



Адаптация персонала организации

Бизнес-тренер Гумилевская Елена Павловна

Адаптация - приспособление организма, индивидуума, коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования.

Адаптация с позиции объекта управления - Различают:

1. Активная адаптация позиции объекта

111. ситуация, при которой индивид стремится воздействовать на окружающую среду с тем, чтобы изменить ее.

2. Пассивная адаптация

ситуация, при которой индивид не стремится к воздействию и изменению среды.

По степени включенности работников в производственный процесс:

1. Первичная производственная адаптация - первое вступление в постоянную трудовую деятельность.

2. Вторичная производственная адаптация - приспособление работников, имеющих опыт в профессиональной деятельности



Выгоды адаптации для:

...сотрудника:

- получение полной информации, требуемой для эффективной работы,
- снижение уровня неопределенности и беспокойства,
- повышение удовлетворенности работой и развитие позитивного отношения к компании в целом,
- освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения,
- выстраивание схем взаимодействия с коллегами,
- получение «обратной связи» от наставника и линейного руководителя по итогам испытательного срока.

...компании:

- создание механизма оценки профессиональных и управленческих компетенций сотрудника и его потенциала по итогам работы в первые месяцы,
- выявление недостатков существующей в компании системы подбора,
- возможность планирования карьеры нового сотрудника на период 1-2 года,
- развитие управленческих компетенций наставников и линейных руководителей,
- обоснование кадровых решений в отношении как новичков, так и наставников после окончания адаптационного периода,
- повышение лояльности сотрудника компании как работодателю.

Адаптационный период и испытательный срок



Испытательный срок – 3-6 мес.



Адаптационный период – от 2-х мес. до 2-х лет

**До какого срока мы сможем сократить
адаптационный период сотрудников в нашей
компании?**

Этапы адаптации нового

До начала работы нового сотрудника в компании



Вводный: Первый день сотрудника в компании



Ознакомительный: Первая неделя работы



Вхождение в должность: 3 месяца



Оценочный: за 2 недели до конца исп.срока



Заключительный: за 3 дня до конца исп.срока

Этапы адаптации нового сотрудника.

Пример.

ДО: Рабочее место, План работы.

ПЕРВЫЕ 1-2 ДНЯ: Оформление, Знакомство, Вводное ориентационное собеседование, Получение пропуска, паролей, Инструктажи, Беседа с руководителем, Получение ЛНА и Справочных материалов, Составление индивидуального плана работы.

ЗА НЕДЕЛЮ ДО ОКОНЧАНИЯ: Напоминание, Заполнение оценочных форм.

ЗА 3 ДНЯ ДО ОКОНЧАНИЯ: Сбор оценочных форм, Проведение оценочной беседы с сотрудником, Объявление решения.

ПОСЛЕ ОКОНЧАНИЯ: Объявление результатов (приказ, рассылка), Памятные сувениры, Составление индивидуального плана развития.

Виды адаптации.

Организационная адаптация

Получение ответов на вопросы:
Каковы стратегические цели и приоритеты компании?

Как осуществляется управление компанией?

Кто принимает решения?

Какова структура компании?

Как решать бытовые проблемы?

Социально-психологическая адаптация

Знакомство с корпоративной культурой компании, принятыми стандартами поведения

Профессиональная адаптация

«Дообучение», т.е. приобретение новым сотрудником недостающих знаний и навыков в профессиональной области

Психо-физиологическая адаптация

Приспособление к определенному, часто отличному от привычного, режиму труда и отдыха:

Сменный график работы

График работы сдвинут

Ненормированный рабочий день

Длительные командировки

Проектная работа

Управление системой адаптации.

