Примерное положение об адаптации персонала государственного учреждения службы занятости населения

**ПРИМЕРНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ**

**ОБ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННОГО**

**УЧРЕЖДЕНИЯ СЛУЖБЫ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ**

1. **ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**
   1. Настоящее Положение определяет цели, задачи и порядок организации адаптации работников в государственном учреждении службы занятости населения (далее – учреждение).
   2. Целью процесса адаптации является обеспечение быстрого вхождения работника в новую должность, минимизация его возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей, уменьшение дискомфорта первых дней работы.
   3. Основными задачами процесса адаптации являются:

* достижение работником необходимой эффективности работы в минимальные сроки;
* снижение в учреждении уровня текучести на испытательном сроке;
* экономия времени руководителя и работников;
* развитие позитивного отношения нового работника к работе и коллективу;
* освоение работником норм корпоративной культуры, стандартов поведения в учреждении;
* оценка потенциала нового работника.

1. **УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ – РОЛИ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**
   1. Участниками процесса адаптации являются:

* непосредственный руководитель работника, проходящего адаптацию;
* наставник;
* служба персонала (в лице руководителя службы и специалиста по адаптации);
* работник, проходящий адаптацию.
  1. Ответственность в рамках процесса адаптации персонала

**Служба персонала** несет ответственность за:

* общую организацию процесса адаптации работников в учреждении;
* планирование мероприятий по адаптации на период;
* разработку (актуализацию) Примерной программы адаптации специалиста учреждения (Приложение 1.1 к настоящему положению);
* разработку (актуализацию) Книги работника в соответствии со структурой, приведенной в Приложении 1.2 к настоящему положению;
* вручение вновь принятым работникам Книги работника;
* подготовку, организацию и проведение вводного курса для новых работников в соответствии со структурой, приведенной в Приложении 1.3 к настоящему положению;
* отбор и подготовку наставников;
* координацию деятельности наставников;
* организацию взаимодействия участников процесса адаптации;
* документационное обеспечение процесса адаптации, организация хранения соответствующих документов;
* анализ процесса прохождения адаптации и предложение мер по его совершенствованию.

**Непосредственный руководитель работника, проходящего адаптацию**, несет ответственность за:

* подготовку рабочего места для работника;
* организацию процесса адаптации работника в должности;
* отбор и закрепление наставника за работником, проходящим адаптацию;
* участие в разработке и согласование программы адаптации;
* проведение информационно-консультационных встреч с наставником и новым работником при участии специалиста по адаптации;
* оценку эффективности работы наставника и представление руководителю учреждения предложения о мотивации наставника;
* выполнение, при необходимости, роли наставника для работника, проходящего адаптацию.

**Наставник** несет ответственность за:

* разработку (совместно с непосредственным руководителем работника) программы адаптации;
* контроль реализации мероприятий, предусмотренных в программе адаптации, помощь новому работнику в выполнении сложных задач и устранении ошибок;
* участие в совместных информационно-консультационных встречах с руководителем и новым работником;
* подготовку отчета о результатах своей работы;
* предоставление работнику и коллегам обратной связи по итогам прохождения периода адаптации, выдачу рекомендаций по дальнейшему развитию работника.

**Работник, проходящий адаптацию,** несет ответственность за:

* активное и инициативное освоение новой должности;
* выполнение программы адаптации;
* конструктивное взаимодействие с непосредственным руководителем, наставником и коллегами;
* подготовку отчета и предоставление обратной связи по итогам адаптации.

