Topic 8 Adaptation

Адаптация – процесс **ознакомления** сотрудника с новой **организацией** и **изменение** его **поведения** в соответствии с теми требованиями и правилами корпоративной культуры которая существует

Успешность зависит от

- успешности компании

- личных характеристик сотрудника

Стадии становления коллектива

1. Forming => понравиться
2. Storming => претензии
3. Norming => вводятся правила и нормы
4. Performing

Каждая команда проходит этот цикл несколько раз

Новый сотрудник запускает этот цикл

**Основные цели процесса адаптации:**

1. Снижение издержек компании за счет того что
   1. сотрудник быстрее входит в должность
   2. команда быстрее адаптируется к новому сотруднику
   3. снижается количество ошибок
   4. снижается текучка кадров

2 вектора:

- счастливый и довольный сотрудник

- преуспевающая организация

**Адаптация != испытательному сроку**

Адаптация – понятие психологическое

Испытательный срок – понятие юридическое

В среднем адаптация заканчивается через год-полтора. Максимум через 2.

Испытательный срок – 3 месяца.

**Моя задача** – сделать так чтобы адаптация максимально **равнялась** испытательному сроку

**Disadaptation markers**:

1. Разрушение позитивной картинки о компании
2. Сотруднику неизвестно что делать
3. Откровенно проявляет незаинтересованность или лень
4. Уходит отождествление с коллективом

**Как реагировать:**

1. Назначить 1-1

- что нравится

- что не очень

- что у тебя получается

- какие трудности есть в работе

**Типы адаптации**

Первичная

=> новых сотрудников в компании

Вторичная

=> вертикальная ротация

=> горизонтальная ротация

**Типы адаптации:**

1. Психофизиологическая
2. Социально-психологическая
3. Организационная
4. Профессиональная

**Психофизиологическая**

- насколько комфортен режим труда и отдыха сотруднику

- приемлет ли санитарно-гигиенические условия

- есть ли все необходимое чтобы он мог осуществлять профессиональные обязанности

- насколько комфортно работать в подразделении

**Социально-психологическая**

Необходимо понимать

- как входит новичок в коллектив

- принимает ли новичок стандарты поведения

- принимает ли новичок роль которую начинает играть в коллективе

-как происходит знакомство с коллегами

**Профессиональная**

- вхождение в должность

Ведущий аспект -> дообучение

Важно определить ментора (у него должна быть мотивация)

**Организационная**

- знает ли сотрудник чем компания живет

- понимает ли миссию и ценности

- есть ли понимание какие бизнес-стратегии реализуются

Все виды адаптации реализуются одновременно

В процесс адаптации вовлечены:

- RM

- PM

- HR BP

- Curator / Mentor

- Colleagues

Функции ключевых людей

**HR BP**

* Социальная адаптация
* Помогает войти новому члену команды в коллектив
* Эмоциональная поддержка

**Team Lead / Mentor**

* Подготовка рабочего места
* Передавать содержание функциональных обязанностей
* Обучение
* Обратная связь

**RM**

* Определяет конечный результат адаптации
* Должен определить какие обязанности выполняет новый сотрудник
* Проставить новичку задачи на период испытательного срока
* Окончательное решение о испытательном сроке

**Как выбирать ментора**

Должен иметь компетенции:

- профессионал дела

- должен разбираться в вопросах которые передает новичку

- развитые коммуникативные навыки

- должен захотеть помогать

- внутренняя мотивация к обучению

**Этапы адаптации**

1. Оценка / Assessment

Важно понять кто перед нами, с кем будем работать => его сильные и слабые стороны

2. Ориентация / Orientation

- говорим что сделать чтобы достичь поставленного результата

- направляем каким образом достичь

3. Действия / Actions

- пытаемся что-то делать

- проявляет самостоятельность, безусловно будут ошибки

- как менеджеру, необходимо корректировать

4. Функционирование

- Стремимся к этой фазе

- Сотрудник работает почти без ошибок

Исходя из того, на каком этапе находимся, можно использовать определенные инструменты

**Подходы для выбора инструмента**

1. Проблемно-ориентированный

«Пока не грянул гром» не делаем ничего, потом думаем как исправить

2. Процессно-ориентированный

«У нас должно быть как у всех»

Стараемся подсмотреть и перенять опыт коллег

3. Целевой подход

«Мы идем от цели»