**Этап 1. Анализ текущей
ситуации.**

**Этап 2. Определение
процедур адаптации.**

**Этап 3. Внедрение
адаптационных
процедур.**

**Этап 4. Анализ
эффективности.**

Методы аудита системы адаптации

- Анализ документов и локальных нормативных актов, регламентирующих адаптационные процедуры.
- Наблюдение
- Интервью:
 - ✓ беседа с сотрудниками, принятыми на работу до полугода назад,
 - ✓ беседа с увольняющимися сотрудниками, отработавшими менее года,
 - ✓ интервью с руководителями, в чьи подразделения происходит наибольший набор персонала.
- Фокус-группа с «экспертами»: сотрудниками отдела персонала, другими сотрудниками
- Проведение опросов (в ходе комплексных исследований)

Анализ текущей ситуации: вопросы

- 1 . Понимается ли важность процедуры адаптации линейным менеджментом?
- 2. Кто отвечает за процесс адаптации нового сотрудника?
- 3. Каковы роли службы персонала и линейного руководителя в адаптации нового сотрудника?
- 4. Насколько введение в должность дифференцировано по уровню иерархии и профессиям?
- 5. Кто определяет наставника для нового сотрудника?
- 6. Насколько возможность быть наставником интересна и привлекательна для сотрудников компании?
- 7. Что входит в комплекс мероприятий по адаптации?
- 8. Какие адаптационные инструменты разработаны, и как часто они обновляются?
- 9. Насколько полно и точно можно оценить результаты и знания человека, полученные в процессе адаптации?
- 10. Как оценивается эффективность адаптационных мероприятий?

Локальными нормативными актами, регулирующими процесс адаптации, являются:

- положение об адаптации нового сотрудника;**
- положение о прохождении испытательного срока;**
- положение о наставничестве.**

Адаптационные инструменты

- Welcome! тренинг
- День новичка
- Книга сотрудника
- Комплект новичка
- Первый день нового сотрудника
- Представление нового сотрудника
- План знакомства
- Наставничество
- Обучение в период адаптации

Welcome! тренинг:

Формы проведения

Аудиторный, Электронный курс,
Смешанный

Периодичность

Продолжительность

Содержание

Сведения о компании,
Информация о производимых
продуктах / оказываемых
услугах,
Объяснение принципов
корпоративной культуры,
Корпоративная политика в
области управления персоналом,
Экскурсия по компании,
Просмотр фильма о компании,
Ответы на вопросы

Кто проводит тренинг

Кто разрабатывает тренинг

Уточнение преследуемых целей
и ожидаемых результатов.

Определение структуры и
содержания программы.

Подготовка содержательной
части тренинга, определение
продолжительности и формы
проведения.

*Оценка Welcome! Тренинга:

- (1) Оценка реакции участников,
- (2) Проверка знаний с
использованием тестов о
продукте/услугах в случае, если
в этом есть необходимость.

Книга сотрудника

Цель: сориентировать сотрудника в большом объеме информации, которую ему необходимо узнать о компании.

Оглавление Книги сотрудника (пример):

1. Приветствие Генерального директора

2. Наша компания

История развития компании.

Основные достижения.

Видение, миссия, корпоративные ценности

Стратегические приоритеты развития

Организационная структура компании

Коллегиальные органы управления

3. Наши сотрудники

Руководители компании

Ключевые сотрудники

Лучшие сотрудники

4. Наша жизнь

Ежегодные корпоративные мероприятия

Корпоративные традиции

Кодекс корпоративной этики

5. Наши правила

Правила внутреннего трудового распорядка

Понятие коммерческой тайны

Оценка работы персонала

Обучение персонала

Социальная программа для сотрудников

Поощрения за успехи в работе

Средства коммуникации

Правила работы с документами

Дисциплинарные меры

6. Телефонный справочник

7. Для записи

Информация о новом сотруднике:

Знакомство...

- ...с коллегами внутри подразделения
- ...с коллегами смежных подразделений, с которыми новичок будет непосредственно взаимодействовать
- ...с вышестоящим руководством

Коммуникационные каналы:

- Интранет-страница «Наши новички»
 - Электронная рассылка
 - Информационный стенд
 - Корпоративный бюллетень или газета
 - Личное представление
-

Участники адаптационного процесса

Руководитель

Наставник

Куратор

HR-служба

Функции руководителя:

