Академия труда и социальных отношений Социально-экономический факультет

курсовая работа по дисциплине «основы управления персоналом»

на тему:

«Адаптация персонала в организации»

2009 г.

#### Введение

Адаптация является одним из элементов системы управления персоналом предприятия. Несмотря на это, адаптационным мероприятиям в компании подчас уделяется минимум внимания, так как временные и организационные ресурсы службы персонала инвестируются преимущественно в развитие систем оценки и обучения.

Нередко организации используют только отдельные элементы адаптации, например, проводят для новичков вводные курсы или выдают всем пришедшим «Справочник сотрудника». Но для того чтобы проводимые мероприятия были эффективными, необходим системный подход к адаптации новых сотрудников. Отсутствие системности может привести к снижению эффективности других проектов HR-службы, направленных на формирование бренда работодателя, развитие корпоративной культуры.

В ходе опроса, проведенного одним из российских деловых изданий, 8% респондентов, заявили, что их компании не предпринимают никаких усилий по адаптации новичков, а 12% - что руководство только начинает об этом задумываться. Большая же часть – 80% компаний – рассматривают функцию адаптации персонала как необходимую для успешного ведения бизнеса.

#### Целью моей курсовой работы является изучение адаптации как одной из актуальных проблем в управлении персоналом. Также в ней содержится ряд советов и рекомендаций о построении системы адаптации в организации.

#### Задача моей курсовой работы – помочь HR-специалистам и руководителям подготовить эффективную систему адаптации персонала на основе разработанной «Матрицы адаптации».

#### Глава I. Теоретическая часть

#### 1. Роль адаптации в системе управления персоналом компании

# Преимущества адаптации

Потребность в формировании системы адаптации возникает на этапе активного развития компании. Вместе с ростом организации увеличивается общее количество подразделений и сотрудников, а значит, новичков. В какой-то момент руководители уже не могут лично заниматься новыми сотрудниками, что распространено в компаниях малого бизнеса. С этого момента возникает потребность в стандартизации процедур взаимодействия с новыми сотрудниками, а значит, в создании системы адаптации.

Адаптация (от лат. adaptatio - приспособление) - это процесс приспособления работника к изменяющимся условиям внешней среды, производства, труда, обмена, жизни.[[1]](#footnote-1)

В пользу адаптации красноречиво говорят следующие цифры. Порядка 80% людей, уволившихся в первые полгода-год работы, принимают решение об уходе из компании в первые две недели.

Почему так случается? Обычна ситуация, когда новичок сталкивается с большим количеством трудностей, причем основная их масса порождается отсутствием информации о порядке работы и месте расположения отдельных подразделений организации. Реальность, в которую попадают новые сотрудники, не всегда отвечает их ожиданиям. Причины тому могут быть разные. Например, информация о положении дел в компании, полученная сотрудником в ходе его собеседований с представителями службы персонала и непосредственным руководителем, не соответствуют истинной ситуации, или же, приступив к работе, сотрудник оказывается в ненамеренно созданном информационном вакууме, что влияет как на объективные результаты его работы, так и на его личную удовлетворенность.

Консультанты утверждают, что в случае успешной адаптации сотрудник начинает эффективно работать уже через несколько месяцев, а в случае спонтанного развития - только по истечении года.

# Цели адаптации

Целью системы адаптации является снижение издержек организации, которое происходит за счет факторов, указанных ниже.

1.Ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность:

1. достижение им необходимой эффективности работы в минимальные сроки;
2. уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей.

По результатам исследований, только к концу испытательного срока человек начинает работать на 70% своих возможностей.

2.Сокращение уровня текучести кадров:

1. снижение количества сотрудников, не прошедших испытательный срок;
2. снижение количества сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы.

# Этапы адаптации

До начала адаптации требуется понять уровень подготовленности новичка, так как от этого будет зависеть индивидуальный набор адаптационных мероприятий. Если есть возможность дифференциации, то наполнение адаптационной программы лучше всего сделать разным.

Этап 1. Общая ориентация. На данном этапе происходит ознакомление нового сотрудника с компанией, корпоративными правилами, историей, структурой, рабочим распорядком, традициями, политикой в области управления персоналом и т. д.

Инструменты, применяемые на первом этапе, - проведение вводных тренингов и инструктажей, ознакомление с корпоративной документацией.

Этап 2. Вхождение в должность. Второй этап включает ознакомление с функциями и целями подразделения, целями и задачами самого сотрудника, процедурами и правилами, а также установление отношений с коллегами.

Инструментами данного этапа являются Положение о подразделении, Должностная инструкция сотрудника, составленный План работы нового сотрудника на первые три месяца, содержащийся в Адаптационном листе, утвержденные регламенты и правила.

Этап 3. Действенная ориентация. На данном этапе у нового сотрудника появляется возможность применить имеющиеся или только что приобретенные знания и получить обратную связь от руководителя и/или наставника. Этот этап начинается не ранее, чем через неделю после его выхода на работу.

Этап 4. Функционирование. В любой компании полезно иметь статистику по должностям относительно средней продолжительности адаптационного периода, т.е. следует представлять, через какое время после трудоустройства сотрудник начинает работать в полную силу. Такие данные относительно позиций высшего звена собрать довольно сложно, но если речь идет о более распространенных должностях (например, обслуживающего персонала, менеджеров по продажам, технических специалистов), то накапливать подобные сведения нужно обязательно.

##### 2. Особенности адаптации разных категорий сотрудников

С точки зрения квалификации и должностного уровня новых сотрудников, условно можно выделить несколько категорий:

1. рядовые сотрудники, рабочий персонал;
2. специалисты, служащие, инженерно-технические работники (ИТР);
3. молодые специалисты;
4. руководители среднего звена;
5. руководители высшего звена;
6. сотрудники удаленных офисов.

Для каждой категории персонала разные аспекты адаптации имеют разную приоритетность. Прежде всего поговорим о различных аспектах адаптации.

# Аспекты адаптации

Специалисты в области управления персоналом выделяют несколько аспектов процесса адаптации:

1. организационный, или введение в компанию;
2. социально-психологический, или введение в коллектив;
3. профессиональный, или введение в профессию;
4. психофизиологический.

Организационная адаптация

Для того чтобы начать работать эффективно, человеку необходимо получить ответы на вопросы, связанные с организацией деятельности в компании:

•каковы стратегические цели и приоритеты компании?

1. какова ее структура?
2. как осуществляется управление?
3. кто принимает решения?
4. что можно делать и чего нельзя?
5. как оформить командировку?
6. где находится IТ-отдел?
7. как решать бытовые проблемы?

Организационная адаптация - один из самых сложных этапов освоения сотрудника в компании, так как она подразумевает получение и анализ большого объема информации.

К сожалению, немногие предприятия в состоянии обеспечить сотрудников необходимой информацией в структурированном виде из-за отсутствия прописанных правил и процедур, поэтому новичку приходится разбираться во всех тонкостях самостоятельно.

Социально-психологическая адаптация

Приходя на работу, человек принимает те нормы поведения и общения, которые существуют в коллективе, включается в систему взаимоотношений с коллегами. На этом этапе он знакомится с «атмосферой компании» - корпоративной культурой. Часто случается, что хорошего кандидата «отбраковывают» на этапе подбора, из-за того что он не подходит по стилю поведения и вероятность неприятия им ценностей организации очень высока.

Очень важно приложить максимальные усилия, чтобы выбранный специалист чувствовал себя в коллективе комфортно. Здесь по большому счету компании надо постараться ему понравиться.

Профессиональная адаптация

Данный аспект адаптации можно назвать «дообучением». Он напрямую связан с приобретением новым сотрудником недостающих знаний и навыков в профессиональной области. Когда необходима профессиональная адаптация?

