1. **Адаптация персонала.**
   1. **Анализ действующей системы адаптации.**

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. 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.

В целях совершенствования процесса адаптации персонала в ООО КЦ «ДНС - Тюмень» необходимо внедрить 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.

* 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»

Пункты программы:

* цели и задачи адаптации персонала;
* адаптация на различных стадиях развития компании;
* адаптационный период и испытательный срок;
* этапы адаптации нового сотрудника;
* аспекты адаптации;
* управление системой адаптации:

– Этап 1. Анализ текущей ситуации.

– Этап 2. Определение процедур адаптации.

– Этап 3. Внедрение адаптационных процедур.

– Этап 4. Анализ эффективности.

* методы аудита системы адаптации;
* анализ текущей ситуации: вопросы;
* определение процедур адаптации;
* подходы к выбору инструментов;
* адаптационные инструменты;
* тренинг как средство адаптации;
* книга сотрудника;
* информация о новом сотруднике;
* участники адаптационного процесса;
* функции руководителя HR-службы, наставника, куратора;
* стимулирование наставников;
* карта компетенций организации;
* особенности адаптации различных категорий сотрудников;
* матрица адаптации;
* оценка эффективности системы адаптации;
* наиболее распространенные методы оценки адаптации;
* оценки эффективности обучения в период адаптации.

После прохождения курса повышения квалификации специалист по кадрам сможет выполнять обязанности по адаптации персонала. Следует вменить в должностные обязанности специалиста по кадрам обязанности специалиста по адаптации персонала (осуществить совмещение должностей). В последующие годы специалист по адаптации персонала должен будет проходить повышение квалификации 1 раз в год.

3. Подготовка персонала к внедрению проекта.

Подготовка персонала к внедрению проекта предполагает создание позитивного образа мероприятий проекта у каждого работника, выработку понимания его значимости не только для вновь прибывающих работников, но и для всех работников организации ввиду того, что быстрая адаптация и низкий показатель текучести кадров способствуют росту производительности труда и эффективности производства.

План подготовки персонала к внедрению проекта представлен в таблице 5.

Таблица 5 – План подготовки персонала ООО КЦ «ДНС - Тюмень» к внедрению проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятие | Ответственный исполнитель | Сроки |
| 1) опрос работников на предмет их готовности к внедрению системы | специалист по кадрам | предваряет внедрение проекта |
| 2) разработка и утверждение Программы адаптации персонала | начальник отдела кадров | первая стадия внедрения проекта |
| 3) разработка должностной инструкции специалиста по адаптации персонала | начальник отдела кадров, генеральный директор | первая стадия внедрения проекта |
| 4) повышение квалификации специалиста по кадрам и осуществление совмещения должностей (специалиста по кадрам и специалиста по адаптации персонала) | начальник отдела кадров, генеральный директор | первая стадия внедрения проекта |
| 5) учреждение наставничества, обучение наставников | начальник отдела кадров, специалист по адаптации | первая стадия внедрения проекта |
| 6) разъяснительная работа в компании | специалист по адаптации | постоянно |
| 7) создание корпоративной культуры труда | генеральный директор, специалист по адаптации, коллектив | постоянно |
| 8) четкое формулирование и разъяснение коллективу целей организации (как долгосрочных, так и текущих) | генеральный директор | постоянно |
| 9) наглядная агитация | специалист по адаптации | постоянно |
| 10) инструктирование работников | специалист по адаптации, руководители подразделений, наставники | постоянно |

План должен соответствовать по срокам и набору мероприятий графику внедрения проекта.

**Мероприятия по внедрению проекта**

Проект разрабатываемых мероприятий должен быть внедрен в течение года. Это время потребуется на создание службы адаптации (наделение специалиста по кадрам соответствующими функциями); на создание у работников положительного образа и позитивных ожиданий от внедрения системы адаптации; выбор наставников и их инструктирование; создание программы мероприятий по адаптации и наглядной информации в этой сфере (таблица 7).

Таблица 7 – График внедрения проекта в 2012 г. в ООО КЦ «ДНС - Тюмень»

|  |  |
| --- | --- |
| Месяц | Мероприятия |
| январь | 1) опрос работников на предмет их готовности к внедрению системы адаптации;  2) разработка и утверждение Программы адаптации персонала;  3) разработка должностной инструкции специалиста по адаптации персонала; |
| февраль | 4) повышение квалификации специалиста по кадрам и осуществление совмещения должностей (специалиста по кадрам и специалиста по адаптации персонала); |
| март | 5) учреждение наставничества, обучение наставников; |
| апрель | 6) разъяснительная работа в компании;  7) создание корпоративной культуры труда;  8) четкое формулирование и разъяснение коллективу целей организации (как долгосрочных, так и текущих);  9) наглядная агитация;  10) инструктирование работников. |
| май |
| июнь |
| июль |
| август |
| сентябрь |
| октябрь |
| ноябрь |
| декабрь |

Итак, в первом месяце 2012 года следует разработать Программу адаптации персонала в ООО КЦ «ДНС - Тюмень» и должностную инструкцию для специалиста по адаптации персонала. В феврале 2012 года необходимо провести повышение квалификации специалиста по кадрам, а также осуществить совмещение должностей. В марте 2012 года требуется учредить наставничество и провести обучение наставников.

