

АДАПТАЦИЯ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ



Елена Клочко

1



- **Адаптация персонала** — процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации.
- **Первичная адаптация** применима к новым сотрудникам, нанимаемым извне;
- **Вторичная адаптация** применима к сотрудникам, перемещаемым на новую должность в порядке внутренней ротации;
- **Адаптация при увольнении.**



Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь компании.

Именно адаптация:

- помогает новичку преодолеть стадию тревожности и неизвестности и смягчить вхождение в компанию;
- получить новичку первое хорошее впечатление о компании;
- дает возможность передачи новичку новых знаний о компании;
- быстро вырабатывает доброжелательное, лояльное отношение к компании у нового сотрудника с тем, чтобы с большей долей вероятности он остался в ней;
- дает возможность получить от новичка полноценный результат в кратчайшие сроки;
- снижает вероятность скорого увольнения нового работника.

Способы адаптации

1. **Активная адаптация** - процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации с помощью соответствующего управляющего воздействия и использования организационных, технических, социально-психологических средств и чаще всего приводит к *прогрессивному* результату.
2. **Пассивная адаптация** - пущенная на самотек адаптация, чревата *регрессивным* результатом.



«Адаптация менеджера по персоналу - дело рук самого менеджера по персоналу»

- **Предполагается, что адаптация сотрудников в организации — это забота менеджера по персоналу, который, собственно, и должен заниматься решением проблем вхождения в коллектив новых сотрудников. А что делать, если сам менеджер по персоналу и есть новый сотрудник? Кто займется адаптацией самого менеджера по персоналу?**

Сложности процесс адаптации менеджера по персоналу

- Для того, чтобы быть успешным в должности менеджера по персоналу конкретной организации, необходимо знать специфику этой, а не другой организации, и хорошо изучить всех людей, работающих в ней.
- Специфика должности заключается в том, что менеджер по персоналу всегда стоит «особняком» к коллективу, не являясь до конца его частью. Для сотрудников он является проводником идей руководства, его представителем; до руководства менеджеру по персоналу предстоит донести идеи коллектива, их личностные особенности и мотивацию.

Алгоритм действий нового менеджера по персоналу зависит от:

- Были ли в организации до него менеджеры по персоналу или он является первооткрывателем ;
- Он - единственный менеджер по персоналу в данной организации или же он вливается в уже существующий отдел/службу ;
- Если до него в компании уже были менеджеры по персоналу, то сколько их было, как часто они менялись, и главное — каких результатов им удалось достигнуть.

Аспекты адаптаций

1. Корпоративная адаптация.
2. Профессиональная адаптация.
3. Социальная адаптация.
4. Организационная адаптация.
5. Техническая (технологическая) адаптация.
6. Психофизиологическая адаптация.

1. Корпоративная адаптация.

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

- Какое место занимает компания на рынке? Как идут дела? К чему стремится?
- Каковы стратегические цели и приоритеты компании?
- Кто является ключевыми клиентами? Кто основными конкурентами?
- Как осуществляется управление компанией? Кто принимает решения?
- Какова структура компании? Где какие подразделения расположены?
- Какова периодичность и технология планирования и отчетности?
- Какие действуют процедуры, регламенты?
- Кто и в каком порядке подписывает документы?
- и т.д.

2. Профессиональная адаптация.

Данный аспект адаптации связан непосредственно с профессиональной стороной деятельности сотрудника в организации:

- Используемые в компании технологии и техники;
- Стандарты работы; Документация;
- Нормы, нормативы, технические требования;
- Перспективы профессионального и карьерного роста;
- Возможности обучения, повышения квалификации;
- Параметры оценки качества работы;
- и т.д.

3. Социальная 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. Сотруднику необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- Какой стиль общения принят в коллективе (дружеский, официально-деловой, богемный, комеди-клуб и т.п.)?
- Как принято обращаться к сотрудникам, равным по уровню / должности, подчиненным, руководителям?
- Есть ли в компании какие-то группы, "лагеря", территории? Какие между ними взаимоотношения?
- С кем обедать? С кем курить?
- У кого дети такого же возраста? У кого кошки/собаки/рыбки/птички? У кого похожие хобби, увлечения?
- Что можно / нельзя обсуждать в курилке, за обедом?
- К кому можно / нельзя обращаться за помощью, советом?
- и т.д.

