



**РАБОТА
РОССИИ**

Кадровый центр

Федеральный центр
компетенций в сфере занятости
Минтруда России


Адаптация персонала – шаги по внедрению процесса

О приоритетах во внедрении процессов




Инструменты внедрения стандартов деятельности


Стандарт

- Создание службы персонала 
- Перечень ключевых процессов и требования к ним
- Типовая дорожная карта внедрения процессов УП
- Показатели эффективности внедрения


Корпоративная система обучения

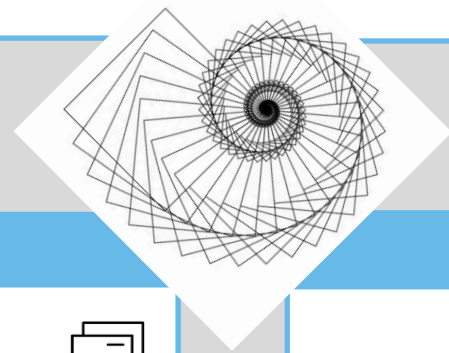
- Единые сквозные программы обучения 
- СДО
- Внутренние тренеры

Технокарты

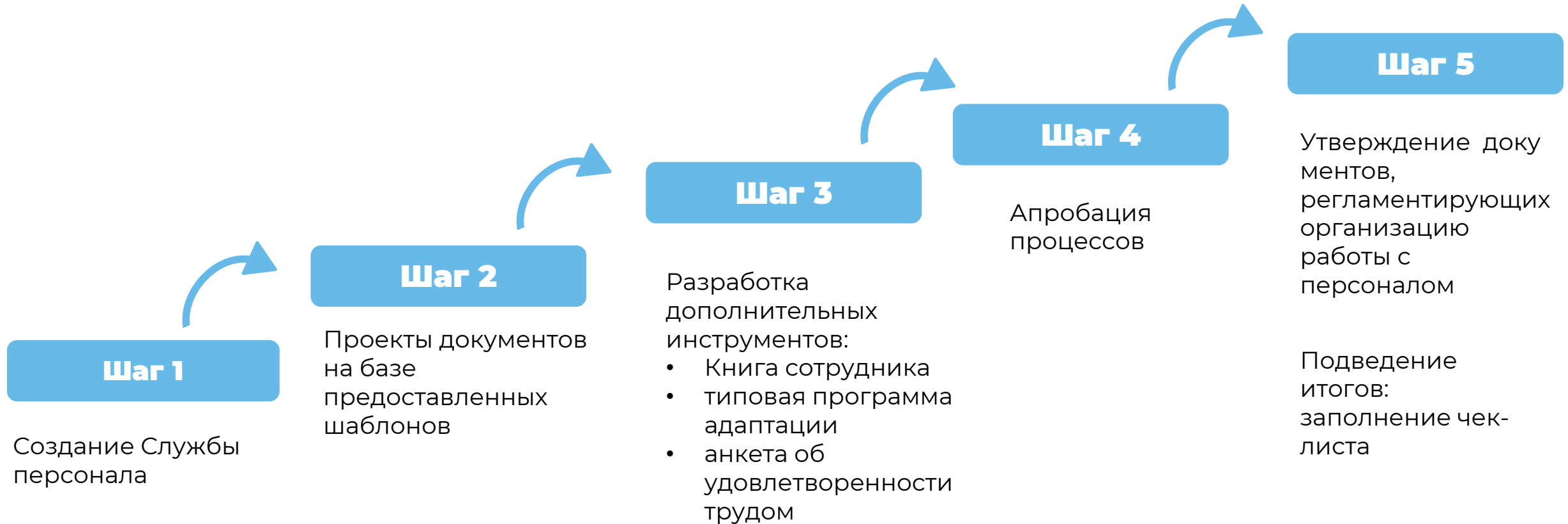
- Практическое пособие «Общие правила ...» 
- Примерные Положения. Рекомендации.
- Примерная структура Службы персонала
- Требования к руководителю службы персонала

Сопровождение

- Телеграм-канал 
- **Семинары**
- Консультации по запросу
- «Конференции»



Сопровождение внедрения. Как внедряем?