1. **ЭТАПЫ АДАПТАЦИИ**
   1. До приема на работу (перевода на новую должность) работника:

* его непосредственный руководитель рекомендует кандидатуру наставника из числа опытных работников, прошедших специальное обучение;
* директор учреждения утверждает кандидатуру наставника;
* наставник готовит программу адаптации нового работника на основе Примерной программы адаптации специалиста учреждения (Приложение 1.1 к настоящему положению) и согласовывает ее с непосредственным руководителем.
  1. Процесс адаптации новых работников включает две части: общую и индивидуальную (адаптацию в должности).
  2. Общая часть адаптации предполагает формирование целостного представления об учреждении, основных направлениях его деятельности, истории, структуре, корпоративной культуре и специфике работы.
  3. Общую часть адаптации организует и проводит служба персонала.
     1. В первый рабочий день специалист по адаптации коротко знакомит нового работника с учреждением и проводит для него небольшую экскурсию по офису. Ознакомительная беседа предполагает следующие основные темы:
* цели и задачи деятельности учреждения, перечень услуг;
* принципы работы с клиентами, основные целевые аудитории получателей услуг учреждения;
* основные этапы рабочего процесса, стандарты качества;
* ознакомление с правилами внутреннего трудового распорядка учреждения;
* основная информация о системе оплаты труда;
* ознакомление с общим графиком работы учреждения;
* система внутренних коммуникаций в учреждении, базовые правила взаимодействия структурных подразделений и работников;
* пространственное знакомство с учреждением – рабочие зоны, расположение функциональных подразделений и др.
  + 1. В первый рабочий день специалист по адаптации помогает новому работнику пройти обязательные процедуры, связанные с приемом на работу (оформление документов, инструктаж по охране труда и пожарной безопасности и т.д.);
    2. Каждому вновь принятому работнику вручается Книга работника, содержащая наиболее актуальную для новичков информацию об учреждении.
    3. Для всех новых работников в течение первой недели работы служба персонала организует вводное обучение.
  1. Индивидуальная часть программы адаптации нового работника, включающая введение в должность, организуется и проводится его непосредственным руководителем совместно с наставником.
     1. В первый рабочий день:
* непосредственный руководитель представляет наставника новому работнику;
* наставник вручает работнику его программу адаптации.
  + 1. В течение первых трех дней работы
* непосредственный руководитель организует первичное введение работника в должность. Оно включает в себя:
* представление работника коллективу структурного подразделения;
* знакомство нового работника с функциями структурного подразделения, правилами взаимодействия с другими службами учреждения;
* разъяснение работнику его должностных обязанностей согласно должностной инструкции;
* ознакомление с технологическим процессом выполнения должностных обязанностей и критериями эффективности;
* ознакомление с требованиями к ведению внутренней документации, правилами и сроками предоставления отчётности.
* работник знакомится с содержанием своей программы адаптации, задает вопросы наставнику, получает необходимые разъяснения по запланированным мероприятиям. Затем работник приступает к реализации программы адаптации.
  + 1. В течение всего периода наставник помогает новому работнику осваивать передовые приемы и методы работы, ориентироваться в потоке информации, находить и исправлять ошибки. Совместно со специалистом по адаптации организует мероприятия, предусмотренные программой адаптации работника.
    2. В течение периода адаптации может быть организована промежуточная и итоговая проверка знаний нового работника, выполнение тестовых заданий. В этом случае темы, по которым предусмотрена проверка знаний, обозначаются в программе адаптации работника.
  1. В процессе адаптации непосредственный руководитель и наставник работника периодически контролируют выполнение им программы адаптации, обсуждают его взаимоотношения в коллективе и динамику адаптации.

