

Методы оценки успешности прохождения адаптационного периода

Работу выполнила:
Великоредачанина
Софья

Упб 2601-01-00

План

1. Критерии завершения адаптации

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

2. Направления оценки эффективности процесса адаптации

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

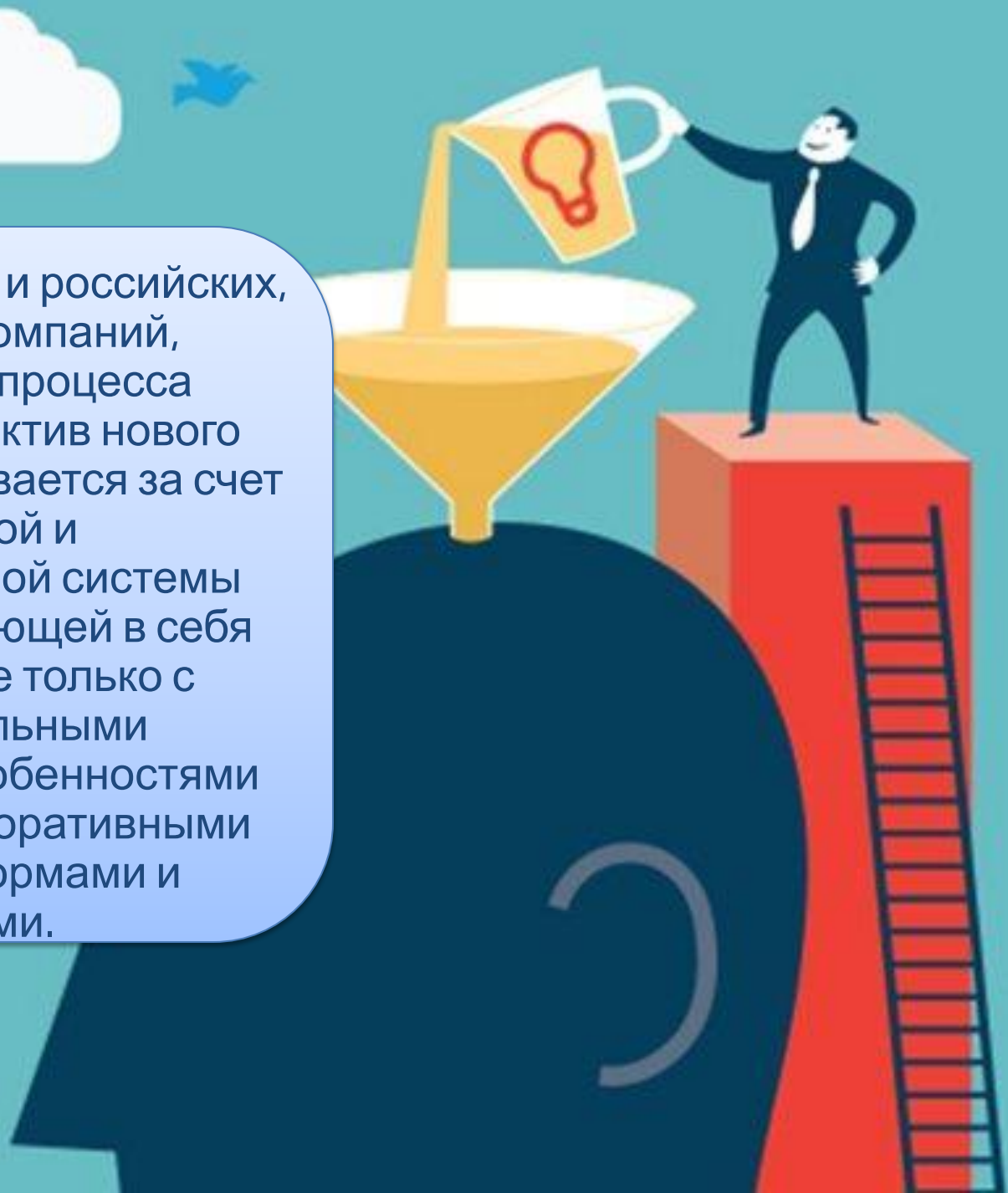
3. Подходы к оценке эффективности адаптации, характерные для российских компаний

- ❖ оценка через удовлетворенность
- ❖ оценка через разработку показателей эффективности
- ❖ интегральная оценка системы оценки эффективности адаптационных программ

4. Анализ эффективности действующей системы адаптации нового сотрудника

5. Пример анализа эффективности системы адаптации

- Как показывает опыт и российских, и зарубежных компаний, эффективность процесса вхождения в коллектив нового работника обеспечивается за счет прописанной и регламентированной системы адаптации, включающей в себя ознакомление не только с профессиональными требованиями и особенностями работы, но и с корпоративными стандартами, нормами и ценностями.



Критерии завершения адаптации

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.

