

Методы оценки успешности прохождения адаптационного периода

Выполнила: Чащина

Анастасия Игоревна

Группа: Упб 2601-01-00

1. Определение
2. Элементы
3. Критерии завершения адаптации
4. Задачи
5. Методы
6. «Профиль сотрудника»
7. Показатели эффективности
8. Требования к критериям оценки
9. Направления эффективности
10. Типы показателей эффективности
11. Анализ эффективности действующей системы адаптации нового сотрудника
12. Вопросы

План

Управление процессом адаптации – это активное воздействие на различные аспекты введения нового работника в организацию, должность и коллектив с целью влияния на ход адаптации, сокращения сроков, снижения неблагоприятных последствий и т. д.

Определение

Механизм управления адаптацией включает три элемента:

- 1) *структурное закрепление функций управления адаптацией*, т. е. определение круга лиц, ответственных за осуществление адаптации персонала и управление ею;
- 2) *технологии организации процесса адаптации* (комплекс мероприятий, направленных на введение сотрудника в организацию и его должность);
- 3) *организация информационного обеспечения процесса адаптации*, т. е. определение критериев успешности адаптации, методов ее оценки и сроков.

Элементы

Степень успешности вхождения сотрудника в бизнес-процесс оценивается по следующим блокам:

- усвоение корпоративных стандартов, норм, вхождение в компанию;
- владение навыками и знаниями, необходимыми для данной должности;
- выполнение поставленных задач и достижение рабочего результата.

Критерии завершения адаптации

По каждому блоку оценивается выполнение поставленных задач. Задачи могут быть нескольких типов.

* **Количественные.** Результат решения таких задач можно описать в цифрах. Сюда входят конкретные задачи: сколько встреч клиентами должен провести сотрудник, какое количество продаж он должен сделать для выполнения минимального плана продаж и т. п. Такие задачи ставятся в индивидуальном плане сотрудника и используются для оценки рабочих результатов.

* **Проектные.** Результатом решения такой задачи является выполнение заданного проекта в определенное время в соответствии с четкими заранее известными критериями.

- * Основная задача этапа введения сотрудника в организацию — освоение корпоративных правил, норм, стандартов.
- * Это так называемые корпоративные компетенции, они являются общими для всех сотрудников компании.
- * Оцениваться они могут отдельно после прохождения первых этапов адаптационной программы, а также могут быть включены в модель компетенций конкретной должности.

Усвоение корпоративных стандартов, норм, вхождение в компанию

Оценивать успешность прохождения этого этапа можно по двум параметрам — знание стан артов и следование им. Для этой цели могут быть разработаны специальные тесты и шкалы.

Наиболее эффективным является сочетание двух методов: проверка знаний с помощью теста (обычно это делается на аттестации после прохождения вводного цикла обучения) и использование бланка оценки профессиональных и личных качеств сотрудника, который помогает решить, насколько сотрудник вписывается в корпоративную культуру организации. Бланк заполняется менеджером по обучению по окончании вводного цикла обучения либо наставником в конце адаптационного периода

Помимо корпоративных компетенций,
универсальных для каждого сотрудника компании,
существует модель компетенций для каждой
должности, то есть «профиль сотрудника».

Профиль описывает способности, навыки, знания,
необходимые сотруднику для выполнения своих
должностных обязанностей.

**Владение навыками и
знаниями, необходимыми для
данной должности**

На основе компетенций, указанных в профиле, и разрабатываются программы обучения и оценки сотрудников. По профилю мы можем увидеть, на каком этапе развития находится сотрудник, чего ему не хватает для достижения следующего уровня компетенций.

Для разработки критериев оценки по этим параметрам нужно сделать следующее:

- * провести функциональный анализ работы на оцениваемую должность;
- * выявить способности, знания, навыки, необходимые для выполнения обязанностей и достижения результата;
- * расставить весовые коэффициенты для каждой компетенции по степени их важности для достижения результата;
- * дать описание компетенции на каждом уровне ее развития;
- * разработать поведенческие шкалы (как проявляется в поведении навык — то есть что именно можно наблюдать).

Задачи, которые должен выполнить сотрудник во время всего Периода интеграции, фиксируются в индивидуальном плане. План составляет наставник.

Задачи должны быть конкретными и легко измеримыми.

Для измерения результатов могут использоваться следующие показатели:

- * *финансовый* — доход, прибыль, стоимость, издержки;
- * *количественный* — объем выпуска продукции, количество новых продуктов, количество клиентов;
- * *временной* — своевременное завершение работ, скорость выполнения операций, соблюдение сроков поставки;
- * *качественный* — изменение в поведении клиентов, инновации;
- * *эмоциональный (показатель отношения)* — отношение к компании и продукту внутренних и внешних клиентов, коллег.