1. Если новичок обладает заведомо более низкими профессиональными компетенциями, чем требуется для эффективного выполнения его должностных обязанностей. В этом случае для него разрабатывается дополнительный план развития, и он проходит обучение в первые месяцы работы.

2. В компании приняты собственные стандарты работы (профессиональные или технологические). Например, в дистрибьюторских компаниях принятый на должность супервайзера отдела продаж специалист, вне зависимости от своего предыдущего опыта, посещает тренинг «Техника продаж». Это нужно не столько для отработки непосредственно навыков продаж, сколько для ознакомления с существующими в компании профессиональными стандартами в этой области.

Психофизиологическая адаптация

Данный аспект в первую очередь включает приспособление к определенному, часто отличному от привычного, режиму труда и отдыха.

Особое внимание психофизиологической адаптации нужно уделять в следующих ситуациях.

1. При сменном графике работы. Если человек никогда не работал по ночам, ему объективно будет тяжело работать в смену или менять время пребывания на работе, к примеру, с 8 часов на 12.
2. Если график работы сдвинут. В некоторых компаниях предлагается график работы с 8 до 17, в других — с 11 до 20.
3. В компании ненормированный рабочий день. К ненормированной работе сложно привыкнуть, если на предыдущем месте работы у сотрудника был нормированный график.
4. Когда предусмотрены длительные командировки - для ряда сотрудников это может стать дополнительным стрессом.
5. Проектная работа - в этом случае сотрудник должен быть готов к пиковым нагрузкам, которые обычно возникают перед сдачей проекта.
6. Работа в режиме домашнего офиса (home office). Данная форма становится все более распространенной в России: компании приглашают региональных представителей или нанимают специалистов, например программистов или веб-дизайнеров, из других городов, не создавая при этом специальных подразделений или филиалов.

# Категории сотрудников

## Рядовые сотрудники

Рядовым сотрудникам, к которым относятся, например, рабочие производства или обслуживающий персонал в офисе, не всегда уделяется достаточное внимание, притом, что на большинстве промышленных и сервисных предприятий эта группа персонала является самой многочисленной.

На этапе адаптации рядовых сотрудников в компании следует разработать и использовать хотя бы минимальный набор инструментов: проводить вводный инструктаж, объяснять алгоритмы работы.

Наиболее приоритетной для данной категории сотрудников является социально-психологическая адаптация, так как большую часть рабочего времени они объединены в бригады или смены. Важно, чтобы новичок как можно быстрее освоился в коллективе, а сам коллектив принял его.

Следующий по важности аспект – профессиональный. Объяснить корпоративную специфику работы, научить основным производственным алгоритмам - задача наставника.

Немаловажным является и психофизиологический аспект. Практика показывает, что часто кандидаты переоценивают себя, неоднократные вопросы и предупреждения менеджера по персоналу в ходе собеседования остаются неуслышанными, и, как следствие, сотрудники увольняются через неделю, объясняя это тем, что работа для них действительно физически сложна.

## Специалисты, инженерно-технические работники

По опыту компаний, именно с разработки адаптационных инструментов для этой категории сотрудников начинается выстраивание целостной системы адаптации в компании.

Наиболее приоритетной для специалистов и инженерно-технических работников является организационная адаптация, в ходе которой сотрудник знакомится со спецификой работы подразделения, в которое он пришел работать, с тем как налажены бизнес-процессы и т. д.

Что касается профессионального аспекта, то все зависит от стадии развития, на которой находится сама компания. На этапе активного роста у нее чаще всего нет возможности привлекать людей «на вырост» и обучать их в процессе работы, так как большинство служб только формируется и такие компании делают ставки на «готовых» специалистов, по сути, покупая на рынке их профессиональные компетенции. Если же компания находится на стадии стабилизации, то профессиональный аспект адаптации новичков будет следующим по приоритету.

## Молодые специалисты

Мы работаем в ситуации, когда экономика растет и требуется все больше работников самых разных квалификаций.

Результаты исследований показывают, что от 20 до 30% образовательных программ вузов, представленных на российском рынке, не дают необходимого для профессиональной деятельности набора компетенций. Таким образом, для молодых специалистов наиболее приоритетным является профессиональный аспект адаптации. Уже сегодня большинство компаний имеет разработанные программы по работе с выпускниками вузов.

Кроме того, молодых специалистов приходится адаптировать к особенностям не только компании, но и бизнес-среды в целом — опять же, по причине отсутствия у них опыта работы. Организационные отношения существенно отличаются от учебных, носящих преимущественно неформальный характер. Таким образом, организационный аспект адаптации является следующим по приоритетности.

## Линейные руководители

Иногда считается, что руководитель априори обладает всеми необходимыми навыками и информацией, и поэтому, в отличие от специалистов, его совсем не обязательно вводить в курс дела. Это, конечно, неверно. Когда на новое место приходит профессионал, за плечами у которого опыт работы в других организациях с другими системами ценностей и отношениями, организационная и социально-психологическая адаптация имеют большее значение, чем профессиональная.

Для проведения адаптации линейных руководителей необходима поддержка руководителя более высокого уровня управления, которого требуется активно привлекать к данному процессу. Руководителю среднего звена прежде всего важно познакомиться с коллективом и найти общий язык с подчиненными, прежде всего с неформальными лидерами коллектива.

Программы адаптации руководителей обычно отличаются от вводного курса для рядовых сотрудников. Помимо общих сведений о компании и ее продукции, ему придется усвоить также принятые в ней стандарты в области управления людьми, ознакомиться с процедурами оценки и стимулирования сотрудников.

## Топ-менеджеры

Какая-либо подготовка к приходу в компанию нового директора большая редкость. Стоит новичку выйти на работу, рассчитывать на какую-либо помощь ему не приходится.

При появлении в компании нового топ-менеджера акценты в процессе адаптации немного смещаются: можно сказать, что более приоритетной является адаптация коллектива к новому директору, а не наоборот.

При представлении коллективу нового топ-менеджера службе персонала целесообразно разработать план знакомства, который должен быть поддержан всеми существующими в компании каналами коммуникации: персональными и общими, письменными и вербальными. Основная задача в этом случае - изменить отношение сотрудников к новому топу: от настороженности до полного приятия. Для бизнеса важно, чтобы руководитель пользовался у сотрудников уважением, так как в этом случае его решения будут восприниматься как справедливые, а информация, исходящая от него, как истинная.

## Сотрудники удаленных офисов

Под термином «удаленный офис» не обязательно понимается подразделение, находящееся на значительном расстоянии от основного. В некоторых случаях таким удаленным офисом может быть склад в соседнем от центрального офиса районе, отличающийся некоторой обособленностью. Сотрудники удаленного офиса бывают незаслуженно обделены вниманием, иногда могут не знать и не воспринимать нормы корпоративной культуры. Таким образом, наиболее приоритетными являются организационный и социально-психологический аспекты адаптации. Их выстраивание предотвратит возможное появление субкультур, формирование отношения к головному офису как к внешней и не всегда дружелюбной силе.

В удаленных офисах далеко не всегда есть HR-служба, и функции по адаптации ложатся на руководителей этих подразделений. В этом случае важно делать упор на подготовку раздаточных материалов, использование возможностей электронного обучения и внутренних корпоративных порталов.

Данные категории сотрудников выделены условно. Службе персонала необходимо определить те из них, которые есть в каждой конкретной компании, и список будет отличаться от предложенного. Некоторые компании не привлекают молодых специалистов, другие не имеют удаленных подразделений. Часто в отдельную группу выделяют наиболее многочисленную профессию в компании.

3. Мероприятия и инструменты адаптации

# Подходы к выбору адаптационных инструментов

При выборе адаптационных инструментов для разработки и последующего их применения в компании необходимо исходить из стоящей перед организацией, а, следовательно, и службой персонала, цели: чего мы хотим добиться в ближайший год, как на достижение этой цели повлияет выстраиваемая система адаптации новых сотрудников?