В период с апреля по декабрь 2012 г. следует осуществить остальные указанные в таблице 7 мероприятия.

Приняв решение о приеме сотрудника, руководитель подразделения совместно с менеджером по персоналу составляет план адаптационных мероприятий для нового сотрудника.

1. Планирование целей и задач новому сотруднику на период адаптации.

2. Подготовка рабочего места сотруднику.

3. Подготовка должностной инструкции.

4. Определение наставника.

Выбор наставника определяет руководитель подразделения совместно с менеджером по персоналу. Наставник – это сотрудник компании, задачей которого является введение нового сотрудника в должность и который обладает следующими качествами:

1. высокий уровень профессиональной компетентности.

2. способный и готовый делиться своим опытом: умение доходчиво объяснять информацию, системное представление о своем участке работы и работе подразделения.

3. лояльность компании: преданность делу компании, поддержание ее стандартов и правил работы.

4. коммуникативные навыки, гибкость в общении.

Оценка эффективности работы наставника и мотивация Показателями оценки эффективности работы наставника является выполнение целей и задач новым сотрудником в период испытательного срока. Оценка производится на промежуточном и итоговом контроле.

Система мотивации наставника 1 вариант – новый сотрудник успешно проходит испытательный срок. Наставник получает дополнительное вознаграждение в размере 2500 рублей. 2 вариант – новый сотрудник, проработавший не менее одного месяца, не прошел испытательный срок (не по причине неудовлетворительной работы наставника) – наставник получает компенсацию за проделанную работу в размере 1000 рублей. 3 вариант – выявлена неудовлетворительная работа наставника – лишение премии в размере 1000 рублей. Знакомство с корпоративной культурой компании: миссия, направление деятельности, услуги, положение на рынке, время существования компании, история компании, организационная структура компании, традиции, стандарты поведения.

- Экскурсия по подразделениям и отделам компании

- Представление нового сотрудника коллективу и знакомство с расположением отделов

- Прикрепление к наставнику Введение в должность

1. Реализация положения о наставничестве Задачи Руководителя подразделения: Введение в должность начинается с беседы руководителя отдела и нового сотрудника:

-знакомство нового сотрудника со спецификой отдела: цели и задачи подразделения, организационная структура, взаимодействие с другими подразделениями, филиалами,

-руководитель отдела вручает новому сотруднику справочник сотрудника и прикрепляет к наставнику,

-разъяснение целей и задач новому сотруднику на период испытательного срока (подписание бланка целей и задач сотрудником).

Задачи наставника:

1. знакомство с продуктом отдела/подразделения: услуги, товар.

2. технология работы.

3. взаимодействие с другими подразделениями.

4. документооборот.

5. программное обеспечение.

6. традиции и правила поведения в данном подразделении

7. консультация нового сотрудника по текущим вопросам.

Стандарты работы наставника с новым сотрудником

1. доброжелательное, позитивное отношение к новому сотруднику,

2. рациональное распределение рабочего времени: совмещение функций по основной работе с функциями наставничества за счет правильного планирования рабочего времени,

3. последовательная передача необходимой информации, знании, опыта новому сотруднику: от простого к сложному, от общеизвестной информации к конфиденциальной,

4. отслеживание обратной связи, контроль освоения знаний в ходе наставничества,

5. осуществление текущего контроля над работой нового сотрудника, своевременная коррекция неправильных действий в работе,

6. проявление заботы о новом сотруднике: обстоятельное разъяснение вопросов, привитие культуры компании,

7. своевременное доведение информации руководителю подразделения о соответствии/несоответствии нового сотрудника данной должности, участие в оценке нового сотрудника на промежуточном контроле. Оценка Аттестация по результатам испытательного срока Данная аттестация необходима для принятия обоснованного решения о приеме сотрудника в постоянный штат, либо о прекращении сотрудничества. Оценка проводится методом 360 градусов, т. е. сотрудник оценивается с разных уровней: руководителем подразделения, наставником, коллегами, подчиненными и самим аттестуемым.

Процедура оценки:

1. Менеджер по персоналу за две недели раздает бланки оценки участникам аттестации.

2. Обработка полученной информации.

3. Формирование заключения на сотрудника.

4. Принятие решения Непосредственным руководителем на основе заключения: прием в постоянный штат/продление испытательного срока/увольнение.

5. Непосредственный руководитель совместно с менеджером по персоналу проводят собеседование по результатам аттестации, на котором сообщают решение, дают оценку результатам работы, сильным и слабым сторонам, рекомендации к развитию, сотрудник высказывает свое мнение о работе.