4. Организационная адаптация.

Обычно мы проводим на работе большую часть светового дня. Разумеется, это время должно быть как-то организовано в бытовом плане. Существует масса организационных моментов, с которыми предстоит разобраться новичку в первые дни / месяцы работы. Например:

- Где находится туалет? Где можно курить? Где находится столовая?
- Где можно разместить свои вещи?
- Как оформить постоянный пропуск?
- Кто настроит компьютер?
- Когда и где выдают зарплату?
- Как здесь пьют чай / кофе? Можно ли принести свою кружку? Можно ли пить кофе на рабочем месте?
- Можно ли повесить над рабочим столом плакат любимой рок-группы? Семейное фото? Календарь с видами природы?
- Как заказать канцелярию, курьера, машину, переговорную комнату?
- К кому обращаться по поводу неисправностей в компьютере?
- Где взять положенный корпоративный мобильный? Медицинскую страховку?
- Как принято справлять дни рождения? Сколько сдавать на подарки и кому?
- Во сколько принято уходить домой? Можно ли утром опаздывать?
- Когда будет отпуск?
- и т.д.

5. Техническая (технологическая) адаптация.

В каждой компании используется свой набор техники и программного обеспечения. Новому сотруднику в период адаптации придется:

- Запомнить новый пароль, привыкнуть к новой клавиатуре, настроить почтовую программу, обзавестись привычными закладками в "Избранном", занести нужные контакты в "Адресную книгу".
- Освоить новую модель телефона, факса, копира, брошюровщика и пр.
- Разобраться во внутрифирменной системе хранения информации, где что лежит, как называются нужные папки.
- Освоить специфическое производственное (складское, IT и т.п) оборудование
- Освоить специфическое программное обеспечение (БД).
- и т.д.

6. Психофизиологическая адаптация.

Данный аспект в первую очередь включает приспособление к определенному, часто отличному от привычного, режиму труда и отдыха. Особое внимание психофизиологической адаптации нужно уделить в следующих ситуациях:

- **Сменный график работы.** Если человек никогда не работал по ночам, ему будет объективно тяжело работать посменно или менять время пребывания на работе, к примеру с 8 часов на 12.
- **График работы сдвинут .** В некоторых компаниях предлагается график работы с 7:00 до 16:00, в других Ц с 11:00 до 20:00. Резко переключиться с одного режима работы на другой нередко бывает довольно сложно.
- **Ненормированный рабочий день .** К ненормированной работе сложно привыкнуть, если в предыдущей компании график работы сотрудника был нормированным. Необходимость сверхурочной работы нужно обговаривать на собеседовании.
- **Длительные командировки .** Для ряда сотрудников длительные разъезды могут стать дополнительным стрессом.
- **Проектная работа .** В случае проектной работы сотрудник должен быть готов к пиковым нагрузкам, которые обычно возникают перед сдачей проекта.

Аспекты адаптации менеджера по персоналу, переведенного с позиции офис-менеджера

- **Профессиональная адаптация.** Поскольку круг обязанностей менеджера по персоналу отличается от обязанностей офис-менеджера;
- **Социально-психологическую адаптацию.** Те ситуации, которые приходится решать менеджеру по персоналу, всегда нестандартны, неповторимы. Уникальность ситуаций заключается в том, что их решения трудно классифицировать, схематизировать, т. е. достаточно трудно строить на их основе упорядоченный опыт и общие формулы успешного поведения.

Основные компетенции менеджера по персоналу

1. Уметь больше слушать, чем говорить!
2. Уметь не просто слушать, а слышать собеседника.
3. Уметь наблюдать.
4. Уметь анализировать полученную информацию из разных источников.
5. Уметь отделять «зерна от плевел».
6. Уметь систематизировать проанализированную информацию.
7. Уметь пользоваться полученной информацией.