Контрольная точка

Контрольная точка

Это конкретный результат проекта, который должен быть достигнут в установленный срок и который можно проверить

Параметры контрольной точки:

- Результат
- Подтверждающий документ
- Дата

«ЗАКРЫТИЕ КОНТРОЛЬНОЙ ТОЧКИ»



1. Предоставление регионом подтверждающих документов не позднее срока, обозначенного в плане управления проектом. **Лучше раньше – за 5 рабочих дней до даты КТ**
2. Документы предоставляются региональному куратору от ФЦК СЗ
3. Проведение экспертизы документов методологами ФЦК СЗ и подготовка заключения
4. При наличии замечаний от методолога – внесение корректив в документы и повторная экспертиза

Получив замечания методолога, задавайте

ВОПРОСЫ!

Контрольные точки проекта - организация работы с персоналом

№ п/п	Контрольные точки мероприятий региональных проектов (КТ)	Рекомендуемый предельный срок КТ
27	Создана служба по работе с персоналом	17.05.2023
28	Разработаны положения о подборе персонала, об адаптации персонала, об обучении персонала Разработана программа нематериальной мотивации персонала	10.08.2023
29	Разработаны документы (формы документов): заявка на подбор персонала; типовая программа адаптации, включая критерии успешности ее выполнения; книга нового сотрудника; заявки на обучение; анкета для сбора обратной связи об удовлетворенности трудом	02.11.2023
30	Доработаны и утверждены положения о подборе персонала, об адаптации персонала, об обучении персонала с учетом замечаний, полученных в ходе апробации	21.09.2023
31	Внедрены следующие процессы управления персоналом: подбор, адаптация, обучение и развитие персонала, мотивация	20.12.2023

Чек-лист показателей результативности по процессу адаптации персонала

Показатели	Содержание показателя	Индикаторы	2023
Документационное обеспечение: приняты внутренние регламенты по базовым процессам	Приняты внутренние нормативные документы, регламентирующие адаптацию персонала. Разработаны вспомогательные материалы.	Положение об адаптации персонала	ДА / НЕТ
		Типовая Программа адаптации	ДА / НЕТ
		Книга нового сотрудника	ДА / НЕТ
Выполнение рекомендаций ФЦК по организации базовых процессов управления персоналом	Процесс адаптации персонала соответствует рекомендациям	Для каждого вновь принятого составляется программа адаптации и вручается сотруднику	ДА / НЕТ
		Каждому вновь принятому вручается Книга нового сотрудника	ДА / НЕТ
		За вновь принятым сотрудником закрепляется наставник	ДА / НЕТ
		Проводится оценка выполнения программы адаптации	ДА / НЕТ
Показатели результативности (по году, на дату заполнения)	текучесть персонала по категориям АУП и основной персонал	не выше 20%	значение
	текучесть персонала на испытательном сроке	не выше 5%	значение
	соотношение средней заработной платы сотрудников ЦЗН и средней з/п по региону	не менее 80%	значение
	доля сотрудников, прошедших обучение за период	не менее 50%	значение

Основные процессы – адаптация персонала



ПОИСК

Понимаем, кто нам нужен (численность, базовые требования, заявки на подбор)
Проактивно работаем с целевыми аудиториями (в т.ч. студенты и выпускники)

ОТБОР И НАЙМ

Видим кандидата, отбираем по соответствию требованиям, с учетом его мотивации

АДАПТАЦИЯ

Обеспечиваем качественное вхождение в должность, минимизируем ошибки
Приобщаем к ценностям, погружаем в командную работу

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Обеспечиваем максимальное раскрытие потенциала сотрудника
Выстраиваем траектории карьерного продвижения и развития

ОЦЕНКА

Оценка и конструктивная обратная связь обозначают направления развития персонала

МОТИВАЦИЯ

Понимаем факторы трудовой мотивации. Создаем мотивационную среду
Совершенствуем общую систему вознаграждения и нематериальную мотивацию

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

Обеспечиваем максимальное раскрытие потенциала сотрудника
Выстраиваем траектории карьерного развития

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Формируем и транслируем корпоративные ценности
Создаем и развиваем традиции

