**3. Система сопровождения новых сотрудников.**

* 1. **Оценка существующей системы сопровождения персонала.**

В конце концов, ожидаемы долгий период, специалист начинает работать. Ждут не просто его появление, а ждут результаты, которые новый сотрудник начнёт выдавать чуть ли не сразу. Порой терпения нет вовсе.

На нового сотрудника возлагают большие надежды. Он чуть ли не мессия, который способен сразу же решить все проблемы компании. Многих посещает мысль, что с новым высококлассным специалистом о проблемах можно забыть, а новые трудности будут преодолеваться на раз.

Но вот прошло немного времени, а изменений нет. Испытательному сроку уже конец вот-вот, а надежды так и остались надеждами. Где возникла ошибка? Резюме специалиста идеальное, равно как и рекомендации. Прошлые успехи были подтверждены знаниями на собеседовании. Но почему не получилось у нового сотрудника оправдать возложенные на него ожидания?

Следует рассмотреть необходимые действия со стороны нанимателя для быстрой адаптации нового сотрудника, чтоб он быстро погрузился в новые незнакомые задачи и начал самостоятельно их решать с максимальной отдачей. По мнению психологов, при смене работы человек подвержен мощному стрессу. Проблема в неизвестности, которая стоит перед новым сотрудником. А также догадки о своих способностях и принятии в новом коллективе. Эти факторы создают дискомфорт и отвлекают в первые дни работы, значительно снижая эффективность труда. По мнению психологов процесс привыкания к новому рабочему месту и линейных исполнителей занимает до 4 недель. Руководители среднего звена осваиваются на новом рабочем месте до 2 месяцев.

Психологи утверждают, что адаптация линейного персонала длится 3 – 4 недели, а для руководителей среднего звена период может увеличиваться до 8 недель.

Новый сотрудник начинает самостоятельно налаживать коммуникацию с коллективом и отвлекается от решения задач. Внимание уходит на собственную безопасность, поиск уважение среди новых коллег, а также на создание благоприятной атмосферы.

Для создания качественной системы, позволяющей быстро привыкнуть к новому рабочему месту новым сотрудникам в ООО КЦ «ДНС — Тюмень» предлагается провести следующие мероприятия:

1. Вовлечь в проект по адаптации персонала отдельного действующего сотрудника компании.
2. Создать должностную инструкцию для специалиста по адаптации персонала.
3. Провести переподготовку специалиста по кадрам с целью повышения квалификации в области адаптации персонала, а также провести мероприятия по совмещению должностей специалиста по адаптации персонала и специалиста по кадрам.
4. Разработать план и график внедрения мероприятий.
5. Осуществить расчёт экономической эффективности внедрения проекта.
6. Разработать Программу адаптации персонала для ООО КЦ «ДНС - Тюмень».

Разработка проекта должна вестись в рамках корпоративных стандартов ООО КЦ «ДНС - Тюмень»: локальной нормативно-правовой базы, требованиям по охране и безопасности труда, соответствия стандартам охраны труда, не нарушая положения коллективного договора компании, современных достижений в сфере управления персоналом.

Программа адаптации персонала должна быть основополагающим документов с закрепленными этапами процесса с подробным описанием каждого, включая временные рамки.

Должностная инструкция специалиста по адаптации персонала регламентирует компетенцию сотрудника в организации и имеет требования, которым должен соответствовать сотрудник, замещающий основного. Положения должностной инструкции составляются после изучения действующих должностных обязанностей данной должности, при этом определяется конкретный набор навыков сотрудника и конкретные знания, выделяют опыт и навыки. Разделы документа: общая часть, цели, функции, информация, права, ответственность.

План проекта и график его внедрения имеет месячный цикл. Для каждого месяцы прописываются конкретные мероприятия по внедрению системы.

Эффективность проекта по социально-экономическим показателям оценивается по материальной стороне эффекта от внедрения, а также оценки качества социальных показателей по результатам внедрения.

При составлении плана внедрения проекта следует учитывать создание положительного образа проекта адаптации новых сотрудников у действующего персонала. Он должен иметь положительные ожидания и полноценно проявлять участие в реализации проекта.