«Оказывайте влияние на тех, кто оказывает влияние на других»

Новому менеджеру по персоналу чрезвычайно важно:

1. С первых дней выявить:
 - **Ответственного лидера** — того, кто находится впереди и на виду, тот, кто исполняет роль лидера в организационной структуре;
 - **Эффективного лидера** — того, кто на самом деле принимает решения, он может иметь свое место в орг.структуре, а может и не иметь («серый кардинал»);
 - **Психологического лидера** — того, кто имеет наибольшее влияние на участников группы и занимает в группе нишу лидерства.

Эти виды лидерства могут быть сосредоточены в одном индивидуе, а могут встречаться в разных комбинациях.
2. Постараться установить дружеские отношения с неформальным лидером;

Инструменты адаптации

1. WELCOME-тренинг

2. Книга сотрудника

3. Первый день новичка

1. WELCOME-тренинг

1. Сведения о компании.
2. Продукты и услуги.
3. Организация: структура и культура.
4. Корпоративная политика в области управления персоналом.
5. Экскурсия по компании.
6. Просмотр фильма о компании.

2. Книга сотрудника

- Приветствие руководителя
- Карта-схема предприятия
- Описание организационной структуры (с указаниями имен и с фотографиями)
- Описание функций и сферы ответственности подразделений
- Основные положения кадровой политики
- Сведения о корпоративной символике
- Словарь основных терминов
- Телефонный справочник
- Дополнительная информация об организации работы: алгоритм заказа канцелярских принадлежностей, посещения столовой и т. д.
- Ответы на часто задаваемые вопросы.

3. Первый день новичка

1. **Оформить пропуск для нового сотрудника.**
2. **Подготовить рабочее место:** стол, стул, компьютер с уже установленным набором программ, телефон, еженедельник, канцелярский набор и т.д.
3. **Подготовить Комплект новичка:**
 - Должностная инструкция, локальные нормативные документы, в том числе Положение о персонале;
 - Адаптационный лист, бейджик;
 - Брошюру «Книга сотрудника»;
 - Корпоративные памятки, положения;
 - Последний выпуск корпоративного издания;
 - Маркетинговые материалы;
 - Корпоративный сувенир (ручка, блокнот и т.п.);
 - Телефонный справочник;
4. **Организовать знаки приветствия от коллег:** открытка, чашка, шоколадка
5. **Предоставить информации о новичке в корпоративных СМИ:**
 - Образование и опыт работы
 - Успехи и достижения в предыдущих проектах
 - Информация неформального характера (семейное положение, хобби и т. д.)

Программа адаптации менеджера по персоналу Ключко Е., переведенной с позиции офис-менеджера. Чек лист.

- I. За несколько дней до перевода сотрудника Ключко Е. на новую должность необходимо:**
 - 1. Связаться с Ключко Е. и напомнить:**
 - 1.1. Выходить на новую работу надо 1 августа, в 9-00, подойти в ОК;
 - 1.2. Встречать её будет менеджер ОК Сидоренко Светлана;
 - 1.3. Перечень документов, которые необходимо с собой иметь: паспорт, код, диплом, сертификат о получении дополнительного образования ;
 - 1.4. Оговорить какие личные вещи нужно/можно принести на рабочее место.

Исполнитель: менеджер ОК Сидоренко Светлана

Программа адаптации менеджера по персоналу Ключко Е., переведенной с позиции офис-менеджера. Чек лист.

- 2. Определить куратором/коучем Ключко Е. Буханцеву Ольгу.**

Исполнитель: Руководитель отдела по работе с персоналом Ивченко Т.И.

- 3. Предупредить Буханцеву Ольгу о выходе на работу её подопечной Ключко Елены 1 августа 2011 года в 9-00.**

Исполнитель: менеджер ОК Сидоренко Светлана

Программа адаптации менеджера по персоналу Ключко Е., переведенной с позиции офис-менеджера. Чек лист.

