ствии или несоответствии работника занимаемой должности.

Аттестационная комиссия может признать работника соответствующим занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год.

В заключение хотелось бы отметить, что данной технологией завод пользуется не первый год и эта практика является довольно успешной.

### ***Список литературы***

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2011. – 688 с.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практ. пособие / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.