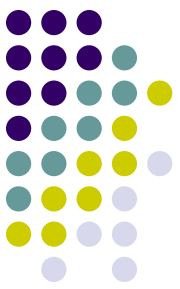


Испытательный срок

Регламент

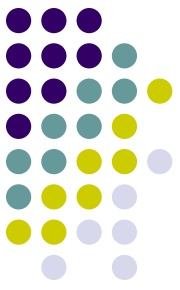


Адаптация - это подключение нового сотрудника к рабочему процессу.



Различают четыре ее вида:

1. Психофизиологическая - приспособление человека к непривычным условиям, режиму труда и отдыха на месте работы.
2. Социально-психологическая - вхождение в трудовой коллектив, овладение ценностями корпоративной культуры.
3. Социально-организационная - привыкание сотрудника к новым условиям, включающим административно-правовые, социально-экономические, управленческие аспекты.
4. Профессиональная - активное освоение работником операций, движений в соответствии с должностными обязанностями, технологическим процессом, нормами труда.



Цели адаптации новых работников

- максимально быстрое достижение им рабочих показателей;
- привыкание к коллективу, компании, ее неофициальной структуре;
- освоение основных требований корпоративной культуры и правил поведения;
- уменьшение стартовых издержек фирмы;
- снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новичком;
- сокращение текучести кадров;
- экономия времени непосредственного руководителя и сослуживцев;
- развитие у нового сотрудника позитивного отношения к обязанностям, содействие появлению у него реальных ожиданий, удовлетворенности работой.



Участники процедуры

- **Руководитель** обеспечивает разработку программ адаптации, контроль их выполнения, организацию подготовки необходимых документов, оценку результатов прохождения испытательного срока.
- **Менеджер по персоналу** знакомит новичка с компанией; совместно с его непосредственным начальником составляет план личностно-профессионального развития, вместе с куратором обеспечивает обратную связь, сообщая работнику динамику и направление его реальных и предпочтительных изменений.
- **Куратор (наставник)** помогает новичку освоить технологии, понять специфику и динамику бизнес-процессов в сфере его профессиональной деятельности.
- **Менеджер по обучению** организует как общую систему развития для недавно работающих в компании сотрудников, так и индивидуальную программу, направленную на формирование личностно-профессиональных качеств и навыков (потребность в которой для каждого человека определяет его куратор или непосредственный руководитель).

Менеджер по персоналу сообщает новичку следующие сведения:



- о компании - история, развитие, виды деятельности, организационная структура, ключевые фигуры, традиции, тенденции, нормы, стандарты, процедуры, внутренние отношения, наиболее важные документы
- заработной плате - нормы и правила начисления, оплата труда в выходные дни и сверхурочно, условия премирования и пр.;
- режиме труда и отдыха - порядок предоставления отпусков и отгулов;
- дополнительных льготах - страхование, выходные пособия, возможность обучения, наличие столовых, оздоровительных центров;
- вопросах управления персоналом - условия назначения на должность, перемещения, увольнения; испытательный срок; права и обязанности; отношения с непосредственным руководителем и другими менеджерами; оценка работы;
- дисциплина, поощрения и взыскания; направления на профессиональную подготовку и повышение квалификации;
- правилах внутреннего распорядка;
- решении бытовых проблем;

Руководитель предоставляет новому сотруднику следующую информацию:



1. **Функции подразделения:** цели и приоритеты, организация и структура; направления деятельности; связь с другими службами компании; взаимоотношения внутри отдела;
2. **Рабочие обязанности и ответственность:** детальное описание технологии, процессов и ожидаемых результатов; разъяснение важности данной позиции, ее соотношение с другими в подразделении и на предприятии в целом; нормативы качества выполненной работы; должностная инструкция, обязанности и ответственность; продолжительность и распорядок дня; требуемая отчетность;
3. **Правила:** процедуры, характерные для конкретного вида работы или данного подразделения; порядок действий в случае аварий; отношения с сотрудниками из других отделов; поведение на рабочем месте; контроль нарушений; организация отдыха, приема пищи, перерывов, перекуров; возможность личных телефонных разговоров; использование оборудования; виды помощи, в каких случаях она может быть оказана; список документов, с которыми новичку необходимо ознакомиться в первую очередь.
4. Начальник представляет **сотрудников подразделения**, особое внимание обращает на тех, к кому всегда можно обратиться с вопросом или за советом.

