

Проекты развития кадрового потенциала: «Наставничество»



*Изосимова Татьяна Николаевна,
заместитель директора по общим вопросам
АСУСОН ТО «Лесновский психоневрологический интернат»*

«Кадры решают все!» — эта цитата из речи И.В. Сталина, впервые произнесенная им в Кремлевском дворце перед выпускниками военных академий 4 мая 1935 г. При всей неоднозначности подходов к оценке личности сказавшего фраза стала крылатой и живет уже своей жизнью несколько десятилетий при разных политических режимах и лидерах. Действительно, все благие идеи, наши новации и инновации будет сложно или даже невозможно реализовать, если интеллектуальный, творческий и духовный потенциал работников учреждения не будет соответствовать тем поставленным задачам, о которых постоянно говорят на самом высоком уровне.

Важность правильной адаптации и введения в курс дела новых сотрудников в организации трудно переоценить. При поступлении на работу кандидат, как правило, приблизительно представляет характер работы и те ожидания, которые на него возлагает работодатель.

На начальном этапе вхождения в коллектив и трудовую деятельность самым главным для нового сотрудника и работодателя становится стремление сделать так, чтобы их совместные ожидания, цели, задачи, даже личные качества совпали и впоследствии стали приносить положительные результаты.

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника эффективным, является адаптация в коллективе. Новый коллектив для работника - это среда незнакомых ему людей с присущими им привычками, укладом, эмоциями, действующих по неизвестным работнику моделям поведения. Новый работник сталкивается с незнакомой для себя корпоративной культурой, правилами, условностями и табу. У работника неизбежно возникают сложности при освоении должностных обязанностей и выполнении новых трудовых функций.

Эффективность работника в такой ситуации падает, его коэффициент полезного действия снижается. На данном этапе обязанностью

кадровой службы становится работа по адаптации и ориентации нового работника.

Сложность адаптации в рабочих коллективах обусловлена не только общими закономерностями адаптационного периода сотрудников, но и личностными, возрастными, психологическими и другими особенностями сотрудников учреждения.

Практически всегда, попадая в новый трудовой коллектив, работник испытывает сильнейший стресс, негативно воздействующий на его производственные, психологические и физиологические показатели. В соответствии со шкалой стресс-факторов, составленной английским психологом М. Аргайлом, увольнение приравнено к стрессу среднего уровня и составляет 47% по отношению к максимальному стрессу, а по шкале стрессогенных факторов Холмса-Рея смена места работы находится на третьем месте по силе воздействия на человека после смерти близкого родственника и развода.

Огромное количество критериев отражает объективную сложность и неоднозначность явления адаптации, затрагивающую целостную личность во всем богатстве ее связей с социальным окружением.

Организуя адаптацию сотрудника к работе в условиях стационарного учреждения социального обслуживания населения, а именно Лесновского психоневрологического интерната, необходимо брать во внимание эмоциональную и психологическую устойчивость нового работника. Именно поэтому, мы выделяем два типа адаптации: профессиональную - как вхождение в содержание работы и социально-психологическую - как вхождение в коллектив, в ту систему взаимоотношений, которая имеет место в учреждении социального обслуживания граждан имеющих психические заболевания, а также в конкретном подразделении. В ходе взаимодействия работника и организации социального обслуживания происходит взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

В целях реализации Приказа Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации № 650 от 29.12.2012 «Об утверждении плана мероприятий («дорожная карта») «Повышение эффективности и качества услуг в сфере социального обслуживания населения (2013-2018 годы)», а также оказания помощи впервые принятым и назначенным в порядке перевода сотрудникам, их адаптации и профессионального становления в июне 2013 года утверждено Положение об организации наставничества для повышения профессионального мастерства и адаптации сотрудников в АСУСОН ТО «Лесновский психоневрологический интернат».

Адаптация персонала – это период времени, в течение которого вновь пришедший сотрудник имеет возможность не только познакомиться с традициями учреждения, но и определиться со своим отношением ко всему тому, что его окружает. Период адаптации совпадает с периодом испытательного срока и длится до трёх месяцев. Адаптация включает в себя несколько этапов.