- **Определение должностных обязанностей нового сотрудника.**
- **Постановка целей и задач на период испытательного срока, определение содержания работы на это время. Новичок должен четко понимать, по каким критериям его будут оценивать в конце испытательного срока.**
- **Определение наставника из числа ведущих специалистов отдела. Ознакомление новичка с содержанием адаптационного листа и разъяснение назначения запланированных мероприятий.**
- **Отслеживание промежуточных результатов.**
- **Оценка выполненных заданий, проведение оценочных мероприятий для проверки приобретенных знаний, в случае обучения сотрудника во время адаптационного периода.**
- **Принятие решения относительно работы нового сотрудника в компании.**

Функции HR-службы

- Управление проектами по разработке адаптационных процедур и инструментов.
- Периодический мониторинг системы адаптации, оценка эффективности адаптационных инструментов и системы в целом.
- По отношению к новым сотрудникам:
 - Участие в проведении функциональных мероприятий по адаптации, например, проведение вводного инструктажа о правилах внутреннего распорядка, нормах техники безопасности, положении о коммерческой тайне и т.д.
 - Проведение «Welcome! Тренинга».
 - Подготовка Комплекта нового сотрудника.
 - Эмоциональная поддержка новичка во время всего периода адаптации.
 - Получение обратной связи от новичка после окончания адаптационного периода.
- По отношению к наставникам и линейным руководителям:
 - Обучение навыкам наставничества.
 - Разработка мотивационных схем для наставников.

Функции наставника

- Подготовка рабочего места нового сотрудника к первому дню его работы
- Поздравление новичка с началом работы
- Рассказ о функциях подразделения и знакомство новичка с коллективом. Часто эту функцию осуществляет отдел персонала, но, по опыту, эффективней, если ее возьмет на себя наставник. Наставник, лучше чем представитель HR-службы, сможет акцентировать внимание на то, с кем человеку придется общаться в большей степени, к кому обращаться за помощью в тех или иных случаях.
- Ознакомление с рабочим местом, оборудованием, содержанием функциональных обязанностей, подготовленных руководителем.
- Обеспечение доступа в интранет, обучение работе в корпоративной базе данных.
- Обучение в процессе работы.
- Предоставление обратной связи, которая является инструментом развития новичка.

Функции куратора

- **Введение в коллектив**
- **Рассказ о существующих в компании неформальных правилах**
- **Эмоциональная поддержка нового сотрудника в первые дни его работы**

Стимулирование наставников

Финансовое:

Зависит от
следующих
факторов:

Интенсивность
подбора персонала

Корпоративная
культура

Размеры
организации

Нефинансовое:

Основные
составляющие:

Профессиональ
ное развитие

Признание
статуса

Выбор наставника

Жозеф-Люк Блондель,

«Как встретить, обучить и удержать новичка», изд-во «Pretext», 2005

Вам нужно выбрать из числа своих сотрудников тех, кто сможет обучить новичка и ввести его в коллектив? Вот качества, по которым надо проводить отбор:

- высокий профессионализм;
- любовь к своему делу;
- желание передать знания;
- достаточная, но не чрезмерная разница в возрасте и /или опыте работы;
- контактность, чувство справедливости, простота в обращении;
- желание быть наставником;
- готовность уделить новичку свое время;
- инициативность;
- умение подбодрить, успокоить, трезво оценить и поправить;
- способность к конструктивной критике;
- умение ясно и доступно объяснять.

В хорошей команде таких людей больше, чем вам кажется.

Особенности адаптации различных категорий сотрудников:

-  Молодые специалисты
-  Рядовые сотрудники, Рабочие
-  Инженерно-технические работники, Специалисты, служащие
-  Сотрудники удаленных офисов
-  Руководители среднего уровня
-  Руководители высшего уровня

Матрица адаптации КОГО? КАК? КТО? КОГДА?

1. Молодые специалисты
2. Рядовые сотрудники,
Рабочие
3. Инженерно-технические
работники,
Специалисты, служащие
4. Сотрудники удаленных
офисов
5. Руководители среднего
уровня
6. Руководители высшего
уровня



The diagram illustrates the structure of the adaptation matrix. It consists of three horizontal sections, each represented by a light purple parallelogram. The top section is labeled 'ИНСТРУМЕНТЫ' and is positioned between two thick horizontal black lines. The middle section is labeled 'ОТВЕТСТВЕННЫЙ' and is also between two thick horizontal black lines. The bottom section is labeled 'ПЕРИОД' and is between two thick horizontal black lines. The list of employee categories on the left is aligned with the horizontal lines of the matrix.

