

УЧР на стадії «Включення»:



- Помощь новому сотруднику в адаптации



Тема 6. Адаптация новых сотрудников

Каждый прием на работу – это победа надежды над опытом.

Теорема Лофтуса



**ВШМ
СПбГУ**

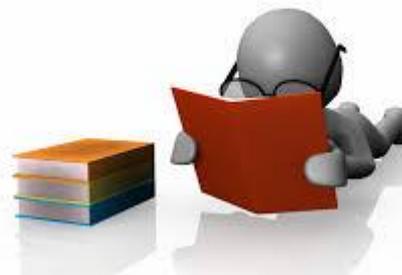
Вопросы:

1. Основные подходы организаций к работе с новыми сотрудниками
2. Программа адаптации новых сотрудников

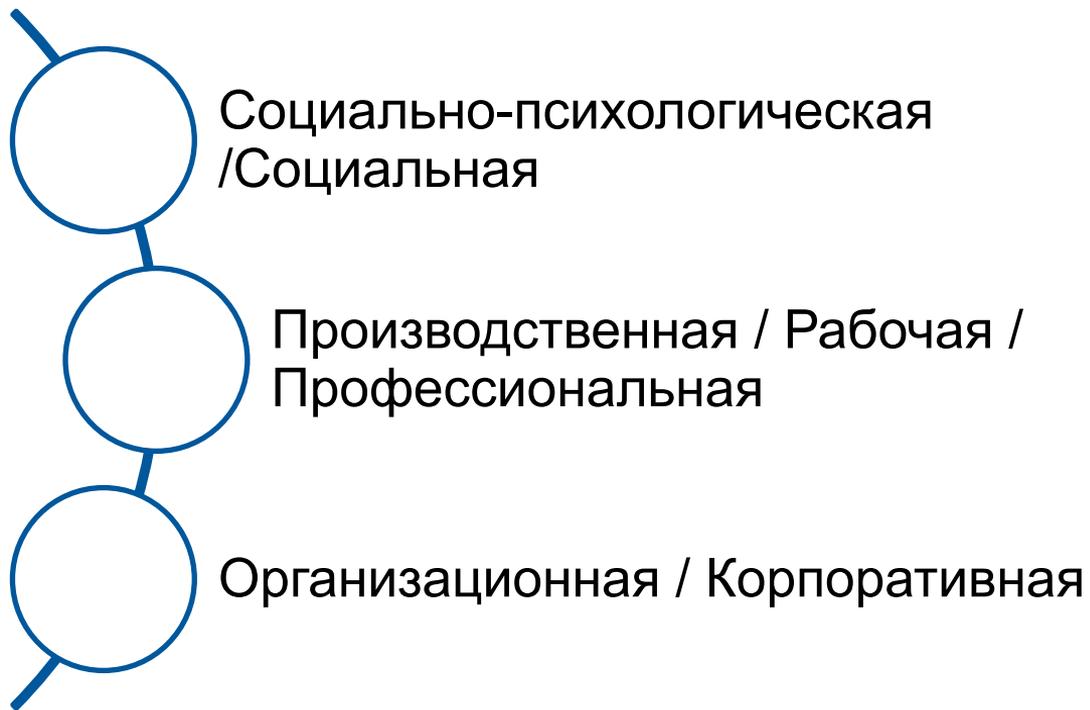


Литература:

- Армстронг М., Тейлор С.
Практика управления
человеческими ресурсами.
- Глава 26
- Самоукина Н. Адаптация
персонала: проблемы и
возможности



Адаптация:

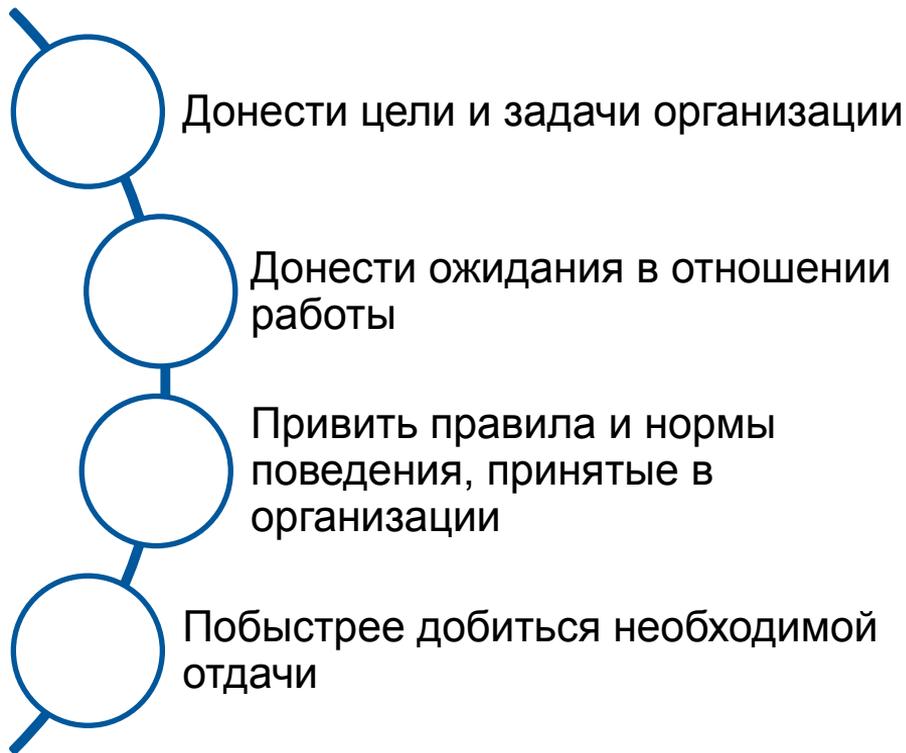


Что необходимо новому сотруднику?