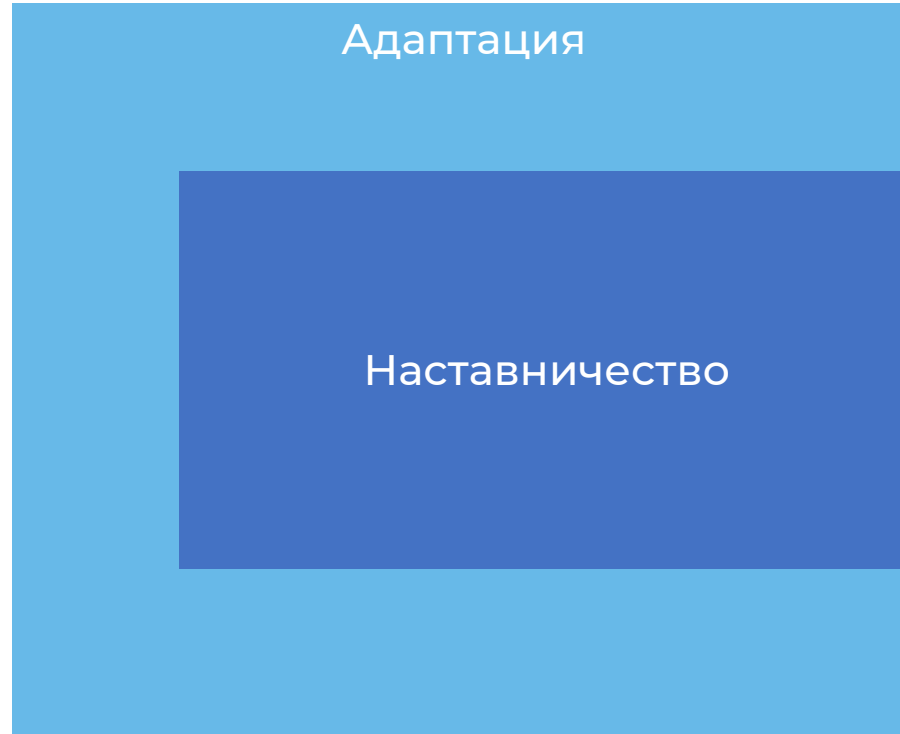
Адаптация персонала – этапы процесса



Подробнее - см. стр. 33 практического пособия "Общие правила организации работы с персоналом"

Адаптация \neq Наставничество

- Подготовка вводного курса и Книги сотрудника
Организация вводного обучения
Разработка типовых программ адаптации
Отбор и подготовка наставников
- Регулярный мониторинг хода адаптации
Сбор и анализ обратной связи
Внесение корректив при необходимости
- Организация и оценки выполнения программы адаптации и испытательного срока



- Подготовка индивидуального плана адаптации
- Сопровождение нового сотрудника в ходе его освоения в должности и коллективе
- Предоставление новичку конструктивной обратной связи. Работа над ошибками
- Помощь в построении отношений с коллегами
- Оценка результатов адаптации
- Предложения по дальнейшему развитию сотрудника

Как внедряем процесс - начало

Шаг 1. Продумываем последовательность действий, формируем процедуру адаптации

ЧТО делаем + КТО это делает + Обмен информацией и документами



Распределение ответственности и полномочий в процессах управления персоналом

Условные обозначения:
 О – ответственность
 И – исполнение
 С – согласование
 У – утверждение
 К – контроль

	СОДЕРЖАНИЕ ФУНКЦИИ	Рук-ль персонала (УЦЗН)	Службы персонала (УЦЗН)	Специалист персонала (УЦЗН)	Директор ЦЗН	Линейный рук-ль (ЦЗН)	Специалист по персоналу (ЦЗН)
2.	Адаптация персонала						
2.1.	Регламентация системы адаптации	О		И			И
2.2.	Планирование содержания адаптационных мероприятий. Определение их продолжительности, критериев оценки сотрудника, форм подведения итогов.	У		К	С	И	О
2.3.	Закрепление за сотрудником наставника (куратора)				С	И	К
2.4.	Выполнение плана адаптационных мероприятий					О, И	К
2.5.	Введение в организацию: общая информация о компании, условиях труда; вводный курс обучения				К		О
2.6.	Введение в должность: информирование о работе подразделения, требованиях к должности, знакомство с персоналом подразделения, инструктаж					О, И	К
2.7.	Организация обратной связи о ходе проведения адаптационных мероприятий					И	О
2.8.	Внесение корректировок в ход адаптационных мероприятий (при необходимости)					С	О
2.9.	Оценка эффективности работы наставников (кураторов)				У	И	О
2.10.	Подведение итогов периода адаптации				У	И	О
2.11.	Информирование сотрудника о результатах окончания адаптационного периода					И	О