Но при всей очевидной целесообразности применения целевого подхода мы подчас, к сожалению, применяем другие.

Проблемно-ориентированный подход, например, в ситуации, когда сотрудники службы персонала неожиданно для себя узнают, что новые сотрудники крайне мало знают о самой компании, ее истории, стоящих перед ней задачах. Это значит, надо что-то менять в существующем положении дел.

Процессно-ориентированный, когда над целью начинает доминировать понимание того, как «должно быть, потому что у других все именно так». Это выражается в том, что служба персонала старается копировать опыт других компаний, не всегда задумываясь, необходимо ли это.

# Адаптационный лист

Одним из инструментов управления процессом адаптации новичка является Адаптационный лист (приложение 1) нового сотрудника (в некоторых компаниях он называется Дневник нового сотрудника, Программа адаптации, План адаптации, План стажировки).

Адаптационный лист готовится линейным руководителем и подписывается новым сотрудником в первый день его работы вместе с должностной инструкцией. Адаптационный лист может быть подготовлен как в печатном, так и в электронном виде.

Структура Адаптационного листа нового сотрудника включает следующие разделы:

1. задачи на испытательный срок;
2. мероприятия по адаптации;
3. перечень мероприятий к исполнению;
4. контроль выполнения.

Задачи на испытательный срок

Задачи определяются руководителем и разъясняются новичку при подписании Адаптационного листа.

Мероприятия по адаптации

Данный раздел включает те мероприятия по адаптации, которые разработаны в компании и адресованы новому сотруднику.

## Перечень мероприятий к исполнению

Перечень мероприятий к исполнению - это список так называемых контрольных точек, или обязательств нового сотрудника перед компанией.

## Контроль выполнения

В этом разделе фиксируется оценка выполнения поставленных перед новым сотрудником задач, которую рекомендуется осуществлять в ходе его встреч с непосредственным руководителем один раз в две недели или в месяц.

Welcome! Тренинг.

Welcome! Тренинг (или Вводный курс «Добро пожаловать в компанию!») - это последний шанс для компании произвести впечатление на новичка, другими словами, влюбить его в себя. Поэтому, помимо передачи новых знаний о компании и существующих порядках, целью Welcome! Тренинга является формирование и повышения лояльности новых сотрудников к компании. Важно понимать, что Welcome! Тренинг не является тренингом в привычном понимании этого слова, т.е. он не направлен на отработку каких-либо навыков.

Формы проведения Welcome! Тренинга

1. Аудиторный тренинг. Это классический вариант проведения вводного обучения. Преимуществами является реальное общение как с сотрудниками, проводящими обучение, так и с новичками из других подразделений.

2. Электронный курс (e-learning). Использование такой формы обучения рекомендуется в следующих случаях:

• в обучении участвуют сотрудники удаленных офисов, тогда сам курс, к которому имеют доступ сотрудники всех подразделений, готовится и периодически обновляется сотрудниками службы персонала основного офиса;

• в компанию одновременно приходит много новичков, что может быть обусловлено разными причинами: стадией ее активного роста, процессами слияний и поглощений, текучестью персонала.

В настоящее время специализированные провайдеры предлагают услуги по разработке электронных версий адаптационных курсов. Стиль разрабатываемых программ совершенно различный: от строгого до веселого, когда тренинг разработан в виде игры или мультфильма.

3. Смешанный вариант. Такое обучение включает как аудиторные модули, так и элементы электронного обучения. Данный формат становится наиболее распространенным, так как позволяет специалистам службы персонала разрабатывать сбалансированные программы, определяя, какая часть информации может быть изучена новичками самостоятельно, а в каких случаях целесообразно живое общение.

Продолжительность Welcome! Тренинга зависит от потребностей компании, а именно от объема информации, которую планируется донести до новых сотрудников.

Опыт показывает, что программа, как правило, длится от двух часов до двух дней.

Периодичность Welcome! Тренинга зависит от того, насколько часто и в каком количестве в компанию приходят новые сотрудники. Это могут быть и еженедельная, и ежемесячная программы.

Содержание Welcome! Тренинга традиционно включает в себя ряд информационных блоков.

Блок 1. Сведения о компании - призван познакомить участников тренинга с историей организации, ее настоящим и будущим.

Одной из ошибок является использование в подготовке данного блока презентаций, разработанных департаментами маркетинга и продаж и ориентированных на клиентов компании. Важно помнить, что клиенты являются внешним окружением компании и входят в другую целевую аудиторию, в отличие от сотрудников компании, что непосредственно влияет на расстановку акцентов.

Блок 2. Информация о производимых продуктах/оказываемых услугах.

Даже в том случае, если среди новичков нет сотрудников департамента продаж, которым придется работать с клиентами, рекомендуется не подходить к данному блоку формально. Любому сотруднику, независимо от его должности, будет интересно получить специфические сведения о том, как производится продукция или как осуществляются услуги, будь это нефтяная отрасль или игрок телекоммуникационного или алкогольного рынка. Это может быть реализовано в виде небольшого фильма, презентации с красочными слайдами или игры, которые позволят новичкам освоиться в основных особенностях продукта.

Блок 3. Объяснение принципов корпоративной культуры - как правило, разъясняются существующие нормы и положения корпоративной культуры.

Блок 4. Корпоративная политика в области управления персоналом, содержит информацию о возможностях, предоставляемых сотрудникам компанией, в следующих сферах:

1. профессиональное развитие - какие возможности в области обучения предоставляет компания, как работают учебный центр и библиотека;
2. развитие карьеры - базовая информация об оценочных процедурах, примеры карьерного роста работающих сотрудников;
3. политика вознаграждений (в случае, если она унифицирована) - каковы корпоративные показатели эффективности, каков алгоритм расчета премий;
4. условия работы - порядок выплаты заработной платы, возможности получения других существующих в компании льгот;
5. условия быта - где и когда можно пообедать, получить медицинскую помощь, помощь, связанную с обслуживанием транспортного средства, и т. д.);
6. отношения с профсоюзной организацией.

Блок 5. Экскурсия по компании; сюда можно включить мероприятия, перечисленные ниже:

•посещение производства, отдела разработок или других ключевых подразделений;

•посещение музея компании;

1. проход по Аллее славы. Аллея славы — условное название экспозиции дипломов и наград организации, которые размещают на стенах или в холлах;
2. просмотр фильма о компании.

## Ответы на вопросы

1. Кто проводит Welcome! Тренинг?

Начинать Welcome! Тренинг рекомендуется с приветствия и вводного слова одного из топ-менеджеров. Основная часть курса Welcome! Тренинга, следующая за вводным словом, как правило, проводится специалистом службы персонала: тренинг-менеджером либо менеджером по подбору и адаптации персонала.

Часть, посвященная описанию выпускаемого продукта/оказываемых услуг, чаще всего готовится специалистами соответствующего профиля, например технологами или маркетологами.

В блоке, разъясняющем кадровую политику организации, наряду со специалистом HR-отдела может выступить работник любого другого подразделения, который расскажет о себе и своем карьерном пути в компании, что позволит завоевать большее доверие новичков и в то же время будет дополнительной мотивацией для самого работника.

Для рассказа о социальной политике и защите интересов сотрудников можно пригласить представителя профсоюза.

Кроме передачи знаний из первых рук такая форма позволяет дополнительно мотивировать работающих сотрудников компании, занятых в проведении адаптационной программы.

2. Кто разрабатывает Welcome! Тренинг?

К разработке Welcome! Тренинга важно привлечь специалистов и руководителей разных подразделений. Она должна включать в себя ряд составляющих.