Первый этап адаптации совпадает с первой неделей работы нового сотрудника. Этот период считается подготовительным. В первый день мы знакомим вновь принятого работника со сферой деятельности и интересами нашего учреждения. К этой информации относятся сведения об истории интерната, о руководстве, об условиях и графике работы. Ответственность за этот период адаптации возлагается на руководителя структурного подразделения, в которое принят новый сотрудник. Второй день работы посвящается особенностям взаимодействия отделений интерната, ознакомлению с перечнем структурных подразделений, схеме и особенностям взаимодействия между ними. Ответственным лицом так же является непосредственный руководитель новичка. Третий период проходит с третьего по пятый дни рабочей недели. Он посвящается трудовой деятельности согласно принятому и утвержденному администрацией графику работы того или иного подразделения. По истечении этого периода сотрудником представляется отчёт о проделанной работе. В конце второй недели так же проводится анализ действий сотрудника с последующей их оценкой. Опыт показывает, что полным вхождением сотрудника в коллектив и производственный процесс является лишь третья неделя работы. Только после этого наступает четвёртая стадия, на которой вновь принятый работник готов к самостоятельному выполнению поставленных перед ним задач.

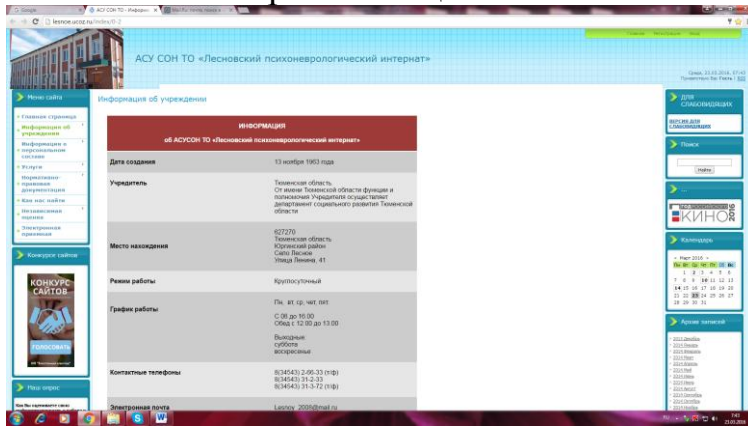
В этом случае, мы рассматриваем адаптацию персонала как систему взаимосвязанных процессов по вводу сотрудника в должность на новом рабочем месте. Сотрудник получает всю необходимую информацию, чтобы повысить свою эффективность уже с первых дней работы, а работодатель создает предпосылки для формирования лояльного отношения сотрудника к учреждению.

Система адаптации персонала в Лесновском психоневрологическом интернате состоит из трёх блоков. Каждый из них выполняет свои функции.

- 1. Социальный работник - учреждение.** Обучение сотрудников начинается с понимания социальной значимости работы стационарного учреждения социального обслуживания населения. В ходе мероприятий данного блока рассматривается миссия, история и цели основной деятельности учреждения.

Вновь принятый сотрудник может познакомиться с видео- и фотоматериалами, презентациями, отражающими ключевые даты и события становления Лесновского психоневрологического интерната.

Проводится знакомство с сайтом учреждения, где можно узнать подробную информацию об учреждении, работниках и проживающих.



В холле административного корпуса интерната оформлена «Лестница успеха», которая наглядно отражает профессиональные достижения работников интерната и творческие успехи получателей социальных услуг. Элементы инфографики призваны прививать гордость за успехи коллег и обслуживаемых клиентов, формировать желание каждого сотрудника участвовать в общественной жизни интерната.

2. Социальный работник – социальный работник. В нашем учреждении организована стажерская площадка для социальных работников. Именно здесь происходит практическое знакомство со структурой учреждения, схемой управления и полномочиями руководителей подразделений.

В рамках стажировки новички получают дополнительные теоретические знания и практические навыки: инструктажи по вопросам охраны труда и пожарной безопасности; обучение первой доврачебной помощи; алгоритму действий социального работника в рамках чрезвычайных ситуаций; антитеррористической защищённости; медицинский всеобуч; час юридических знаний и т.д.



Стажировка социального работника



Стажировку социальных работников, выполняющих функционал младшего медицинского персонала, проводит старшая медицинская сестра Любовь Григорьевна Перетятку и социальный работник Андрей Валерьевич Гамалеев, призёр Всероссийского конкурса на звание «Лучший работник учреждения социального обслуживания» в номинации «Лучший санитар учреждения социального обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов».