4. Организовать рабочее место для Ключко Е.:

- 4.1. Стол, стул, настольная лампа, телефонный аппарат, компьютер, канцелярские принадлежности;
- 4.2. Внутренний телефонный справочник с указанием ФИО и должностей сотрудников;
- 4.3. Ответы на часто возникающие у новых сотрудников вопросы с указанием лиц, к которым можно обратиться для получения более подробной информации;
- 4.4. *Материалы об истории, миссии и задачах Компании;*
- 4.5. *Положение о корпоративной культуре;*

Программа адаптации менеджера по персоналу Ключко Е., переведенной с позиции офис-менеджера. Чек лист.

4. Организовать рабочее место Ключко Е.:

4.6. Организационная структура Компании;

4.7. Положение о подразделении;

4.7. Должностная инструкция менеджера по персоналу;

4.8. Инструкция по технике безопасности;

4.9. Адаптационный лист/план адаптации;

4.10. Положить на стол Ключко Е. шоколадку (любит сладкое) для создания хорошего настроения;

4.11. Бейджик, пропуск.

Исполнитель: менеджер ОК Сидоренко Светлана

Программа адаптации менеджера по персоналу Клочко Е., переведенной с позиции офис-менеджера. Чек лист.

- 5. Оповестить членов коллектива о переводе Клочко Е. (через внутренний сайт, корпоративную газету, эл. рассылку и т.д.)**
- 5.1. Фотография Клочко Е.;
- 5.2. Предоставить информацию о том, что Клочко Е. приступит 01.08.11 г. к выполнению обязанностей на должности менеджера по персоналу;
- 5.3. Дата рождения – 19 июля;
- 5.4. Хобби – вышивка лентами.
- 5.5. Предыдущее место работы – офис-менеджер в нашей компании.

Исполнитель Буханцева Ольга.

- 6. Составить с руководителем подразделения Ивченко Т.И. список заданий для Клочко Е. на адаптационный срок и определить ориентировочные их сроки исполнения.**

Исполнитель Буханцева Ольга.

Программа адаптации менеджера по персоналу Ключко Е., переведенной с позиции офис-менеджера. Чек лист.

II. В день выхода/перевода Ключко Е. на новую должность:

1. Встречает Ключко Е. менеджер ОК Сидоренко Светлана и организует её оформление в ОК;
2. Буханцева Ольга представляет Ключко Е. членам коллектива подразделения, руководителю подразделения Ивченко Т.И. и другим руководителям подразделений Компании;
3. Менеджер ОК Сидоренко Светлана показывает Ключко Е. её рабочее место и комментирует весь комплект печатных материалов, находящихся у неё на столе;

Программа адаптации менеджера по персоналу Ключко Е., переведенной с позиции офис-менеджера. Чек лист.

II. В день выхода/перевода Ключко Е. на новую должность:

4. Провести с Ключко Е. все первичные инструктажи.
Исполнители: менеджер ОК Сидоренко С.,
руководитель подразделения Ивченко Т.И.,
начальник охраны труда;
5. Буханцева Ольга согласовывает с Ключко Е.
задания и сроки их выполнения на адаптационный
срок;
6. Буханцева Ольга должна подписать согласованный
план адаптации у Ключко Е. и Ивченко Т.И.

Программа адаптации менеджера по персоналу Ключко Е., переведенной с позиции офис-менеджера. Чек лист.

III. Через две недели, со дня выхода Ключко Е. на новую должность, провести с ней встречу/интервью и протестировать её на предмет успешности прохождения адаптационного срока:

1. Довольна ли своим рабочим местом (стол, стул, наст. лампа, компьютер, соседи и т.д.);
2. Чем занимается на данный момент;
3. Что занимает большую часть времени;
4. Кто больше других оказывает помощь;
5. Получает ли обратную связь;

Программа адаптации менеджера по персоналу Ключко Е., переведенной с позиции офис-менеджера. Чек лист.

6. Успела ли завести неформальные отношения в коллективе;
7. Нет ли конфликтов с кем-то из коллег, руководителем подразделения, куратором/коучем;
8. Достаточно ли получает информации для выполнения своих задач;
9. Нужны ли дополнительные консультации;
10. Что нужно было бы дать в первые дни адаптации, но она этого не получила;
11. Успеваает ли выполнять план заданий на испытательный период;

Программа адаптации менеджера по персоналу Ключко Е., переведенной с позиции офис-менеджера. Чек лист.