1. Уточнение преследуемых целей и ожидаемых результатов.
2. Определение структуры и содержания программы. Для этого можно провести фокус-группу или интервью среди тех сотрудников, которые работают в организации сравнительно недавно.
3. Подготовку содержательной части тренинга, определение продолжительности и формы проведения. На этом этапе требуется выделить интересные примеры из жизни компании, составить список вопросов для интерактивного обсуждения и подготовить раздаточные материалы.

Оценка Welcome! Тренинга. Так как Welcome! Тренинг не является тренингом в привычном понимании этого слова, процесс оценки может включать всего два шага: 1) оценку реакции участников: сбор обратной связи о том, понравилась ли новичкам форма проведения программы, все ли было понятно и т. д.; 2) проверку знаний с использованием тестов о продукте/услугах в случае, если в этом есть необходимость.

Корпоративная брошюра Книга сотрудника.

Корпоративная брошюра Книга сотрудник (приложение 2) (другое название Папка сотрудника) может издаваться как в печатной форме, так и в электронной.

Цель Книги сотрудника

Сориентировать новичка в большом объеме информации, которую ему необходимо узнать о компании.

Содержание Книги сотрудника

Определяется прежде всего целевой группой издания. Для рядовых сотрудников рабочих специальностей имеет смысл подготовить Памятку нового сотрудника (приложение 3), включив в нее сведения, связанные с условиями труда и быта.

Для сотрудников, работающих дистанционно, правильно будет изложить весь материал адаптационного курса, так как у них нет возможности посетить вводный курс лично.

В активно развивающихся компаниях имеет смысл разработать Книгу руководителя(приложение 4), целевой аудиторией которой станут как сотрудники, назначенные на должность после прохождения программы развития кадрового резерва, так и специалисты, пришедшие в компанию извне. Основными материалами, размещенными в такой Книге руководителя, станут описанные бизнес-процессы и регламенты, например, Положение о подготовке и защите бюджета или локальные нормативные акты, касающиеся работы с персоналом.

В случае если предоставление Книги сотрудника каждому новичку по каким-либо причинам затратно для компании - например, она является производственной и большую часть работников составляют сотрудники рабочих специальностей, решением может быть вручение новичкам Памятки новому сотруднику и размещение всех информационных материалов о компании на информационном стенде, доступ к которому свободен для всех.

Во время разработки таких книг и памяток надо сразу запланировать периодичность их обновления, так как указанная там информация изменяется очень быстро. Обновленную информацию необходимо доводить и до уже работающих сотрудников.

# Дни новичков

Дни новичков в компании могут проходить с разной периодичностью. Наиболее часто встречающиеся варианты - один раз в месяц и один раз в квартал. Главная цель таких мероприятий - командообразование.

В некоторых компаниях День новичков заменяет Welcome! Тренинг. В этом случае мероприятие обычно включает официальную (содержательную) и неофициальную (развлекательную) части.

Комплект новичка

Комплект новичка (другие названия: Папка нового сотрудника, или Путеводитель по компании) обычно включает в себя:

1. должностную инструкцию, локальные нормативные документы, в том числе Положение о персонале;
2. Адаптационный лист;
3. Книгу сотрудника;
4. корпоративные памятки, положения;
5. последний выпуск корпоративного издания;
6. маркетинговые материалы;
7. корпоративный сувенир (например, ручка, блокнот и т. п.);
8. телефонный справочник;

Часть документов может быть записана на компакт-диск, например, вместе с фильмом о компании.

Первый день нового сотрудника

Первый день сотрудника должен быть подготовлен заранее. Часто бывает, что компании де-юре обладают разработанными адаптационными инструментами, а де-факто оказываются абсолютно не готовы к приему нового сотрудника. Детально разработанные программы адаптации не заменят эмоциональной составляющей первого дня сотрудника на новом месте, в ходе которого он невольно оценивает реальное к нему отношение.

Неправильно назначать выход нового сотрудника на тот день, когда его непосредственный руководитель находится в отпуске или командировке. Не стоит допускать, чтобы человек чувствовал себя брошенным.

Ожидая появления нового сотрудника в офисе, проверьте, не забыли ли вы подготовить:

1. рабочее место; на рабочем столе и в тумбочке не должно быть никаких вещей, оставшихся от предыдущего сотрудника, положите на стол ежедневник, набор канцелярских принадлежностей;
2. Комплект новичка, Адаптационный лист, бейджик;
3. знаки приветствия от коллег: открытка - поздравление с выходом на новую работу, небольшая шоколадка, корпоративный сувенир - словом, все, что сотрудникам подскажет их фантазия.

Если есть возможность, предупредите работников этого и смежных подразделений о появлении нового коллеги.

Первый день работы нового сотрудника рекомендуется начинать несколько позже, например, в 9.30, в случае если вся компания работает с 9.00. К этому времени все заинтересованные лица уже будут на рабочих местах, и новичку не придется проводить первые минуты в ожидании появления будущих коллег.

Важно не столько в первый же день довести до сотрудника всю подробную информацию, сколько объяснить ему, где ее можно самостоятельно найти в будущем. Цель первого дня нового сотрудника - сформировать у него положительное впечатление о компании и вызвать воодушевление к работе в ней.

Информация о новичке

Важно не только представить новому сотруднику его будущих коллег, но и рассказать о новом человеке в коллективе. Для этого необходимо использовать имеющиеся коммуникационные каналы:

1. интранет-страницу «Наши новички»;
2. электронную рассылку;
3. информационный стенд;
4. корпоративный бюллетень или газету;
5. личное представление (в данном случае сложность может вызвать то, что не всех сотрудников компании можно застать на местах).

Информация о новом руководителе

В случае прихода нового руководителя HR-службе имеет смысл подготовить план его знакомства с сотрудниками. Часто сотрудники относятся к новому руководителю с некоторой настороженностью, в то время как желательно, чтобы топ-менеджер с первого же дня пользовался уважением подчиненных. Информацию о руководителе нужно распространить по всем каналам внутри организации, и она должна включать следующие сведения:

1. образование и опыт работы;
2. успехи и достижения в предыдущих проектах;
3. семейное положение, хобби и т. д.;
4. взгляды на организацию рабочего процесса.

Оптимальным вариантом является представление этих сведений в виде интервью. Другие варианты: самопрезентация, рассказ третьих лиц.

Информация о новом рядовом сотруднике

Рядовому сотруднику уделяется меньше внимания, чем топ-менеджеру, но представить его коллективу все равно необходимо, хотя бы в рамках его подразделения.

Представление нового сотрудника

Знакомство нового сотрудника с коллегами обычно проходит по приведенному ниже плану.

1. Знакомство с коллегами внутри подразделения.

2. Знакомство с коллегами смежных подразделений, с которыми новичок будет непосредственно взаимодействовать.

3. Знакомство с вышестоящим руководством. При представлении новичок и другой сотрудник обмениваются следующей информацией:

1. имя и фамилия, должность;
2. основные задачи того и другого;
3. вопросы, по которым они будут взаимодействовать.

### Обучение в период адаптации. Виды адаптации

1. Обучение, связанное с ознакомлением с корпоративными стандартами.

В данную группу входит обучение:

1. правилам работы с клиентами;
2. правилам работы с корпоративной базой данных;
3. составлению отчетности и т. д.

Хорошо, если это обучение сопровождается выдачей памяток, в которых прописаны все основные алгоритмы.

2.Профессиональное обучение. Часто в компанию принимают сотрудника, который не обладает полным набором необходимых компетенций, но отличается достаточно высоким потенциалом. В этом случае для него целесообразно спланировать необходимое обучение, информация о котором будет отражена в Адаптационном листе. В таких случаях необходимо прикрепить к новичку наставника.

3.Стажировка. В ряде компаний практикуется стажировка специалистов в смежных подразделениях, которая организуется для ускоренного вхождения в должность и понимания сотрудником основных бизнес-процессов.