Новичок оценивает следующие аспекты своей работы:

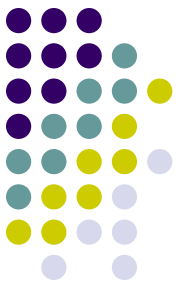


- интерес к профессии, должности: устраивает ли содержание и условия выполнения работы, статус, оплата труда, перспективы, возможности для реализации своего потенциала;
- стремление к совершенствованию в выбранной специальности: доволен ли сотрудник существующим уровнем сложности и ответственности, который предполагает его деятельность;
- психологический комфорт и безопасность: успешно ли выстраиваются взаимоотношения с сослуживцами и руководством, дает ли работа в компании ощущение уверенности в своих силах, в завтрашнем дне;
- справедливость: признает ли новичок, что его труд оценивается должным образом (получает ли он вознаграждение, соответствующее его вкладу, отношению к обязанностям);
- затрачиваемые усилия: считает ли он, что психологическое напряжение, усталость, стресс, появляющиеся во время выполнения задач, приемлемы для него.

План ввода в должность

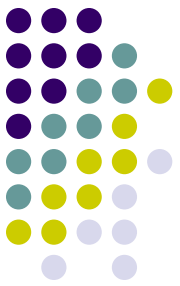


- Рассчитан на один месяц работы начиная со дня приема.
- Составляется в конце первой недели непосредственным руководителем, согласовывается с отделом персонала и доводится до сведения сотрудника (под роспись).
- Предполагает полное освоение новичком его обязанностей, хорошую ориентацию в деятельности и структуре компании.
- Записывается в первой части "Индивидуального плана работы на испытательный срок", где и фиксируются результаты его выполнения.
- На этой стадии оцениваются адаптивность и обучаемость сотрудника.



План работы в должности

- Рассчитан на остальную часть испытательного срока.
- Новичок составляет программу своей деятельности на каждый месяц, согласовывает ее с непосредственным руководителем и отделом персонала.
- Итоги выполнения фиксируются во второй части "Индивидуального плана работы на испытательный срок".
- В этот период оценивается соответствие сотрудника занимаемой должности, его профессиональные знания, соблюдение дисциплины, потенциал и возможности дальнейшего роста.



Назначение наставника

- Для новых работников с небольшим опытом (или без него) назначается куратор, который планирует, сопровождает и оценивает деятельность нового члена коллектива в период прохождения им испытательного срока.
- "Подопечный" ежемесячно (еженедельно) представляет ему отчеты о работе, проделанной в соответствии с индивидуальной программой.
- Наставник в свою очередь докладывает о результатах руководителю.



Итоги периода адаптации

За 10 рабочих дней до окончания испытательного срока в отдел персонала подаются следующие документы:

- отчеты нового сотрудника;
- индивидуальный план с оценкой его выполнения и с предложениями куратора и/или непосредственного начальника о дальнейшей деятельности работника (завизированный руководителем направления).



Итоги испытательного срока

- Если в ходе испытания выявляется несоответствие сотрудника занимаемой должности, непосредственный начальник в служебной записке сообщает об этом руководителю направления.
- Она согласовывается с начальником отдела персонала и визируется генеральным директором.
- О нежелании продолжать трудовые отношения по причине неудовлетворительных итогов прохождения испытательного срока работнику сообщается до даты его окончания в письменной форме (под роспись), после чего следует увольнение.

Процесс адаптации можно считать законченным, если:



- работа не вызывает у сотрудника чувства напряжения, страха, неуверенности, стала привычной для него;
- он овладел необходимым объемом знаний и навыков;
- поведение новичка отвечает требованиям его должности и начальства;
- рабочие показатели сотрудника устраивают непосредственных руководителей (соответствуют установленным нормативам);
- у человека выражено желание совершенствоваться в профессии, с которой он связывает свое будущее;
- он чувствует удовлетворенность выполняемой работой, считает оценку своего трудового вклада справедливой;
- удачу в профессиональной деятельности связывает с жизненным успехом.

ВАЖНО



- Период адаптации совпадает с испытательным сроком.
- Часто эти два понятия идентифицируют. Однако второе - юридическое - является одним из элементов первого.
- В соответствии с Трудовым кодексом РФ можно уволить работника, если он не прошел испытательный срок.
- Вы исключите судебные последствия, если процесс адаптации правильно организован, результаты этапов фиксируются и протоколируются