IV. За одну неделю до окончания адаптационного срока:

1. Провести такую же беседу/интервью с Ключко Е. ещё раз;
2. Дать заполнить Ключко Е. аттестационную форму (самой на себя);
3. Дать заполнить Ключко Е. форму по оценке удовлетворенности.

Программа адаптации менеджера по персоналу Ключко Е., переведенной с позиции офис-менеджера. Чек лист.

- V. По окончании адаптационного срока встретиться с куратором/коучем Буханцевой Ольгой и руководителем подразделения Ивченко Т.И., которые должны подготовить письменно:**
1. Примеры успехов Ключко Е. на должность;
 2. Цели развития (max 5) Ключко Е. в занимаемой должности.

Задания на адаптационный срок

ФИО: Клочко Елена Борисовна

Должность: менеджер по персоналу

Подразделение: Отдел по работе с персоналом

Дата приема на работу: 01.08.2011 г. Дата окончания АС: 30.09.2011 г.

№ п/п	Содержание заданий	Срок вып-я	Консультант	Отметка о выполнении	Примечание
1.	Ознакомиться с перечнем документов для оформления сотрудников на работу и составить их перечень.	02.08.11	Начальник ОК Диденко		
2.	Ознакомиться с вакансиями и составить их перечень.	03.08.11	Менеджер ОК Сидоренко Светлана		
3.	Составить Заявки на специалистов и подписать их у руководителей подразделений.	17.08.11	Руководитель Ивченко Т.И.		
4	Провести анализ: где в СМИ разместить объявления о имеющихся вакансиях, согласовать бюджет, разместить объявления и составить отчет.	31.08.11	Руководитель Ивченко Т.И.		
5.	Провести анализ имеющихся резюме, а также резюме в СМИ, произвести первичный отбор, составить список возможных кандидатов.	06.09.11	Руководитель Ивченко Т.И.		

Задания на адаптационный срок

ФИО: Клочко Елена Борисовна

Должность: менеджер по персоналу/рекрутер

Подразделение: Отдел по работе с персоналом

Дата приема на работу: 01.08.2011 г. Дата окончания АС: 30.09.2011 г.

№ п/п	Содержание заданий	Срок вып-я	Консультант	Отметка о выполнении	Примечание
6.	Произвести холодные звонки по возможному списку кандидатов и составить отчет	09.09.11	Руководитель Ивченко Т.И.		
7.	Составить перечень вопросов/тестов для проведения интервью по закрытию вакансий: «продавец бытовой техники в торговый зал», «бухгалтер по учету ОС»	13.09.11	Руководитель Ивченко Т.И.		
8.	Закрыть вакансию «бухгалтер по учету ОС»	29.09.11	Руководитель Ивченко Т.И.		
9.	Завести базу кандидатов по имеющимся резюме	29.09.11	Менеджер ОК Сидоренко Светлана		

Сотрудник, проходящий адаптационный срок _____ / Клочко Е.Б../

Начальник ОК _____ / Диденко./

Руководитель отдела по работе с персоналом _____ / Ивченко Т.И../

Оценка менеджера по персоналу Ключко Елены, проходящей адаптационный срок

1. Выполнение порученной работы (справляется ли за установленное время?)
2. Качество работы (насколько работа выполняется тщательно, точно, добросовестно, отсутствуют ли ошибки, учитываются ли указания руководителя?)
3. Уровень профессиональной подготовки (хорошо ли сотрудник ориентируется в предмете своей деятельности, обладает ли достаточными квалификационными навыками?)
4. Совместная работа (сотрудничает ли с коллегами при решении задач, есть ли готовность поделиться знаниями и умениями, оказать поддержку?)

-3	-2	-1	0	1	2	3
-3	-2	-1	0	1	2	3
-3	-2	-1	0	1	2	3
-3	-2	-1	0	1	2	3