Исходя из цели выбираем нужный инструмент

**Инструменты:**

1. Welcome-training

* Обучение которое проводит организация для новичка

1. Adaptation portal
2. Книга новичка / Employee Handbook
   1. Проект может создавать собственный
3. Набор новичка / Beginner’s Set

Два формата

- первый выдаем когда приходит

- второй в конце испытательного срока

- как поощрение за преодоление испытания

5. HR-поддержка

- постараться максимально эффективно использовать

6. План знакомств / Plan of acquaintance

- чем ниже должность тем менее актуален

- чем выше тем большую значимость инструмент приобретет

7. Менторинг

- закрепление профессионального сотрудника за новичком

8. Обучение во время адаптации

Когда поняли узкие места

- предложить тренинги

- предложить литературу

**Матрица адаптации**

План адаптации (матрица адаптации) – документ который менеджер создает для **себя** чтобы понимать какие мероприятия он будет реализовывать для нового сотрудника, чтобы тот наиболее эффективно адаптировался

Adaptation checklist – документ для **сотрудника** в который прописываем те мероприятия которые сотрудник должен пройти

- на основе в конце испытательного срока мы понимаем насколько эффективно прошла адаптация

План адаптации состоит из:

1. Подготовка / Preparation
2. Первый день / First Day
3. Основное время / Вхождение в должность / Main Workflow Time
4. Оценочный период / Assessment
5. Подведение итогов / Summing up

Нельзя менять блоки местами

**Preparation**

1. Access to necessary systems

2. Подготовить ту документацию с которой в первую очередь ему необходимо ознакомиться

3. Предупредить команду о том что скоро появится новый сотрудник

4. Найти ментора и проговорить с ним план адаптации

5. Подготовить рабочее место

6. Обсудить план адаптации со всеми заинтересованными

**First Day**

1. Встретить новичка (HR BP или Я)

2. Выдать пропуск / оформить документы в бухгалтерию

3. Показать офис (ключевые моменты – офис, кухня, его рабочее место)

- рабочий график

4. Представить его команде

5. Познакомить с ментором

- важно чтобы познакомил я

6. В конце рабочего дня спросить

все ли хорошо

как прошел день

есть ли вопросы

Первый день очень важен

**Main Working Time**

1. Передача знаний о проекте

2. Ответы на вопросы о проекте

- если нет вопросов, это тревожный знак

- предложить помощь чтобы не боялся задавать вопросы

- выделить конкретное время когда новичок может обращаться ко мне и ментору

3. Выдать задание по проверке знаний

**Assessment**

- давать фидбек сотруднику

- не один раз, регулярные встречи

- в процессе оценки **ВАЖНО** понять движется ли он в нужном направлении

- насколько согласно adaptation checklist он реализует свои обязанности

- скорректировать если необходимо

**Summing Up**

1. Получить отзыв от ментора, других задействованных

2. Брать / не брать

- если нет, то объяснить причину

- оперировать фактами, чтобы понимал по каким критериям не подходит

- если да,

**- сказать об этом**

- обозначить факт что испытательный период пройден

- цели на следующий год

- обязанности

- составить первый PDP план

**Adaptation Checklist**

Состоит из:

1. Целей на период адаптации

- обязательно проговорить с новичком

2. Мероприятия по адаптации

- Adaptation actions

- Что я/компания делаю по отношению к нему

3. Professional Actions

- что сотрудник делает за период испытательного срока

Должен включать основные пункты:

1. Tasks: цели и задачи
2. Actions: мероприятия которые должен пройти
3. Результаты которые должен продемонстрировать
4. Control | Контроль – те контрольные точки по которым мы проверяем, насколько успешно сотрудник движется в намеченном направлении

**Адаптация в EPAM**

Процесс по большей части затрагивает

- организационную

- социально-психологическую

Методы адаптации

- портал

- тренинг

- HR BP

Портал

- информация сохраняется

- при вторичной адаптации новый блок, специфичный для новой должности

Тренинги

- рассказывают историю компании

- знакомят с миссией и ценностями

- первичная инфа о процессах и системах

HR BP

- сопровождает в период испытательного срока

- проводит несколько встреч

Первая:

- выявить сложность адаптации

- результаты вносятся в UPSA

Заключительная (**в конце испытательного срока**)

- понять насколько хорошо адаптируется

- какие планы

- какие ожидания

Эти результаты важны RM для принятия решений