С целью быстрой адаптации нового тренинг-менеджера, который будет заниматься обучением персонала, можно направить его на ограниченный период на стажировку в отдел продаж, маркетинга и т. д. Таким образом, он будет хорошо понимать, чем занимаются сотрудники, с которыми он будет взаимодействовать в дальнейшем и программы обучения для которых будет разрабатывать.

Перечисленные выше формы обучения - минимальный набор инвестиций в нового сотрудника.

# Предложение о работе

Предложение о работе (Job Offer) (приложение 5) по сути является первым инструментом будущей адаптации, и необходимо отнестись к нему со всей серьезностью.

Как правило, официальное предложение работы - документ на полторы-две страницы, который включает в себя в концентрированной форме условия будущего трудового договора, в том числе следующую информацию:

1. предлагаемую должность;
2. место должности в структуре компании, т.е. указание, у кого сотрудник будет состоять в прямом и функциональном подчинении;
3. перечень функциональных обязанностей;
4. место работы;
5. объем командировок;
6. наличие испытательного срока;
7. размер оплаты труда и структуру дохода;
8. ключевые показатели эффективности деятельности;
9. условия компенсации понесенных расходов: оплату мобильной связи, расходов на использование автомобиля;
10. предоставление других льгот — медицинское страхование;
11. дату ожидаемого выхода на работу или дату получения согласия кандидата;
12. перечень документов, которые необходимы для оформления на работу.

Подготовка такого подробного предложения облегчит в будущем работу сотрудников службы персонала: инспектору по кадрам не придется гадать, чем же должен заниматься сотрудник, и скачивать его должностную инструкцию из Интернета.

Принятое соискателем предложение о работе позволяет работодателю прекратить поиск, а кандидату - начать процедуру увольнения в своей компании.

К слову, в Европе Job Offer заменяет трудовой договор при найме на работу, и поэтому его статус там более весомый, у нас же подписанное предложение о работе является аналогом соглашения о намерении заключить трудовой договор.

Предложение о работе может быть отклонено кандидатом, в случае если его не устраивают предложенные условия. Надо помнить, что Job Offer всего лишь содержит описание будущей работы и компенсации за нее.

###### 4. Участники адаптационного процесса

В успешной адаптации нового сотрудника заинтересована прежде всего компания. Это не только вопрос комфорта новичка, но и обретение эффективного и лояльного сотрудника.

В некоторых компаниях принято считать, что развитие персонала является исключительной прерогативой сотрудников HR-службы, что в корне неверно.

Идеально, если со стороны компании в адаптации нового сотрудника принимают участие три стороны:

1)наставник

2)непосредственный руководитель

3)служба персонала

На практике участие всех сторон встречается не во всех компаниях.

Рассмотрим функции каждой из сторон, предполагая, что в компании все стороны (линейные руководители, наставники, службы персонала) задействованы в процессе адаптации новых сотрудников.

Служба персонала

Опыт показывает, что эффективнее всего, когда HR-служба выполняет координирующую роль в процессе адаптации, а именно разрабатывает и внедряет адаптационные инструменты, обучает внутренних клиентов (руководителей и наставников) их использованию, контролирует исполнение утвержденных процедур.

Задач и службы персонала по отношению к новым сотрудникам:

- участие в проведении 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 новичка;

- эмоциональная поддержка новичка во время всего периода адаптации;

- получение обратной связи от новичка после окончания адаптационного периода.

Кто именно в службе персонала координирует адаптацию нового сотрудника, зависит, прежде всего, от структуры службы и распределения обязанностей внутри нее: это может быть менеджер по персоналу, менеджер по подбору персонала, тренинг-менеджер.

Линейный руководитель

Руководители подразделений являются ключевыми клиентами службы персонала.

Задачи, стоящие перед руководителем по адаптации новых сотрудников:

1.Определение должностных обязанностей. Подготовка предложений о работе.

2. Постановка целей и задач на период испытательного срока, определение содержания работы на это время – новичок должен четко понимать, по каким критериям его будут оценивать после того, как испытательный срок окончится.

3. Определение наставника из числа ведущих специалистов отдела. Следует помнить, что неправильный выбор наставника может свести на нет эффективность всей адаптации.

4. Ознакомление новичка с содержанием Адаптационного листа и разъяснение назначения запланированных мероприятий.

5. Отслеживание промежуточных результатов. Важно избегать ситуации, когда сотрудника оставляют без контроля на весь испытательный срок, в конце которого фактические результаты его деятельности расходятся с запланированными. Хотя бы раз в месяц необходимо беседовать с новым работником о том, каких успехов он достиг и с какими сложностями сталкивается. По результатам такой встречи может быть принято решение о сокращении продолжительности испытательного срока.

6. Оценка выполненных заданий, проведение оценочных мероприятий для проверки приобретенных знаний в случае обучения сотрудника во время адаптационного периода.

7. Принятие решения относительно работы нового сотрудника в компании.

Наставник

Наставничество – процесс обучения, консультирования и оценки новичка более опытным сотрудником. Следует помнить, что наставник не только помогает новичку адаптироваться в компании, но и развивает собственные управленческие навыки.

Действия, выполняемые наставником в адаптационном процессе:

- 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 эффективнее, если ее возьмет на себя наставник, который лучше, чем представитель HR-службы, сможет акцентировать внимание на том, с кем человеку придется общаться, к кому обращаться за помощью в тех или иных случаях;

- знакомство с рабочим местом, оборудованием, содержанием функциональных обязанностей, подготовленных руководителем;

- обеспечение доступа в Интранет, обучение работе в корпоративной базе данных;

- обучение в процессе работы – хорошо, если в компании существует план обучения или стажировки, по которому работает наставник;

- предоставление обратной связи, которая является инструментом развития новичка.

Куратор

Очень часто в литературе термины «наставник» и «куратор» используются как синонимы. Предлагаю посмотреть на них немного шире, тем более что все чаще речь идет об одной из новых российских компаний форм наставничества – buddying (от анг. buddy – дружок, приятель). В этом случае к новичку «прикрепляется» «приятель». Он помогает только что пришедшему сотруднику сориентироваться в негласных правилах компании. Например, объясняет, как принято обедать, поздравлять коллег с днем рождения и т.д.

Задачами куратора могут быть:

- помощь в изучении алгоритмов работы в корпоративном интранет-портале;

- обед с новым сотрудником в первый день его работы;

- регулярные встречи с новым сотрудником, ответы на вопросы об особенностях корпоративной культуры;

- разъяснение норм внутренних коммуникаций, принятых правил делового этикета.

###### 5. Матрица адаптации

Достаточно часто приходится слушать разговоры о том, что применяемые в компании инструменты адаптации подходят не для всех сотрудников, а также что часть сотрудников остаются вне зоны внимания в первые месяцы работы, притом что служба персонала рапортует о функционировании системы адаптации в компании.

Такие вопросы не возникают, если в компании разработана Матрица адаптации. Ее применение позволяет формировать перечень адаптационных инструментов для нового сотрудника в зависимости от его должности.

Рассмотрим механизм подготовки Матрицы адаптации на примере производственной компании.

Персонал компании условно поделен на три группы:

1. рабочие (основной и вспомогательный персонал);
2. ИТР, специалисты (в том числе молодые специалисты);
3. руководители.

В таблице дан пример Матрицы адаптации, разработанной специалистами конкретной компании для решения стоящих перед ними задач.