По прогнозам экономический эффект от внедрения системы составит свыше 1 млн. руб. в течении 5 лет работы проекта. Показатель достигается путём сокращения текучки кадров, а также роста производительности труда новых сотрудников. Проект не требует капитальных вложений, а финансовые вливания минимальны, легко регулируются. Даже минимальный положительный экономический эффект позволяет считать выгодным внедрение проекта.

В конце концов, ожидаемы долгий период, специалист начинает работать. Ждут не просто его появление, а ждут результаты, которые новый сотрудник начнёт выдавать чуть ли не сразу. Порой терпения нет вовсе.

На нового сотрудника возлагают большие надежды. Он чуть ли не мессия, который способен сразу же решить все проблемы компании. Многих посещает мысль, что с новым высококлассным специалистом о проблемах можно забыть, а новые трудности будут преодолеваться на раз.

Но вот прошло немного времени, а изменений нет. Испытательному сроку уже конец вот-вот, а надежды так и остались надеждами. Где возникла ошибка? Резюме специалиста идеальное, равно как и рекомендации. Прошлые успехи были подтверждены знаниями на собеседовании. Но почему не получилось у нового сотрудника оправдать возложенные на него ожидания?

Следует рассмотреть необходимые действия со стороны нанимателя для быстрой адаптации нового сотрудника, чтоб он быстро погрузился в новые незнакомые задачи и начал самостоятельно их решать с максимальной отдачей. По мнению психологов, при смене работы человек подвержен мощному стрессу. Проблема в неизвестности, которая стоит перед новым сотрудником. А также догадки о своих способностях и принятии в новом коллективе. Эти факторы создают дискомфорт и отвлекают в первые дни работы, значительно снижая эффективность труда. По мнению психологов процесс привыкания к новому рабочему месту и линейных исполнителей занимает до 4 недель. Руководители среднего звена осваиваются на новом рабочем месте до 2 месяцев.

Психологи утверждают, что адаптация линейного персонала длится 3 – 4 недели, а для руководителей среднего звена период может увеличиваться до 8 недель.

Новый сотрудник начинает самостоятельно налаживать коммуникацию с коллективом и отвлекается от решения задач. Внимание уходит на собственную безопасность, поиск уважение среди новых коллег, а также на создание благоприятной атмосферы.

Для создания качественной системы, позволяющей быстро привыкнуть к новому рабочему месту новым сотрудникам в ООО КЦ «ДНС — Тюмень» предлагается провести следующие мероприятия:

1. Вовлечь в проект по адаптации персонала отдельного действующего сотрудника компании.
2. Создать должностную инструкцию для специалиста по адаптации персонала.
3. Провести переподготовку специалиста по кадрам с целью повышения квалификации в области адаптации персонала, а также провести мероприятия по совмещению должностей специалиста по адаптации персонала и специалиста по кадрам.
4. Разработать план и график внедрения мероприятий.
5. Осуществить расчёт экономической эффективности внедрения проекта.
6. Разработать Программу адаптации персонала для ООО КЦ «ДНС - Тюмень».

Разработка проекта должна вестись в рамках корпоративных стандартов ООО КЦ «ДНС - Тюмень»: локальной нормативно-правовой базы, требованиям по охране и безопасности труда, соответствия стандартам охраны труда, не нарушая положения коллективного договора компании, современных достижений в сфере управления персоналом.

Программа адаптации персонала должна быть основополагающим документов с закрепленными этапами процесса с подробным описанием каждого, включая временные рамки.

* 1. **Разработка Программы адаптации персонала для**

**ООО КЦ «ДНС - Тюмень»**

1. Этапы программы адаптации персонала:

Этап 1. Знакомство с компанией, её корпоративной политикой, знакомство с действующим персоналом и включение в социальные сети сотрудников, ознакомление со способами и особенностями коммуникации и корпоративной этикой.