Выполнение поставленных задач и достижение рабочего результата

Основные требования к критериям оценки:

- * критерии должны оценивать результат деятельности сотрудника, а не затраченные им усилия. В случае, если во время решения задачи изменились условия бизнеса и вследствие этого работник не может справиться с выполнением задачи, наставник должен инициировать ее корректировку;
- * достижение результата должно находиться в сфере контроля сотрудника;
- * критерии оценки должны быть достаточно простыми и понятными;
- * критерии должны быть такими, чтобы наставник мог собрать адекватную информацию для измерения результатов труда работника.

Оценка эффективности процесса адаптации проводится в следующих направлениях:

- * оценка эффективности новичка;
- * оценка эффективности службы по работе с персоналом;
- * оценка эффективности работы наставников и тренеров;
- * оценка актуальности и эффективности плана адаптации.

Оценка эффективности новичка в период адаптации

- * Удовлетворенность новичка от обучения и мероприятий адаптации.
- * Удовлетворенность руководителя результатами новичка за период адаптации.
- * Эффективность деятельности нового сотрудника и достигнутые результаты за период адаптации.
- * Насколько новый сотрудник справился с задачей приобретения новых навыков и знаний
- * Оценка уровня мотивации нового сотрудника к дальнейшей работе в компании
- * Оценка уровня понимания и принятия корпоративных ценностей и стандартов
- * Оценка нового сотрудника по компетенциям

Оценка эффективности службы по работе с персоналом

- * Качество обеспечения нового сотрудника всем необходимым для эффективной адаптации, уровень организации проведения мероприятий адаптации.
- * Системность организации контроля, за процессом адаптации нового сотрудника

Оценка актуальности и эффективности плана адаптации

- * Система адаптации является живой системы и со временем могут произойти изменения в бизнес-процессах компании, что может повлиять на актуальность тех или иных мероприятий, формат их проведения или информационное наполнение (к примеру отменены или изменены важные регламенты), такие моменты необходимо отслеживать и вовремя вносить изменения в концепцию составления плана адаптации.
- * Важно провести оценку результатов адаптации нового сотрудника со стороны коллектива в целом, как он прижился, насколько хорошо он справляется со своей работой, по мнению коллег, с которыми он будет в дальнейшем работать. Получить данную информацию важно не только с точки зрения эффективности самого адаптируемого, но и взгляда на эффективность организации самого процесса адаптации.

Говоря об оценке эффективности, важно помнить, что оценивать можно разные аспекты:

- * систему адаптации в целом;
- * процесс адаптации конкретного сотрудника;
- * конкретный адаптационный инструмент или мероприятие.

Показатели эффективности адаптации

Для оценки эффективности
используются два типа показателей:

- * объективные показатели;
- * субъективные показатели.

Данные показатели характеризуют уровень и эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах в количественных показателях.

К примеру, к таким показателям можно отнести:

- * сумма затраченных ресурсов на адаптацию одного кандидата.
- * процент продлений испытательного срока.
- * процент обученных наставников.
- * процент уровня навыков наставника.
- * лёгкость восприятия (усвояемость) материалов используемых в мероприятиях по адаптации персонала.
- * и т.д.

Объективные показатели

Характеризует удовлетворенность сотрудника
работой в целом или отдельными ее проявлениями,
условиями труда, коллективом и др.

**Субъективные
показатели**

- * Стоимость адаптации одного сотрудника (по профессиям)
- * Стоимость подготовки наставника (по профессиям).
- * Количество должностей, охваченных системой адаптации.
- * Количество сотрудников (в процентах), выполняющих функции наставников (по профессиям).
- * Количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, по отношению к общему числу принятых.
- * Количество сотрудников, покинувших компанию в течение испытательного срока или по его итогам.

**Показатели, которые
необходимо анализировать**

- * 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 чьих подразделениях происходит наибольший набор персонала.
- * Фокус-группа с «экспертами»: сотрудниками отдела персонала, другими сотрудниками.
- * Проведение опросов (в ходе комплексных исследований).

Анализ эффективности действующей системы адаптации нового сотрудника

- * Понимают ли линейные менеджеры важность процедуры адаптации?
- * Кто отвечает за процесс адаптации нового сотрудника?
- * Каковы роли службы персонала и линейного руководителя в адаптации нового сотрудника?
- * Насколько введение в должность дифференцировано по уровню иерархии и профессиям?
- * Кто выбирает наставника для нового сотрудника?
- * Насколько возможность быть наставником интересна и привлекательна для сотрудников компании?
- * Что входит в комплекс мероприятий по адаптации?
- * Какие адаптационные инструменты разработаны и как часто они обновляются?
- * Насколько полно и точно можно оценить результаты и знания человека, полученные в процессе адаптации?
- * Как оценивается эффективность адаптационных мероприятий?

В процессе сбора информации необходимо получить ответы на ряд перечисленных ниже вопросов

Спасибо за внимание!