Ссылка на Яндекс.Диск с документами и шаблонами: <https://disk.yandex.ru/d/DORCIMwZVoo4rw>

Как внедряем процесс - продолжение

Шаг 2. Определение процедуры адаптации персонала: «КАК делаем»

1. Анализируем текущую картину - среднее количество сотрудников в месяц, находящихся на адаптации
2. Изучаем принятые традиции наставничества, количество действующих и потенциальных наставников. Уровень и потребности их подготовки.
3. Намечаем основные этапы процесса адаптации - ключевые события и сроки.
4. Намечаем этапы работы с наставниками - мероприятия и сроки.
5. Распределяем сферы ответственности за организацию процесса адаптации между службой персонала, непосредственным руководителем, наставником и самим сотрудником.
6. Определяем состав документов, необходимых для документального обеспечения процесса адаптации

Шаг 3. Готовим проект Положения об адаптации персонала, используя *Примерное Положение*. Разрабатываем приложения. Согласовываем с коллегами – руководителями структурных подразделений

Шаг 4. Проводим апробацию. Период – примерно 2 –3 месяца, несколько новых сотрудников, как минимум один наставник. Отрабатываем взаимодействие между службой персонала, наставниками и руководителями

Шаг 5. Анализируем результаты апробации. Вносим изменения в документы (Положение и приложения к нему). Утверждаем Положение.

Шаг 6. В конце года анализируем результаты

Вопросы?



Электронная
версия Пособия



Ссылка на
Яндекс.Диск
с документами и
шаблонами



Присоединиться
к чату HR
Пространство

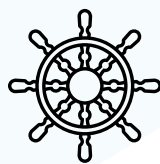
Система мотивации: зона особого внимания - мотивационная среда



Мотивационная среда организации

условия работы и взаимодействия сотрудников, а также стиль и методы управления, максимально способствующие повышению трудовой мотивации работников.

Включает:



стиль руководства



уважение и признание коллег



доверие руководителя



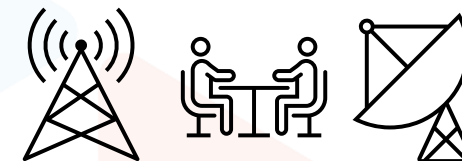
помощь и поддержка

Разговор о понятиях: обратная связь

Обратная связь

- формализованный диалог между сотрудниками организации, посвященный обсуждению достигнутых результатов, рабочего поведения и необходимых изменений.

Чаще всего обратную связь дает работнику руководитель. В целом, любой сотрудник может как запросить так и предоставить обратную связь коллеге.



Какой должна быть обратная связь?

- ▶ **НЕПОСРЕДСТВЕННОЙ**
предоставляется напрямую сотруднику, которому она адресована.
- ▶ **СВОЕВРЕМЕННОЙ**
обратную связь необходимо давать вскоре после события, которое обсуждается.
- ▶ **КОНКРЕТНОЙ**
говорить следует о конкретном событии, используя только подтвержденные конкретные факты.
- ▶ **В РЕЖИМЕ ДИАЛОГА**
сотрудник участвует в обсуждении, имеет возможность высказаться.
- ▶ **КОНСТРУКТИВНОЙ**
говорить следует о том, что можно изменить. Обсуждаются события и действия. Не личность.

Разговор о понятиях: оценка персонала

Оценка персонала

- целенаправленный процесс сбора и анализа информации о работнике или кандидате для принятия управленческих решений

Обязательные условия проведения оценки:

Четкие цели

Необходимо определить цели, желаемый результат и спектр возможных кадровых решений. Цели должны быть одинаково понимаемы всеми участниками.

Методы и инструменты

оценки – их выбор зависит от целей оценки, категории персонала и критериев оценки.

Предсказуемость

Сотрудники заранее должны знать, когда и как будет проводиться оценка персонала.

Обратная связь

Разъяснение результатов оценки - один из важнейших этапов, который не должен быть упущен.

Что оцениваем?

Результативность

Способности

Опыт и стаж

Мотивация

Корпоративные компетенции

Профессиональные компетенции