- Почувствовать, что его ждали
- Понять, в чем именно состоит работа
- Понять, что от него ожидают
- Побыстрее обучиться
- Завязать отношения с коллегами
- Найти свое место в коллективе и организации
- Проявить себя



Что необходимо организации?



Оценки:

Программы онбординга/адаптации имеются не более, чем в 1/3 организаций



Основные подходы организаций к работе с новыми сотрудниками

Вопрос 1.



ВШМ
СПбГУ

Подходы организаций к работе с новыми сотрудниками

Оптический

«Прояви себя, а мы посмотрим»

Армейский

«Тяжело в учении, легко в бою»

Партнерский

«Каждый прием на работу – это победа надежды над опытом»



Возможные участники процесса при партнерском подходе:

HR / HR-служба:

- Разработка и создание системы онбординга/адаптации
- Консультирование линейных менеджеров и наставников/buddy
- Преонбординг
- Подготовка Welcome Kit
- Welcome-тренинг
- Эмоциональная поддержка новичка
- Мониторинг и получение обратной связи от новичка:
 - собеседование
 - анкетирование



Возможные участники процесса при партнерском подходе(2):

Руководитель:

- Постановка целей и задач на испытательный срок
- Отслеживание промежуточных результатов
- Принятие окончательного решения
- Входное обучение
- Обратная связь
- Эмоциональная поддержка



Важность доступности руководителя в первые несколько недель



Возможные участники процесса при партнерском подходе (3):

Наставник / Buddy:

- Формальный или неформальный



- Приветствие, знакомство с подразделением и коллективом
- Входное обучение
- Эмоциональная поддержка
- Обратная связь

Однозначного ответа на вопрос, нужно ли оплачивать наставничество, нет.....



Испытательный срок:

Ст. 70 ТК РФ:

При заключении трудового договора в нем по соглашению сторон может быть предусмотрено условие об испытании работника *в целях проверки его соответствия поручаемой работе...*

- Включение в трудовой договор или дополнительное соглашение
- Ряд ограничений в установлении испытания
- Срок:
 - не более 3-х месяцев в большинстве случаев
 - не более 6-ти месяцев для некоторых категорий работников
- Возможность увольнения до истечения срока
- Ряд ограничений в отношении увольнения



Программа адаптации новых сотрудников

Вопрос 2.

САМОСТОЯТЕЛЬНО



ВШМ
СПбГУ

Основные метрики эффективности адаптации:

- Доля сотрудников, успешно прошедших испытательный срок
- Уровень текучести новых сотрудников:
 - в течение первых 3-х месяцев
 - в течение первых 6-ти месяцев
 - в течение первого года работы
- Уровень удовлетворенности новых сотрудников через 3-6-12 месяцев работы
- Удовлетворенность непосредственных руководителей работой новых сотрудников



Исследование Head Hunter

Осень 2015
11 000 респондентов



**ВШМ
СПбГУ**

Почему новые
сотрудники «не
доживают» до конца
испытательного
срока?

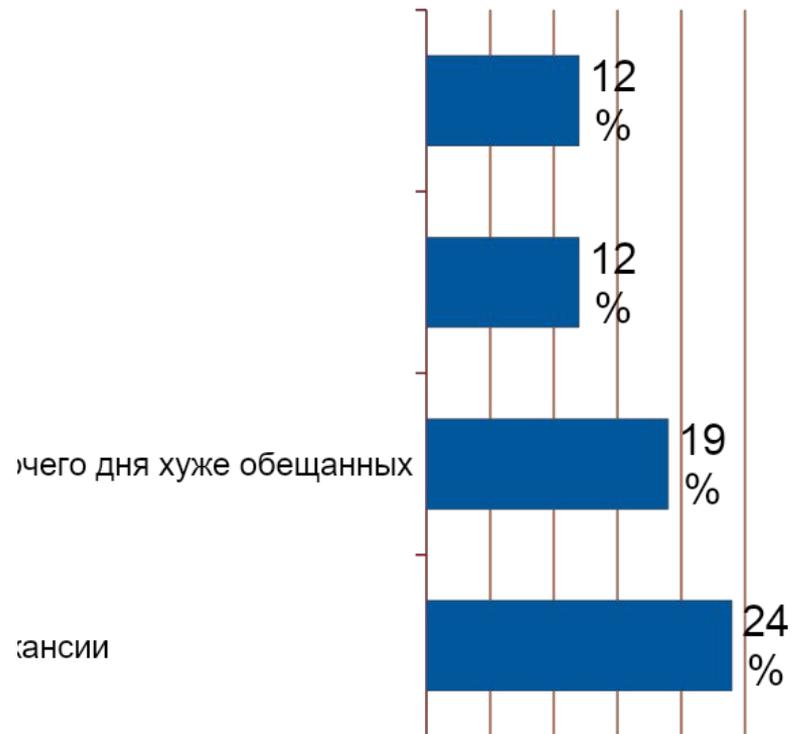
Главная причина:

Сотрудники:

- Условия работы, описанные в рекламе вакансии и во время собеседования, не соответствуют действительности

Работодатели:

- Не справляются с объемом работы
- Не соответствуют должности



УЧР на стадии «Работа»:



- **Оценка**
- Обучение
- Вознаграждение
- Планирование карьеры