Этап 2. Практические занятия по должностным обязанностям и требованиям к сотруднику со стороны компании. Руководитель отдела знакомит своего нового подчинённого с историей организации, политикой в области кадров, мерах по охране труда, знакомит сотрудника с рабочей группой и налаживает коммуникацию и помощь со стороны опытных сотрудников. Поощряет программу наставничества.

В программе этапа непродолжительные лекции, экскурсия, практические занятия на рабочем месте со работой на оборудовании. Инструктаж по технике безопасности на рабочем месте обязателен.

Этап 3. Активная адаптация. В целях максимальной эффективности процесса адаптации и индивидуального подхода к новому сотруднику назначается наставник из числа наиболее опытных работников отдела организации. Более эффективной меры по адаптации не существует. Процесс становится максимально лёгким для новичка, а для наставника возникает мотивирующий материальный фактор. В роли наставника может выступать руководитель отдела. Наставник занимается всеми видами адаптации – профессиональной и организационной. Цель – не просто помочь понять профессиональные обязанности, но и помочь влиться в коллектив, наладить коммуникацию, и установить прочные рабочие и социальные связи на новом месте. В целях мотивации деятельности наставника следует установить надбавку к заработной плате. Размер оговаривается в Положении о наставничестве.

Этап 4. Стабильное функционирование. Это завершающий этап, которые является переходом от организационных и должностных проблем к стабильной трудовой деятельности.

Проект должностной инструкции должностного лица, ответственного за адаптацию новых сотрудников в ООО КЦ «ДНС - Тюмень» приведена в Приложении А.

1. Развитие квалификационных навыков действующего специалиста по

кадрам с целью приобретения навыков адаптации персонала.

План – провести переподготовку по программе «Адаптация персонала»

Успешное окончание курсов повышения квалификации позволит специалисту по кадрам осуществлять трудовую деятельность в сфере адаптации персонала. Следует осуществить совмещение данных должностей. Далее в процессе трудовой деятельности вышеуказанный специалист обязан будет проходить курсы повышения квалификации 1 раз в год, чтобы следовать тенденциям.

1. Подготовительные процедуры для действующего персонала.

Каждый сотрудник компании должен чувствовать позитивный образ

проекта адаптации персонала. Быстрая адаптация новых сотрудников позволит повысить общую производительность труда, равно как снизить текучесть кадров. Это позволит повысить качество производственных процессов и формализовать их.

Представленный план не должен иметь расхождения по срокам и мероприятиям от графика внедрения проекта.

**Проведение мероприятий**

Срок внедрения предлагаемого проекта – 1 год. Этот срок требуется для переподготовки специалиста по кадрам и создание службы адаптации; формирование положительного образа проекта у сотрудников компании; формирование команды наставников и проведение ознакомительных мероприятий с ними; создание программы проведения адаптации представление её в документированном виде.

В первый месяц работы над программой задача разработки должностной инструкции специалиста по адаптации персонала. Февраль – наделение навыками адаптации персонала специалиста по кадрам путём переподготовки, а также начать совмещать эти должности. Март – отбор наставников и их переподготовка.

При приёме на работу нового специалиста задача специалиста по адаптации персонала подготовить программу адаптации совместно с руководителем структурного подразделения, исходя из индивидуальных потребностей.

1. Указать новому специалисту цели, которые он должен достигнуть до завершения программы адаптации. Поставить задачи для достижения целей.
2. Организация нового рабочего места для вновь нанятого сотрудника.
3. Составление должностной инструкции.
4. Назначение наставника.

Наставника выбирает руководитель структурного подразделения со специалистам по кадрам. Наставник – то опытный сотрудник компании, который осуществляет деятельность по адаптации нового сотрудника на рабочем. Данный специалист должен обладать следующими профессиональными навыками:

1. Высокий профессионализм.
2. Способность передавать свой опыт работы: имение качественно преподносить информацию, системная передача знаний.
3. Лояльность организации и полное соответствие корпоративным стандартам, дисциплинированность.
4. Отличные коммуникационные навыки, умение решать конфликтные ситуации.