3. Социальный работник – наставник. Целью наставничества является оказание помощи специалистам в развитии их профессиональных знаний, навыков, умений, способствующих качественному исполнению должностных обязанностей, повышению профессионального мастерства и адаптации новых сотрудников.

Задачи наставничества в учреждении:

- сокращение периода адаптации при приёме на работу, быстрое вхождение в должность;
- углубление профессиональных знаний, навыков, умений, необходимых для исполнения должностных обязанностей;
- развитие способности самостоятельно, качественно и ответственно выполнять должностные обязанности, предусмотренные должностными инструкциями молодого специалиста;
- формирование корпоративной культуры, выработка у специалистов добросовестности, дисциплинированности, сознательного и инициативного отношения к должностным обязанностям, навыков служебного поведения сотрудников;
- привитие молодым специалистам интереса к социальной деятельности и закрепление их в учреждении;

- обеспечение качества оказания клиентам услуг на период адаптации молодого специалиста.

Координация деятельности института наставничества в учреждении осуществляется заместителем директора. Руководство деятельностью наставников осуществляет руководитель структурного подразделения, в котором работает молодой специалист.

Установление наставничества и определение наставника производится руководителем структурного подразделения, в котором работает молодой специалист, по согласованию заместителя директора.

Наставничество устанавливается на 3 месяца, если иное не оговорено в плане работы молодого специалиста на период адаптации.

Наставник подбирается из наиболее подготовленных работников, обладающих высоким уровнем профессиональной подготовки, коммуникативными навыками и гибкостью в общении, способностью и готовностью делиться профессиональным опытом. При принятии решения об определении наставника учитываются следующие факторы:

- стаж (опыт) работы по специальности не менее 3 лет;
- профессиональные знания и навыки;
- личностные качества.

Наставник в течение трех дней со дня закрепления за ним молодого специалиста составляет индивидуальный план работы на период адаптации. Индивидуальный план предусматривает прохождение молодым специалистом теоретической подготовки, а также мероприятий (включая сроки их проведения) по приобретению, использованию и проверке необходимых на соответствующей должности навыков и умений, оценку и отзыв руководителя структурного подразделения.

Опытный сотрудник может осуществлять наставничество в отношении одного или нескольких новичков одновременно, в зависимости от специфики деятельности.

С целью стимулирования и оценки деятельности работников учреждения, повышения эффективности их работы администрацией учреждения актуализирован порядок по оплате труда работников и положение о стимулирующих и иных выплатах.

Разработана система показателей эффективности деятельности работников, критерии которой учитывают специфику, виды деятельности учреждения и качество работы.

Система оценки эффективности включает в себя:

- ✓ перечень обязательных показателей, характеризующих полноту и качество исполнения должностных обязанностей, эффективность исполнительской дисциплины, уровень удовлетворенности получателей социальных услуг качеством социальных услуг и т.д.;

- ✓ перечень дополнительных показателей, отражающих должностную деятельность работников (социально-реабилитационный эффект, развитие инновационных технологий, наставничество и т.д.).

Сегодняшний работник - это не «наемная сила». Эффективность деятельности современного учреждения зависит от сплоченности персонала, от доверительных и взаимовыгодных отношений между руководством и сотрудниками, от надежности вертикальных и горизонтальных связей между членами коллектива. Современный работник должен быть заинтересован в успехах учреждения, в результатах своего труда. Ожиданиям сотрудника должны соответствовать: содержание работы; заработная плата, выполняющая функцию обратной связи, отражающая степень личного вклада работника; комфорт на рабочем месте, отсутствие которого должно компенсироваться материальным стимулированием; возможность участвовать в обсуждении и принятии коллегиальных решений по вопросам улучшения условий труда.

Эти мотивы учитываются администрацией Лесновского психоневрологического дома-интерната при разработке социальных проектов, технологий кадровой политики учреждения, в том числе при организации наставничества.

Итог работы по укреплению кадрового потенциала нашего учреждения это минимальная (естественная) текучесть кадров – не более 3% в год и отсутствие замечаний контрольно-надзорных органов по вопросам кадровой работы учреждения.