Усвоение корпоративных стандартов, норм, вхождение в компанию

- Эти стандарты закрепляются в регламентирующих документах, а также даются сотруднику в лекционной форме на первых этапах адаптации.
- Оценивать успешность прохождения этого этапа можно по двум параметрам — знание стандартов и следование им [спецтесты и шкалы];
- Следование сотрудника правилам можно получить косвенно — используя отчеты по электронным картам прихода и ухода сотрудников, жалобы или отзывы клиентов, наблюдения наставника.
- 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

Владение навыками и знаниями, необходимыми для данной должности

- Для оценки знаний продукта в большей степени подходят специально разработанные тесты и кейсы. Все зависит от продукта, который продает организация. В некоторых случаях проводятся аттестации с деловыми играми, где усвоение сотрудником материала оценивает комиссия.
- Для оценки наставников разрабатываются подобные шкалы. Естественно, для этого нужно внести в профиль менеджера соответствующие компетенции.



Выполнение поставленных задач и достижение рабочего результата

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.



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.

Направления оценки эффективности процесса адаптации

- 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 эффективности работы наставников и тренеров

- На данном направлении следует оценить качество и эффективность работы тренеров и наставников.



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.

Подходы к оценке эффективности адаптации, характерные для российских компаний:

- Оценка через удовлетворённость
- Оценка через разработку показателей эффективности
- оценка системы оценки эффективности адаптационных программ

Первый подход – оценка через удовлетворенность

В качестве критериев адаптированности работника используются два показателя:

удовлетворен
ность работой

удовлетворен
ность
организации
сотрудником

С помощью специальной анкеты можно получить информацию относительно специфических трудностей, возникающих в ходе работы, характера профессиональных интересов работника и темпов их формирования. По результатам ответов на вопросы вычисляются

Индекс
удовлетворенности
работой

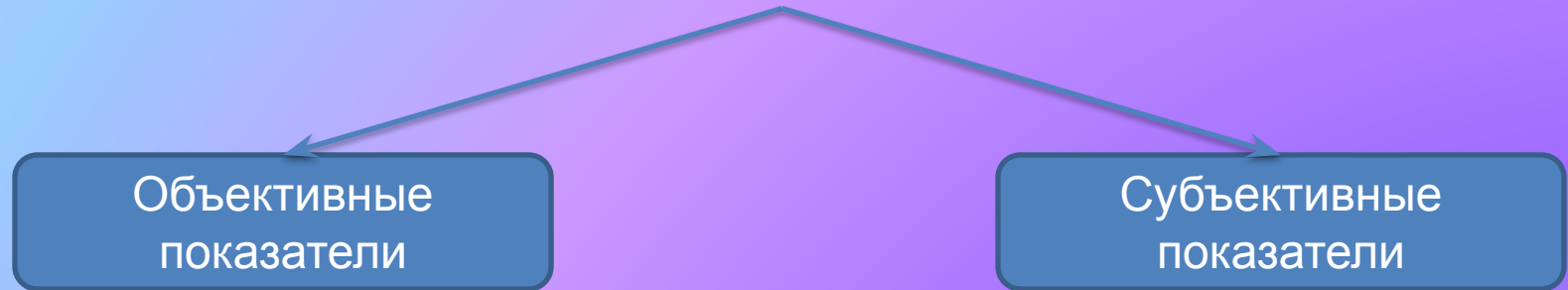
индекс интереса к
работе

индекс
удовлетворенности
профессией

Интегральный показатель
адаптированности
является неким средним
значением всех индексов.

Второй подход – оценка через разработку показателей эффективности.

Показатели оценки эффективности адаптационных процессов



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

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

▪ **Объективные показатели**

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

Стоимость

**адаптаци
и одного
Сотрудни
ка.по**

подготов
ки
Количест
наставни
во
каше

долиност
ЕЮ,
охвудени
Количество
ковч
БЮ

процесів
сотрудни
ков
выполня
успешно
ющих

Функции в испытаниях новый эскиз

ШИХ
КОМПАНИ
Ю В
ТЕЧЕНИЕ

Третий подход – интегральная оценка системы оценки эффективности адаптационных программ.

оценки эффективности адаптационных программ.

- При интегральной системе оценки эффективности программ адаптации не только делается основной акцент на разработку различных критериев эффективности [субъективных и объективных], но и анализируется их влияние на внутриорганизационные процессы. Другими словами, интегральная система позволяет понять взаимозависимость результатов адаптации персонала и деятельности организации в целом через формирование лояльности, понимание стратегических целей



Анализ эффективности действующей системы адаптации нового сотрудника

- Для того чтобы понять, насколько эффективно функционирует система адаптации в компании и проанализировать ее составляющие, необходимо провести аудит этой системы.
- В арсенале руководителя службы персонала имеется ряд методов.
- 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].

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

- 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?



- Такой анализ менеджеру по персоналу стоит проводить хотя бы раз в год, и обязательно — при переходе в новую компанию с целью понимания сильных и слабых сторон системы управления персоналом своего нового работодателя.



В результате такого анализа можно получить следующую информацию:

- встреча руководителя и сотрудника происходит через несколько дней после выхода новичка на работу;
- сотрудник не ознакомлен со своей должностной инструкцией;
- сотрудник не представлен в коллективе;
- сотруднику не поставлены цели на испытательный срок;
- не проводится личная встреча руководителя и сотрудника по итогам испытательного срока;
- некоторые из недавно пришедших сотрудников уже задумались о смене компании.