###### Матрица адаптации новых сотрудников

|  |
| --- |
| До начала работы нового сотрудника в компании |
| Рабочие | ИТР, специалисты | Руководители |
| 1. Подготовка рабочего места сотрудника (инструменты, одежда) (Н).2. Направление сотрудника на медосмотр (СП).3. Составление Плана вхождения в должность (Р).4. Определение наставника (Р).5. Подготовка Комплекта новичка (СП) | 1. Подготовка рабочего места сотрудника (К).2. Составление Плана вхождения в должность (Р).3. Определение наставника (Р).4. Подготовка Комплекта новичка (СП). | 1. Подготовка рабочего места сотрудника (СП).2. Составление Плана вхождения в должность (Р).3. Подготовка Комплекта новичка (СП).4. Информирование коллектива о новом руководителе (СП). |
| Вводный: первый день сотрудника в компании |
| Рабочие | ИТР, специалисты | Руководители |
| 1. Оформление в отделе кадров. Ознакомление с Положениями, Должностной инструкцией. Инструктажи (СП).2. Вручение документов: ПВТР, Трудовой договор (СР).3. Вручение Книги сотрудника и краткого перечня необходимых телефонов (СП).4. Знакомство нового сотрудника с коллегами. Экскурсия по подразделению (Р/Н).5. Беседа с руководителем и/или наставником. Разъяснение Плана вхождения в должность (Р/Н). | 1. Оформление в отделе кадров. Ознакомление с Положениями, Должностной инструкцией. Инструктажи (СП).2. Вручение документов: ПВТР, Трудовой договор (СР).3. Вручение Книги сотрудника (СП).4. Допуск в базы данных, создание паролей, электронного адреса (К).5. Знакомство нового сотрудника с коллегами. Экскурсия по подразделению (Р/К).6. Беседа с руководителем и/или наставником. Разъяснение Плана вхождения в должность (Р/Н).7. Вручение Комплекта новичка, Корпоративной газеты (СП). | 1. Оформление в отделе кадров. Ознакомление с Положениями, Должностной инструкцией. Инструктажи (СП).2. Вручение документов: ПВТР, Трудовой договор (СР).3. Вручение Книги сотрудника (СП).4. Допуск в базы данных, создание паролей, электронного адреса (СП).5. Знакомство нового сотрудника с коллегами. Экскурсия по подразделению (Р).6. Беседа с руководителем. Разъяснение Плана вхождения в должность (Р).7. Вручение Информационного диска, Комплекта новичка, Корпоративной газеты (СП). |
| Ознакомительный: первая неделя работы |
| Рабочие | ИТР, специалисты | Руководители |
| 1. Переаттестация, оформление допусков (Р).2. Посещение музея, просмотр фильма (СП). | Вводный курс (продолжительность четыре часа, включая 20-минутный фильм). Периодичность: не менее одного раза в квартал. Посещение музея (СП). | 1. Вводный курс (в том числе музей и фильм) (СП).2. Знакомство с функциональными руководителями в других дивизионах (Р).3. Посещение тренинга для руководителей (возможно индивидуальное проведение тренинга для нового руководителя (СП). |
| Вхождение в должность: три месяца |
| Рабочие | ИТР, специалисты | Руководители |
| Мониторинг действий руководителей по адаптации (один раз в месяц) (СП). | Мониторинг исполнения Плана вхождения в должность (один раз в месяц) (СП). | Мониторинг исполнения Плана вхождения в должность (один раз в месяц) (СП). |
| Оценочный: за две недели до конца испытательного срока |
| Рабочие | ИТР, специалисты | Руководители |
| 1. Напоминание руководителю (за две недели до окончания испытательного срока) (СП).2. Наставник передает в службу персонала план вхождения работника в должность с пометками об исполнении, дает оценку качеств работника, заключение о результатах испытания работника (Н). | 1. Напоминание руководителю (за две недели до окончания испытательного срока) (СП).2. Руководитель передает в службу персонала план вхождения работника в должность с пометками об исполнении, дает оценку качеств работника, заключение о результатах испытания работника (Р). | 1. Напоминание руководителю (за две недели до окончания испытательного срока) (СП).2. Руководитель передает в ДП план вхождения работника в должность с пометками об исполнении, дает оценку качеств работника, заключение о результатах испытания работника (Р). |
| Заключительный: за три дня до конца испытательного срока |
| Рабочие | ИТР, специалисты | Руководители |
| 1. Подведение итогов (Р, Н).2. Обсуждение результатов Плана вхождения нового работника в должность (Р, Н, СП).3. Разработка Плана повышения квалификации работника (Р, СП). | 1. Подведение итогов (Р, Н).2. Обсуждение результатов Плана вхождения нового работника в должность (Р, Н, СП).3. Уточнение ключевых задач на год, определение индивидуального плана развития работника (Р, СП). | 1. Подведение итогов (Р).2. Обсуждение результатов Плана вхождения нового работника в должность (Р, СП).3. Уточнение ключевых задач на год, определение индивидуального плана развития работника (Р, СП). |

Р – руководитель; Н – наставник; К – куратор; СП – служба персонала.

6. Адаптация в новой должности (вторичная адаптация)

Занимаясь внедрением системы адаптации в своей организации, следует помнить о необходимости разработать инструменты не только традиционной адаптации, но и адаптации в новой должности.

Новую должность сотрудник может получить либо в результате продвижения по карьерной лестнице (вертикальное перемещение), либо в связи с ротацией в другое подразделение того же уровня иерархии в компании, либо вследствие расширения полномочий в рамках своей должности, т.е. речь идет о профессиональном росте (горизонтальном перемещении).

Адаптация сотрудников в новой должности - задача не более легкая, чем адаптация кандидатов извне, но большинство компаний не уделяют ей должного внимания.

Иногда кажется, что сотрудник и так все знает, но у него меняются статус, должность, зона ответственности, и все то, что он делал раньше, за что был ценим в компании, теперь не имеет значения. Ему самому может казаться, что он все понимает про свою новую работу, а на деле она может оказаться совсем не такой привлекательной. Поэтому выстраивание в компании системы вторичной адаптации по большому счету ничем не отличается от адаптации новичков, и Матрица адаптации будет для менеджера по персоналу «палочкой-выручалочкой».

В случае передвижения по карьерной лестнице сотруднику необходимо в короткие сроки обзавестись новыми организационными связями, освоить бизнес-процессы нового уровня. Новоиспеченного руководителя необходимо в короткие сроки интегрировать в среду таких же руководителей подразделений, обучить приемам управления персонала, дать ему понять, что он теперь работает в новом качестве и взаимодействие с прежними коллегами отныне у него будет иным.

Вертикальный карьерный рост может быть ограничен организационной структурой и размером компании. Часто компания не в состоянии предложить каждому сотруднику повышение по карьерной лестнице, однако почти всегда есть возможности для профессионального роста т.е. освоения новых знаний и навыков. В случае «горизонтального» передвижения приоритетным является освоение профессиональных качеств, требуемых на новой должности, т.е. профессиональный аспект адаптации.

Цели адаптации сотрудника в новой должности

1. ускорение вхождения в должность;
2. освоение процессов взаимодействия с другими подразделениями и коллегами;
3. достижение необходимой эффективности работы в наиболее короткие сроки.

Технология адаптации сотрудника к новой должности

В период адаптации сотрудника в новой должности используется такой инструмент управления персоналом, как индивидуальный план развития.

Индивидуальный план развития включает:

1. компетенции, которые являются ключевыми для данной должности;
2. описание требуемых знаний и навыков в рамках выделенной компетенции;
3. перечисление мероприятий, способствующих развитию навыков и получению знаний;
4. сроки, которые отводятся на каждое мероприятие;
5. список сотрудников, ответственных за мероприятия;
6. комментарии сотрудников, ответственных за мероприятия.

Институт наставничества, существующий в компании, должен распространяться и на сотрудников, проходящих процесс вторичной адаптации.

На первое время наставниками сотрудника могут стать руководитель и тот коллега, должность которого он займет в ближайшее время. Прежде всего, наставник является ответственным за прохождение всех мероприятий в период адаптации в новой должности. Кроме него в адаптационных мероприятиях участвуют менеджер по обучению и развитию, наиболее опытные специалисты отдела и сотрудники смежных подразделений.