ИНСТРУМЕНТЫ

ОТВЕТСТВЕННЫЙ

ПЕРИОД

Система адаптации не работает, если

- ☞ ...процедура адаптации перегружена
- ☞ ...в процессе адаптации не участвуют руководители подразделений
- ☞ ...наставники не заинтересованы в успехе обучения новичка
- ☞ ...применяемые инструменты не соответствуют целям адаптации
- ☞ ...нечетко распределены роли участников адаптационного процесса
- ☞ ...дублируются адаптационные инструменты по форме и содержанию

Оценка эффективности системы адаптации. Методы

- Интервьюирование сотрудников через один/два/три месяца работы
- Анкетирование сотрудников после завершения адаптационного периода
- Проведение пульс-опросов среди сотрудников проработавших в компании менее года.
- Включение вопросов о системе адаптации и адаптационных мероприятиях в ежегодные комплексные исследования удовлетворенности.

Пример вопросов для интервью с сотрудником:

1. Что было наиболее сложным и непонятным в Ваш первый день работы в нашей компании?
2. В какой день работы Вы познакомились со своим наставником?
3. В какой день работы Вы первый раз побеседовали со своим непосредственным руководителем?
4. Были ли Вам поставлены задачи на период испытательного срока?
5. С какими сложностями Вы столкнулись за прошедший период?
6. Как часто Вы обсуждали с наставником и/или непосредственным руководителем результаты Вашей работы?
7. Как и когда подводились итоги Вашей работы за первые месяцы?
8. Как быстро Вы получали ответы на свои вопросы?
9. Из каких источников Вы получили информацию о компании?
10. За какой период времени Вы освоились в офисе, запомнив расположение подразделений компании?

Оценка эффективности.

**Оценивать
можно:**

- ↳ Систему адаптации
- ↳ Отдельный проект
- ↳ Инструмент

**Инструменты
оценки:**

Внутрикорпоративные
исследования

Экономические
показатели

ROI (Return on Investment)

Ключевые показатели эффективности адаптации

- Стоимость адаптации одного сотрудника
- Стоимость подготовки наставника (по профессиям)
- % должностей, охваченных системой адаптации
- % сотрудников, успешно прошедших ИС
- % сотрудников, для которых был продлен ИС
- % сотрудников, уволившихся из компании в течение ИС
- % сотрудников, уволившихся из компании в течение первого года работы
- % сотрудников, уволенных после прохождения ИС
- % сотрудников, выполняющих функции наставников (по профессиям)

Оценки эффективности обучения в период адаптации (модель Д.Киркпатрика)

1. Реакция обучаемых

⇒ Анкетирование (после обучения)

2. Уровень знаний

⇒ Тестирование (до и после)

3. Поведение на рабочем месте ⇒ Тестирование, Оценочные мероприятия, Наблюдение

4. Влияние на результаты бизнеса ⇒ Аттестация (на основе MBO, KPI's)

Уровни оценки эффективности программ обучения

Уровень	Фокус измерения	Целевые показатели
1. Реакция участников	• удовлетворенность участников тренинговой программой • планируемые действия	100%
2. Уровень знаний	• изменение знаний, навыков, установок	60%
3. Применение знаний	• изменение поведения на рабочем месте	30%
4. Влияние	• влияние программы обучения на бизнес-показатели	25%
5. Возврат на инвестиции	• соотношение прибыли от проекта и затрат на него	15%

ROI

ROI (%) =

$$\frac{\text{Доход от проекта} - \text{Стоимость проекта}}{\text{Стоимость проекта}} \times 100\%$$

Если ROI = 345%, это значит, что на каждый вложенный рубль в проведение HR-программы мы получили «чистых» 3 рубля 45 копеек.