Негативными последствиями для компании в такой ситуации станет



- снижение показателей эффективности подразделения;



- формирование нелояльного отношения к компании и руководству;



- повышение риска увольнения сотрудников в период испытательного срока, а следовательно, дополнительные денежные и временные затраты на поиск новых сотрудников.

Пример

Уровни выделения критериев оценки системы адаптации персонала

Наименование критерия	Уровень проявления	Описание
Наличие специалиста, занимающегося адаптацией	1	Функция адаптации новых сотрудников ни за кем не закреплена
	2	Адаптация персонала – задача руководителя подразделения, в которое приходит новый сотрудник
	3	Функция адаптации персонала выполняется Службой управления персоналом, без закрепления за конкретным специалистом
	4	В Службе управления персоналом есть специалист, в функции которого входит адаптация принятых работников
Наличие Положения об адаптации	1	В организации отсутствует Положение об адаптации персонала
	2	В организации формально существует Положение об адаптации, которое устарело или не выполняется
	3	В организации существует реально действующее Положение об адаптации, которое регулярно пересматривается
Наличие программы адаптации	1	В организации отсутствует программа адаптации персонала
	2	Программа адаптации персонала является частью Положения об адаптации и содержит перечень основных адаптационных мероприятий
	3	В организации существует самостоятельная программа адаптации персонала, содержащая подробный перечень адаптационных мероприятий с указанием сроков и ответственных за их реализацию
Дифференциация программы адаптации по категориям персонала	1	Программа адаптации включает в себя мероприятия, которые являются общими для всех категорий персонала
	2	Содержание программы адаптации дифференцируется в зависимости от категории персонала (служащие и рабочие)
	3	Содержание программы адаптации дифференцируется внутри категории персонала (служащие: руководители, специалисты, технические исполнители)
Наличие информационно-справочной информации об организации, ее корпоративных ценностях, политике в области управления персоналом	1	Должностная инструкция, положение о подразделении, правила внутреннего трудового распорядка
	2	п.1 + корпоративная книга (история развития организации, стратегические цели, корпоративные ценности, информация о первых лицах организации, телефонный справочник...)
	3	п.2 + корпоративный сайт, корпоративная газета
Бюджетирование затрат на адаптацию	1	В организации не выделяются средства на адаптацию персонала
	2	Затраты на адаптацию персонала входят в состав бюджета затрат на персонал
	3	В организации ежемесячно формируется бюджет затрат на адаптацию персонала
Наличие института наставничества	1	Наставничество не практикуется
	2	Наставник закрепляется только за отдельными категориями персонала
	3	За каждым новым сотрудником закрепляется наставник или куратор
Уровень производительности труда нового сотрудника к концу контрольного периода	1	70–79 %
	2	80–89 %
	3	90–99 %
	4	100 % и более

Интерпретация результатов оценки эффективности технологии адаптации

Сумма набранных баллов в процентах от максимального значения	Интерпретация полученного результата
Менее 50 %	В организации отсутствует разработанная технология адаптации персонала. Процесс вхождения работников в организацию не регламентирован, не разработана программа адаптации. Работники не удовлетворены организацией процесса адаптации, что приводит к низкому уровню производительности их труда и высокой текучести персонала
51 % – 70 %	В организации присутствуют элементы нормативно-методического обеспечения процесса адаптации. Но они либо существуют формально, либо требуют корректировки. Перечень проводимых адаптационных мероприятий невелик. Существуют проблемы с производительностью труда и текучестью новых работников
71 % – 90 %	Существующая в организации технология адаптации в целом эффективна. Разработано нормативно-методическое обеспечение процесса – положение об адаптации, а также программа адаптации, дифференцированная по категориям персонала. Большая часть работников удовлетворена организацией процесса адаптации. Уровень производительности труда и текучести новичков находится в пределах нормы
91 % – 100 %	Технология адаптации персонала эффективна. Функция адаптации закреплена и выполняется Службой управления персоналом или специалистом по адаптации. В организации регулярно происходит бюджетирование затрат на адаптацию персонала. Разработан обширный перечень адаптационных мероприятий, развит институт наставничества. Работники удовлетворены организацией процесса адаптации и демонстрируют высокий уровень производительности труда. Уровень текучести новичков не превышает уровня текучести работников со стажем

Источники

- 1. Латуха, М. О. Оценка эффективности процесса адаптации: российская практика / М. О. Латуха // Справочник кадровика. – 2009. – № 4. – С. 23–29.
- 2. Рогачева, М. Адаптация работников в новом коллективе / М. Рогачева // Управление компанией. – 2006. – № 2. – С. 28–33.
- 3. Управление персоналом организации: учеб. пособие / М. А. Винокуров [и др.]; под ред. М. А. Винокурова, Т. Г. Озерниковой. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. – 568 с.
- 4. Ягунова, Н. Кадровый менеджмент на предприятии: мотивация, адаптация, наставничество / Н. Ягунова // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 4. – С. 37–44.

Спасибо
за внимание!