По истечении первого месяца адаптации проводится предварительный анализ работы сотрудника в новой должности и оценка полученных знаний и навыков. Это позволяет скорректировать процесс адаптации. Повторная оценка проводится после окончания адаптационного срока.

Результатом грамотно внедренной системы вторичной адаптации будет повышение эффективности работы назначенных сотрудников за счет их более быстрого включения в работу.

Кадровый резерв

Реализация системной и последовательной работы с кадровым резервом - залог его эффективности.

Чтобы резерв был жизнеспособным, необходимы три условия.

1. Качественный отбор. Большинство компаний используют различные виды оценки при зачислении в кадровый резерв. В среднем в кадровый резерв отбираются примерно 4,4% сотрудников.
2. Целенаправленное обучение. Количество часов обучения резервистов в полтора раза превышает количество часов обучения обычных сотрудников.
3. Продвижение резервистов. Процент вакансий руководителей, закрываемых из числа резервистов, составляет 25% для производственных компаний и 18,6% - для торговых. Вакансий топ-менеджеров - 17,3% на производстве и 17,5% - в торговле

Эффективные программы развития участников кадрового резерва не заменяют вторичную адаптацию перемещенных сотрудников.

#### Глава II. Практическая часть

#### 1. Исследование проблемы адаптации на предприятии «Ульяновский моторный завод»

За последние несколько лет менялись руководители на предприятии, вследствие чего часто менялись порядки на предприятии, все это могло затронуть и тех, кто давно работает в этой организации и тех, кто недавно в нее пришел.

Исследование проблемы адаптации работников на предприятии «Ульяновский Моторный завод»

Постараемся определить, существует ли проблема адаптации в целом и каков ее характер. Для этого участникам исследования было предложено ответить на ряд вопросов, касающихся их трудовой и личной деятельности на предприятии.

Участники были выбраны преимущественно проработавшие на предприятии не более 4 месяцев. Старались охватить несколько разных специальностей и людей разных возрастов, чтобы объективней получить результаты анкетирования. Из 10 человек, недавно устроившихся на предприятие, 7 человек дали согласие на участие в исследовании.

#### 2. Анализ исследования адаптации работников на предприятии «Ульяновский моторный завод»

На вопрос - «Как долго продолжается Ваше освоение в условиях нового места работы?» 4 человека ответили, что для них освоение нового места работы не займет более 1 месяца, а для 3 человек более 2 месяцев. Очевидно, это связано с возрастом работников, все, кто ответил, что ему нужен всего месяц, чтобы освоить свое рабочее место - были люди, чей возраст не превышал 26 лет, остальным более зрелым участникам анкетирования требовалось чуть большее время.

На вопрос «Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?» в анкетах стояли далеко не однозначные ответы всех участников анкетирования. 2 человека выбрали 1 вариант ответа - «Профессиональные обязанности» и 2 человека ответили на 2 вариант - «Вхождение в коллектив», 3 человека выбрали 3 вариант ответа на вопрос - «Условия труда».

Так как область профессиональной деятельности у многих работников разная и так же разная по физическим нагрузкам, существует и разница в возрасте и соответственно в полученном опыте, то справедлив вывод, что для более зрелых сотрудников тяжелым является профессиональные обязанности, так как они менее быстры, чем их более молодые коллеги, а так же играет роль сложность в адаптации своего рабочего места. Более молодым же тяжелее привыкнуть к условиям труда и вхождению в коллектив, так как зачастую бывает, что молодого работника окружают лишь коллеги, значительно превосходящие его в возрасте, тем самым ему гораздо тяжелее влиться в коллектив и найти общие точки соприкосновения. Ответы на следующий вопрос как раз это и подтверждают: «Вы думаете, почему это для Вас оказалось трудным?»

1. слишком много профессиональных обязанностей надо выполнять

2. коллектив не моего возраста

3. тяжелые условия труда

На вопрос "Вы решили возникшие проблемы?" все участники анкетирования ответили утвердительно - Если да, то как? Если нет, то почему?- да, объяснение своему ответу можно свести к одному слову - «привыкли», здесь, очевидно, адаптация играет свою роль.

На следующем вопросе мнения сошлись, помощь коллег в работе всем участникам была нужна не более месяца.

Далее мнения разошлись. «В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками?» - 3 самых молодых специалиста ответили, что им на это потребовался лишь месяц, остальным 4 человекам на освоение профессиональной деятельности хватило 2 месяцев. На вопрос «Что, как Вам кажется, особенно помогло бы Вам в период адаптации?» все участники опроса ответили, что им больше всего бы помогла помощь коллег и понимание со стороны начальства.

Вопрос о дальнейшем продвижении внутри предприятия вызвал явный интерес со стороны молодых работников, 5 человек ответили «очень интересно», 2 более зрелых работников более консервативно отнеслись к перспективе профессионального роста и ответили «пока трудно оценить».

Все что касалось условий труда, удовлетворенность своей специальностью и занимаемой должностью вызывало самые отрицательные эмоции, конечно, есть и положительные стороны, такие как, отношения с коллегами и начальством, помощь и поддержка руководителя, но все же результат оставляет желать лучшего.

Проблема адаптации новых специалистов существует на предприятии, и она ярко выражена в тесте. Прежде всего, многие недовольны условиями труда и вознаграждением за труд, даже тот, что ждет их в перспективе, поэтому эффективность работы специалиста в период адаптации сводится к минимуму.

Результаты исследования проблемы адаптации на предприятии Ульяновский моторный завод показали, что проблема существует и что руководство вполне по силам решить ее.

###### Заключение

Важность процесса адаптации за последние годы многократно возросла. Растущий дефицит кадров на рынке труда, снижение лояльности работников, гонка зарплат - все это заставляет компании постоянно искать способы привлечения и удержания персонала. Об этом много говорят и пишут. При этом процесс адаптации нередко остается в тени, хотя именно он связывает воедино процессы привлечения и удержания персонала. В результате многие компании, прилагая титанические усилия по поиску и отбору кандидатов, благополучно теряют большинство новичков из-за отсутствия качественной адаптации, и процесс начинается сначала. На анализ причин, как правило, не хватает времени, все списывается на «тотальную нелояльность» нынешних работников или низкий уровень зарплат в компании.

Я считаю, что инструментов для построения целостной системы адаптации и компании является Матрица адаптации. Она позволяет существенно повысить эффективность компании и упорядочить существующие действия по адаптации персонала. Думаю, она необходима в практической работе.

Список использованной литературы

1. Н. Полещук. AutoCAD 2004. Разработка приложений и адаптации. Наиболее полное руководство БХВ-Петербург, 2004.

2. К.А. Кравченко. Организационное строительство управления персоналом в крупной компании. Академический проект, М. 2005.

3. К. Неларин. HR-менеджмент. Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика. Баланс Бизнес Букс, М. 2005.

4. Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. Адаптация в коллективе, или как грамотно себя зарекомендовать. Аль-Пресс, М. 2006.

5. И.Н. Морозова. HR-менеджмент. Феникс, М. 2006.

1. Н.В. Володина. Путеводитель по кадровому менеджменту. Выпуск 4. Адаптация персонала. Бегин групп, М. 2006.
2. А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. Учебник для студентов, аспирантов. Управление персоналом. Риор, М. 2007.
3. Б.Адамс. Эффективное управление персоналом. АСТ Астрель, М. 2008.
4. Н.В. Володина. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы. Эксмо, М.2009.
5. А.В. Тебекин. Управление персоналом. КноРус, М. 2009.

Приложение 1

Пример

Адаптационный лист нового сотрудника

Ф.И.О. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность региональный представитель.

Подразделение Региональный отдел.

Руководитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Наставник \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата выхода на работу «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2009 г.

Испытательный срок три месяца,

с «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2009 г. по «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2009 г.