1. **СРОКИ АДАПТАЦИИ**
   1. Период адаптации может совпадать с испытательным сроком.
   2. Срок адаптации указывается в программе адаптации работника. Решение о сроке адаптации принимает непосредственный руководитель работника по согласованию с руководителем службы персонала.
   3. Период адаптации для вновь принятого работника, имеющего опыт профессиональной деятельности в сфере занятости, а также работника, переведенного на новую должность, как правило, не превышает трех месяцев, но, при необходимости, может быть продлен в индивидуальном порядке. Срок адаптации для нового специалиста, не имеющего опыта профессиональной деятельности в сфере занятости, составляет от трех до шести месяцев.
   4. Наставничество для сопровождения адаптации нового работника организуется на срок от трех до шести месяцев.
2. **НАСТАВНИЧЕСТВО**
   1. Наставничество - форма сопровождения процесса адаптации нового работника, представляющая собой процесс консультирования и оценки результатов его труда более опытным специалистом. Наставник курирует процесс освоения необходимых навыков работником, консультирует его по вопросам, связанным с функциональными обязанностями и корпоративной культурой, способствует установлению конструктивных отношений с коллективом.
   2. Наставничество устанавливается для основного и административно-управленческого персонала учреждения.
   3. Наставник подбирается из числа опытных, профессионально подготовленных работников, имеющих развитые коммуникативные навыки и желание выполнять роль наставника.
   4. Назначение наставника производится с его согласия и оформляется приказом директора учреждения о закреплении нового работника за наставником.
   5. В обязанности наставника входит:

* планирование работы с закрепленным за ним работником;
* оказание работнику необходимой помощи в овладении приемами и методами работы, отработка навыков качественного выполнения функциональных обязанностей;
* обучение работника оказанию услуг с учетом принципов клиентоцентричности;
* выявление и совместное устранение ошибок, допущенных работником;
* заполнение оценочной формы по результатам адаптации - Анкеты «Общая оценка работника по результатам периода адаптации» (Приложение 1.4 к настоящему положению) и предоставление обратной связи работнику.
  1. Встречи наставника и закрепленного за ним работника проводятся не реже одного раза в неделю с целью обсуждения результатов работы работника за неделю и постановки задач на следующую. В ходе встречи наставник предоставляет обратную связь работнику о ходе адаптации, отвечает на вопросы. Работник обозначает задачи, вызывающие наибольшие сложности, рассказывает о трудностях в отношениях с коллегами и клиентами.
  2. Результаты работы наставника учитываются при проведении регулярной оценки, формировании планов карьерного и профессионального развития, принятии решений о материальном и нематериальном стимулировании.

1. **КООРДИНАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ**
   1. В течение всего адаптационного периода специалист по адаптации организует мониторинг, координацию и контроль процесса адаптации.
   2. В день выхода работника на работу (перевода на новую должность) специалист по адаптации контролирует:

* закрепление наставника за работником;
* вручение работнику программы адаптации;
* предоставление новому работнику доступа к информации и материалам, необходимым для работы.
  1. В течение первой недели специалист по адаптации организует и контролирует прохождение новым работником вводного обучения.
  2. В конце первой недели специалист по адаптации проводит беседу с работником с целью удостовериться, что контакт между наставником и работником установлен, наставник уделяет достаточно внимания работе с работником, отвечает на его вопросы, оказывает помощь.
  3. При обнаружении пробелов или сложностей во взаимодействии наставника с закрепленным за ним работником специалист по адаптации помогает их устранить.
  4. По истечении двух недель с начала работы работника специалист по адаптации проводит обмен мнениями о ходе адаптации с его непосредственным руководителем и наставником. В случае необходимости по итогам этой встречи вносятся изменения в программу адаптации работника.
  5. По итогам первого месяца работы специалист по адаптации организует проведение промежуточной оценки знаний и навыков нового работника, если это предусмотрено программой адаптации работника.

1. **ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ АДАПТАЦИИ/ ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА**
   1. Не ранее, чем за десять дней и не позднее, чем за пять дней до окончания испытательного срока работника (в случае, если он установлен трудовым договором), специалист по адаптации назначает встречу всех участников процесса для подведения итогов адаптационного периода и оценки результатов испытательного срока.
      1. В случае, если испытание не установлено трудовым договором, встреча для подведения итогов прохождения адаптации назначается не ранее, чем за десять дней и не позднее, чем за три дня до окончания периода адаптации, установленного для работника в его программе адаптации.
   2. Специалист по адаптации организует подготовку встречи, в том числе:

* запрашивает у наставника и непосредственного руководителя заполненную форму Анкеты «Общая оценка работника по результатам периода адаптации» (Приложение 1.4 к настоящему положению);
* запрашивает у непосредственного руководителя работника, прошедшего адаптацию, заполненную форму Анкеты «Общая оценка наставника» (Приложение 1.5 к настоящему положению)
* запрашивает у работника, проходившего адаптацию, заполненную форму анкеты (Приложение 1.6 к настоящему положению);
* запрашивает у наставника отчет о его работе в период адаптации нового работника;
* готовит повестку итоговой встречи и знакомит с ней участников.
  1. Результаты промежуточной и итоговой проверки знаний прилагаются к отчету работника.
  2. Не позднее, чем за два дня до назначенной встречи по оценке результатов испытательного срока и/или подведению итогов адаптации, специалист по адаптации организует ознакомление всех участников с материалами: отчетами, заполненными анкетами, результатами проверки знаний (если проводилась).
  3. На встрече подводятся итоги адаптации и проходит обмен мнениями о результатах испытательного срока и/или адаптационного периода, в том числе:
* непосредственный руководитель и наставник дают работнику обратную связь о том, как прошла его адаптация, как они оценивают достигнутые результаты;
* работник высказывает свое мнение о том, что у него получилось (не получилось), с какими трудностями он столкнулся и как в целом оценивает итоги прохождения адаптации и испытательного срока (при установлении его в трудовом договоре);
* непосредственный руководитель устно сообщает работнику результаты прохождения испытательного срока и/или периода адаптации и дает предложения по дальнейшему профессиональному развитию или обсуждает с работником целесообразность продолжения трудовых отношений;
* участниками встречи обсуждается необходимость продления срока адаптации;
* специалист по адаптации оформляет решения по итогам встречи в виде протокола и знакомит с ним всех участников встречи под подпись. В случае, если у работника установлен испытательный срок, ознакомление с протоколом проводится не позднее, чем за три дня до окончания периода испытания.
  1. В случае, если итоги испытания работника признаны неудовлетворительными, непосредственный руководитель информирует об этом директора учреждения путем направления служебной записки не позднее, чем за три дня до окончания испытательного срока, и прикладывает к ней подписанный протокол итоговой встречи по результатам адаптации работника.

1. **ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ**
   1. По итогам квартала служба персонала проводит анализ и оценку эффективности процесса адаптации в учреждении, в том числе:

* оценивает эффективность работы наставников (критерии эффективности приведены в Таблице 1.1. «Критерии эффективности работы наставника» Приложения 1.7 к настоящему положению);
* оценивает эффективность мероприятий по адаптации персонала с учетом обратной связи, полученной от участников процесса адаптации (критерии эффективности приведены в Таблице 1.2. «Ключевые параметры оценки эффективности процесса адаптации», показатели результативности приведены в Таблице 1.3. «Показатели результативности работы наставника и/или непосредственного руководителя» Приложения 1.7 к настоящему положению);
* анализирует эффективность процесса адаптации по показателям текучести за период, указанный в п.8.1.

Коэффициент текучести рассчитывается по формуле:

Общее количество работников, уволенных в течение испытательного срока и адаптационного периода, а также в течение трех месяцев после завершения испытательного срока и адаптационного периода, деленное на общее количество работников, принятых в учреждение за этот период, умноженное на 100.

* 1. По результатам анализа и оценки эффективности процесса адаптации служба персонала – при необходимости – вносит изменения в организацию процесса адаптации персонала в учреждении и актуализирует настоящее положение и приложения к нему.