Оценку эффективности работы наставника оценивают по степени выполнения поставленных задач и достижения целей новым сотрудников по программе адаптации за период испытательного срока. Форма контроля смешанная. Промежуточная – в процессе адаптации, и контрольный – по итогам испытательного срока.

Предлагается несколько вариантов системы мотивации наставника.

1. По успешному завершению испытательного срока новым специалистом наставник получает премию в размере 2500 рублей.
2. Специалист проработал свыше одного месяца, но не прошёл испытательный срок по причине своей некомпетентности. В этом случае наставник получает доплату в размере 1000 рублей за проделанную работу.
3. При выявлении некачественных исполнений обязанностей наставником – штраф на 1000 рублей.

Изучение корпоративных ценностей организации предполагает изучение миссии, направления основной деятельности, истории и организационной структуры, традиций и стандартов поведения, включая локальные нормативно-правовые акты. Для повышения эффективности обучения предлагаются различные формы обучения:

* представление нового специалиста коллективу;
* краткие ознакомительные экскурсии по структурным подразделениям организации с целью ознакомления;
* закрепление за наставником и мероприятия по введению в должность;

**Практическая реализация Положения о наставничестве.**

Задачи руководителя структурного подразделения:

* ознакомление с работой структурного подразделения, в котором сотрудник будет осуществлять свою трудовую деятельность. Информация о задачах отдела и его месте в организационной структуре компании, порядок взаимодействия с другими отделами;
* вручение справочника новичка и официальное закрепление за наставником;
* информирование и документационное закрепление целей и задач на период испытательного срока по программе адаптации.

Задачи наставника, затрагиваемые темы:

1. Информирование о производимых продуктах или услугах подразделение.
2. Методы и технологии в работе отдела.
3. Порядок взаимодействия с иными структурными подразделениями, филиалами или организациями.
4. Организация документооборота в компании.
5. Традиции организации, корпоративные стандарты общения и решения вопросов.
6. Оказание консультация по текущим вопросам в течении рабочего дня.

Наставник в своей деятельности обязан придерживаться определённых стандартов:

1. Отношение к подопечному с доброжелательностью, вежливостью и заботой.
2. Разумное распределение рабочего времени для эффективной трудовой деятельности по программе совмещения.
3. Предоставление учебной информации по принципу от общего к частному в целях отсутствие перегрузки обучаемого.
4. Качественная обратная связь и контроль усвоение сведений в ходе обучения.
5. Своевременные замечания и коррекция действий в случае возникновения ошибок.
6. Проведение официального текущего контроля знаний.
7. Привитие корпоративных ценностей компании.
8. Информирование руководителя структурного подразделения или вышестоящего руководителя об успехах обучения или о профессиональном несоответствии нового сотрудника.

**Итоговая аттестация.**

Данная форма контроля требуется для вынесения итогового заключения о зачислении сотрудника в штат организации или об его увольнении. Оценка проводиться по принципу всесторонности и максимальной объективности – так называемый принцип 360 градусов. Таким образом оценку деятельности и знаниям сотрудника дают с разных уровней: руководителем подразделения и (или) вышестоящим руководителем, наставником, коллегами и подчиненными (при их наличии). Кроме того, аттестуемый имеет право на самостоятельную оценку своей деятельности по результатам испытательного срока с подготовкой выступления или доклада.

Проведение процедуры оценки результатов работы по системе наставничества:

1. За 2 недели до аттестации менеджер по персоналу предоставляет бланки оценки аттестуемым.
2. Обработка ответов.
3. Предоставление заключения.
4. Итоговое заключение нанимателя непосредственным руководителем – прием в штат или прекращение сотрудничества.
5. Руководитель и менеджер по персоналу проводят собеседование, на котором обсуждают итоги аттестации. На нём сотруднику сообщают решение по результатам аттестации, а также обсуждают с сотрудником итоги его работы, выделяют преимущества и недостатки в знаниях, выносят рекомендации о направлениях дальнейшего развития. Сотрудник прислушивается к замечаниям и высказывает по ним свое мнение. На основе его рекомендации могут потерпеть корректировку.