Задачи на испытательный срок:

1. выполнение принятых ежемесячных планов по продажам (в руб.);
2. прием территории;
3. ознакомление с клиентской базой, личное знакомство с ключевыми клиентами;
4. определение потенциала вверенной территории;
5. знакомство с сотрудниками в регионах;
6. ознакомление с внутренними правилами и процедурами регионального отдела.

Мероприятия по адаптации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Мероприятие | Дата, время | Ответственный сотрудник | Подпись о выполнении |
| Инструктаж о внутренних правилах компании |  | Менеджер по персоналу |  |
| Знакомство с компанией и сотрудниками |  | Наставник |  |
| Welcome! Тренинг |  | Менеджер по персоналу |  |
| Экскурсия по заводу |  | Менеджер по персоналу |  |
| Тренинг «Техника продаж» |  | Менеджер по персоналу |  |
| Тренинг «Наставничество» |  | Менеджер по персоналу |  |
| Прием вверенной территории: истории продаж, текущей ситуации, планов на будущее |  | Наставник |  |
| Ознакомление с правилами и процедурами: сроки и алгоритмы расчета бонусов, зарплат, подготовки отчетов, проектов, финансовых документов |  | Наставник |  |
| Ознакомление с порядком взаимодействия отдела продаж с другими отделами (изучение памяток) |  | Наставник |  |

Мероприятия к исполнению

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Дата, время | Мероприятие | Ответственный сотрудник | Подпись о выполнении | Комментарий |
|  | Оформление документов в отделе персонала | Менеджер по персоналу |  |  |
|  | Проверка на знание ассортимента компании | Менеджер по персоналу |  |  |
|  | Командировки в регион | Наставник |  |  |
|  | Знакомство с ключевыми клиентами | Руководитель |  |  |
|  | Знакомство с сотрудниками в регионах | Руководитель |  |  |
|  | Беседа с руководителем по прошествии первого месяца испытательного срока | Руководитель |  |  |
|  | Принятие решения о дате окончания испытательного срока | Руководитель |  |  |

Подпись руководителя

Подпись наставника

С программой ознакомлен

(подпись сотрудника)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_\_\_ г.

Приложение 2

Книга сотрудника

Содержание

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.

Приложение 3

Памятка новому сотруднику

Фамилия, имя

Подразделение

Уважаемый/ая

Сегодня Ваш первый рабочий день, и мы желаем Вам стать полноправным сотрудником нашей компании.

Ваш непосредственный руководитель

Телефон

Ваш наставник

Телефон

Вам необходимо помнить следующее

Режим работы: с 9.00 до 18.00.

Обед с 12.00 до 15.00 по скользящему графику.

В случае неявки на работу необходимо до 10.00 часов сообщить о причинах своего отсутствия непосредственному руководителю или в отдел персонала.

Заработная плата начисляется два раза в месяц: 5-го и 20-го числа.

Отпуск в компании предоставляется согласно графику отпусков. Отпускной период составляет 28 календарных дней. Рекомендуется отпуск делить на два периода по 14 дней.

При смене места прописки и проживания, изменении состава семьи необходимо предоставить информацию инспектору по кадрам в течение пяти дней.

Все заявления и служебные записки необходимо первоначально визировать у своего непосредственного руководителя.

По всем возникающим вопросам Вы можете обратиться к своему наставнику, руководителю подразделения или в отдел персонала.

С пожеланиями хорошего дня,

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_,

сотрудник службы персонала

Приложение 4

Книга руководителя

Содержание

1. Обращение генерального директора.
2. Цели, задачи, ресурсы компании.
3. О компании.
4. Органы управления.
5. Структура руководства.
6. Разделы:
* финансы;
* управление персоналом;
* техническое развитие;
* связи с общественностью;
* делопроизводство.

В каждый раздел включены:

* положения;
* приказы;
* регламенты;
* формы документов;
* обучающие материалы.

Приложение 5

Предложение о работе (Job Offer) потенциальному сотруднику

(Печатается на бланке с логотипом компании)

Лично и конфиденциально

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2009 года

Александре Петровой

Предложение о работе

Уважаемая Александра!

Мы рады предложить Вам должность специалиста по подбору и адаптации персонала, который напрямую подчиняется директору по персоналу компании.

Информация о компании

Мы надеемся, что работа в нашей компании будет способствовать Вашему профессиональному и карьерному росту.

Место Вашей работы

Работа предусматривает командировки в

В ваши непосредственные обязанности будет входить:

- поиск, отбор, интервьюирование и тестирование кандидатов для работы в компании;

- сбор рекомендаций с предыдущих мест работы кандидатов;

- разработка и реализация программ адаптации, сопровождение на этапе адаптации;

- рекомендации по обучению и развитию новых сотрудников;

- участие в проектах службы персонала.

Условия, на которых Вам предлагается эта должность

1. Срок испытания в должности составит три месяца согласно ТК РФ.
2. Размер Вашей ежемесячной заработной платы будет составлять \_\_\_\_\_\_\_\_\_ руб., в том числе:

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_ руб. – фиксированная часть,

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_ руб. – премиальная часть.

Размер заработной платы включает в себя сумму подоходного налога, удерживаемую с сотрудника компанией в соответствии с Российским законодательством.

Премия выплачивается раз в квартал. Основанием для начисления премии является достижение сотрудником и компанией 85% от установленных ключевых показателей эффективности (KPI). Сумма премии зависит от процента выполнения плановых показателей и может быть как менее, так и более расчетной суммы.

Ключевые показатели эффективности для специалиста по подбору и адаптации персонала, установленные на 2009 г. и зафиксированные в Положении об оплате труда

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Задача | KPI | Целевой показатель | Вес в структуре премии при достижении целевого показателя, % |
| Подбор персонала | Срок закрытия вакансии | Сроки для разных типов вакансий определены Положением о подборе персонала | 25 |
| Адаптация персонала | Процент сотрудников, прошедших испытательный срок | 100% | 15 |
| Контроль подбора продавцов в магазинах | Комплектация штата новых магазинов | За три-пять дней до открытия магазина | 30 |
| Процент открытых вакансий в сети магазинов | Не более 7% |
| Бюджетирование расходов на подбор персонала | Процент выполнения бюджета | 100% | 10 |
| Другие задачи, поставленные директором по персоналу в начале квартала | Процент выполнения поставленных задач | 100%  | 20 |

Работа в нашей компании предполагает рост заработной платы в зависимости от результатов деятельности компании и сотрудника.

Компенсация понесенных расходов

Ежемесячная компенсация расходов на мобильную связь будет составлять \_\_\_\_\_\_\_\_ руб.

Праздники и отпуск

Компания работает в соответствии с установленными официальными праздниками в стране пребывания сотрудника. Ежегодный оплачиваемый отпуск, согласно ТК РФ, составляет 28 календарных дней.

Буду Вам признательна, если Вы, приняв наше предложение, ответите на данное письмо до «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2009 г. включительно, сообщив предполагаемую дату выхода на работу.

Выражаю уверенность, что вместе с Вами мы сможем добиться амбициозных целей, стоящих перед нашей компанией.

С наилучшими пожеланиями,

Елена Иванова,

директор по персоналу

Я понимаю и принимаю условия и содержание данного Предложения о работе от «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2009 г.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ /Петрова А./

Дата моего выхода на работу: «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2009 г.

Список документов для оформления на работу:

* 1. трудовая книжка;
	2. диплом об образовании;
	3. паспорт;
	4. карточка пенсионного фонда РФ;
	5. свидетельство о постановке на учет в налоговой инспекции (ИНН);
	6. справка о доходах из бухгалтерии с последнего места работы (2НДФЛ);
	7. свидетельство о браке;
	8. свидетельство о рождении детей;
	9. фотография 3 х 4 (2 шт.).
1. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б., Современный экономический словарь.-5-е изд., перераб. и доп.-М., 2006 [↑](#footnote-ref-1)