## Приложение 1.1. Примерная программа адаптации специалиста учреждения

**Примерная программа адаптации специалиста учреждения**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Подразделение |  | | | | | |
| Должность |  | | | | | |
| ФИО работника |  | | | | | |
| Дата приема на работу/ | | назначения на должность | | «\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ | | | |
| Период адаптации | | с | «\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ | | по | «\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ | |
| Испытательный срок | | с | «\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ | | по | «\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ | |
|  | |  |  | |  |  | |

| **№** | **Наименование мероприятия** | **Срок исполнения** | **Ответственный** |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Знакомство с офисным пространством учреждения | Первый рабочий день | Специалист по адаптации |
|  | Вручение Книги работника | Первый рабочий день | Специалист по адаптации |
|  | Знакомство с наставником | Первый рабочий день | Непосредственный руководитель |
|  | Представление коллективу подразделения | Первый рабочий день | Руководитель подразделения / наставник |
|  | Ориентация на рабочем месте | Первый рабочий день | Руководитель подразделения / наставник |
|  | Изучение целей, задач и основных направлений работы учреждения. | Второй рабочий день | Наставник |
|  | Знакомство с информационными ресурсами учреждения, Базами данных, другими инструментами работы. | Второй – третий рабочий день | Наставник |
|  | Предоставление и обсуждение программы адаптации, индивидуальные настройки – при необходимости | Первый – третий рабочий день | Наставник/ Непосредственный руководитель |
|  | Проведение вводного курса | Первая неделя | Специалист по адаптации |
|  | Знакомство с внутренними нормативными документами учреждения | Первая неделя | Наставник |
|  | Изучение целей, задач и функций подразделения, функций должности. | Первая неделя | Наставник |
|  | Включенное наблюдение за работой коллег (в аналогичной должности) | Первая неделя | Наставник |
|  | Беседа по итогам первой недели |  | Наставник / Специалист по адаптации |
|  | Ознакомление со стандартами оказания услуг | Вторая неделя | Наставник |
|  | Ознакомление с работой ЕЦП в сфере занятости и трудовых отношений «Работа России», ЕПГУ, СМЭВ и другими используемыми в учреждении программными продуктами | Вторая неделя | Наставник |
|  | Обучение работе с электронной очередью | Вторая неделя | Наставник |
|  | Беседа по итогам двух недель |  | Наставник / руководитель |
|  | Обучение работе в ЕЦП в сфере занятости и трудовых отношений «Работа России» | Третья неделя | Наставник |
|  | Освоение элементов оказания государственной услуги по заданию наставника:   * изучение соответствующего раздела стандарта (теория); * выполнение операций под контролем наставника * разбор ошибок, ответы на вопросы | Третья – четвертая неделя | Наставник |
|  | Промежуточная оценка | По итогам первого месяца | Наставник / руководитель |
|  | Участие в подготовке мероприятий, проводимых в учреждении | Второй месяц | Наставник |
|  | Самостоятельное выполнение поручений по заданию руководителя, под контролем наставника | Второй – третий месяц | Наставник / руководитель |
|  | Анализ выполненной работы, исправление ошибок, задания для отработки | Второй – третий месяц | Наставник |
|  | Выполнение тестового задания | За 10 дней до окончания испытательного срока | Работник |
|  | Проверка знаний и навыков, приобретенных специалистом | За 10 дней до окончания испытательного срока | Наставник / руководитель |
|  | **Подведение итогов адаптации. Обратная связь работнику** | **Последняя неделя** | **Наставник / руководитель/специалист по адаптации** |

Программу адаптации разработал: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ФИО наставника, дата

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель подразделения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ФИО, дата

С программой адаптации ознакомлен\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ФИО работника, дата

## Приложение 1.2. Структура Книги работника

**Структура Книги работника**

1. ПРИВЕТСТВИЕ ДИРЕКТОРА УЧРЕЖДЕНИЯ.

Приветственное письмо и фото.

1. АКТУАЛЬНО ДЛЯ ПЕРВЫХ ДНЕЙ.

В раздел могут быть включены ответы на наиболее популярные, часто задаваемые новыми работниками вопросы.

1. ОБ УЧРЕЖДЕНИИ.

* История.
* Миссия – цели – ценности.
* Организационно-функциональная структура учреждения.
* Представление руководителей подразделений – краткая информация, фото, внутренние контакты.
* Краткая информация о графике работы.

1. ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

* Кратко об организации основных процессов: адаптации, оценки, обучения, развития кадрового резерва. К кому по каким вопросам обращаться.
* Система оплаты труда, периодичность выплат, правила начисления переменной части вознаграждения. Социальный пакет, доступные льготы.
* Корпоративные традиции, мероприятия и система внутренних коммуникаций.
* Документационное обеспечение: порядок оформления заявлений, отпусков, больничных, справок и др.

1. ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ УЧРЕЖДЕНИЯ И ВЫШЕСТОЯЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ.

## Приложение 1.3. Структура вводного курса для новых работников

**Структура вводного курса для новых работников**

**БЛОК 1**. **СВЕДЕНИЯ ОБ УЧРЕЖДЕНИИ.**

* 1. История учреждения (коротко), стратегия, ценности.
  2. Приоритетные задачи учреждения на ближайший период.
  3. Организационно – функциональная структура, сферы ответственности подразделений, руководители.
  4. Организации – партнеры.

**БЛОК 2. СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ПЕРЕЧЕНЬ ОКАЗЫВАЕМЫХ УСЛУГ.**

2.1. Особенности работы в сфере занятости населения – ключевые моменты.

2.2. Основные направления работы учреждения.

2.3. Характеристика основных категорий получателей услуг.

**БЛОК 3. ИНФОРМАЦИЯ О КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ И ТРАДИЦИЯХ.**

3.1. Основные положения Кодекса корпоративной этики.

3.2. Традиции проведения корпоративных мероприятий. Красивые истории, легенды.

3.3. Внутренние стандарты в области дресс-кода, делового этикета, правила поведения в типовых ситуациях.

**БЛОК 4. ПОЛИТИКА В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.**

4.1. Профессиональное развитие – как организовано обучение работников учреждения.

4.2. Карьерное развитие – базовая информация об оценочных процедурах, примеры карьерного роста работающих работников.

4.3. Политика в сфере вознаграждений.

4.5. Условия работы – порядок выплаты заработной платы, доступные льготы.

4.6. Условия работы и инфраструктура офиса.

4.7. Взаимодействие с профсоюзной организацией.

**БЛОК 5. ПРИКЛАДНЫЕ ПРОГРАММЫ И СПЕЦИАЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАБОТЫ.**

5.1. Стандарты оказания услуг.

5.2 Навыки работы с Единой цифровой платформой в сфере занятости и трудовых отношений «Работа в России» и ЕПГУ. При необходимости – с иными региональными сервисами и порталами услуг.

5.3. Система показателей эффективности деятельности учреждения, отдельных подразделений и должностей.

## Приложение 1.4. Анкета для оценки работника

**АНКЕТА**

**«Общая оценка работника по результатам периода адаптации»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **ФИО** | **Должность** | **Подразделение** |
| Работник |  |  |  |
| Непосредственный руководитель |  |  |  |
| Наставник |  |  |  |

Период адаптации: с «\_ »\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по «\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

*Критерии оцениваются по 10-балльной шкале, где 10 – наивысший балл.*

|  | **Критерий** | **Общая оценка** |
| --- | --- | --- |
| **1** | **Выполнение порученной работы** (справляется с порученной работой в установленное время) |  |
| **2** | **Качество** (работа выполняется тщательно, без ошибок, в соответствии с указаниями руководителя) |  |
| **3** | **Ответственность** (решение поставленных задач в срок без дополнительного напоминания) |  |
| **4** | **Организованность** (расстановка приоритетов в работе, порядок в документах, контроль времени) |  |
| **5** | **Самостоятельность** (справляется со всеми своими задачами, не нуждается в постоянном контроле руководителя) |  |
| **6** | **Обучаемость** (способность усвоить и применить все необходимые знания в заданные сроки) |  |
| **7** | **Инициативность** (говоря о проблемах, предлагает варианты решения) |  |
| **8** | **Коммуникации** (легко устанавливает контакт, четко излагает мысль, умеет слушать, конструктивно воспринимает критику) |  |
| **9** | **Сотрудничество** (консультируется с коллегами, при необходимости оказывает поддержку, готов помогать) |  |
| **10** | **Интерес к работе** (видит перспективы,  возможности реализации, ему нравится содержание работы) |  |
|  | **Итоговая оценка работника** |  |

|  |
| --- |
| **Общие замечания:** |
|  |
|  |
| **Необходимость обучения (указать направления):** |
|  |
|  |

**Итоговая оценка с учётом замечаний: \_\_\_\_\_\_\_\_\_ баллов.**

Ф.И.О. непосредственного руководителя/наставника

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Подпись Дата

С результатами прохождения адаптации ознакомлен(а)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ФИО работника, «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## Приложение 1.5. Анкета для оценки наставника

**АНКЕТА**

**«Общая оценка наставника»**

**(проводится непосредственным руководителем работника, прошедшего адаптацию и службой персонала)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **ФИО** | **Должность** | **Подразделение** |
| Наставник |  |  |  |
| Непосредственный руководитель работника, прошедшего адаптацию |  |  |  |
| Работник, закрепленный за наставником |  |  |  |

Период адаптации: с «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г. По «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

*Критерии оцениваются по 10-балльной шкале, где 10 – наивысший балл.*

|  | **Критерий** | **Общая оценка** |
| --- | --- | --- |
|  | **Выполнение порученной работы наставника** (в соответствии с положением об адаптации персонала ЦЗН) |  |
|  | **Контроль и координация** (контроль реализации мероприятий, предусмотренных в программе адаптации) |  |
|  | **Ответственность** (оказание работнику необходимой помощи в овладении приемами и методами работы, отработка навыков качественного выполнения функциональных обязанностей) |  |
|  | **Поддержка** (выявление и совместное устранение ошибок, допущенных работником, помощь новому работнику в выполнении сложных задач) |  |
|  | **Планирование и организация** (планирование и организация мероприятий с закрепленным работником: своевременная разработка индивидуальной программы в соответствии с требованиями типовой программы адаптации) |  |
|  | **Способность к обучению других** (обучение работника применять все необходимые знания и навыки в заданные сроки с учетом принципов клиентоцентричности) |  |
|  | **Отчетность** (подготовка отчетов в установленные сроки, регулярность подведения промежуточных итогов) |  |
|  | **Коммуникации** (быстрое установление контакта с закреплённым работником, четкое изложение мысли, умение слушать, умение давать конструктивную обратную связь) |  |
|  | **Сотрудничество** (взаимодействие с непосредственным руководителем работника и службой персонала) |  |
|  | **Интерес к работе наставника** (видение перспективы, желание реализовать себя как наставника) |  |
|  | **Итоговая оценка наставника** |  |
| **Общие замечания:** | | | |
|  | | | |

**Итоговая оценка с учётом замечаний: \_\_\_\_\_\_\_\_\_ баллов.**

**Оценил(а):**

ФИО непосредственного руководителя/специалиста по адаптации

« » 20 г.

Подпись Дата

С результатами оценки ознакомлен(а)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ФИО наставника, «\_»\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## Приложение 1.6. Анкета работника, прошедшего адаптацию

**Анкета работника, прошедшего адаптацию**

**(проработавшего в компании менее года)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фамилия, имя, отчество | |  | |
| Должность | |  | |
| Подразделение | |  | |
| Дата выхода на работу | |  | |
| Адаптационный период | | с | по |
| Испытательный срок (при наличии) | | с | по |
|  | | | |
| 1. | Был ли наставник:   * да * нет * затрудняюсь ответить | | |
| 2. | В какой день работы Вы первый раз побеседовали со своим непосредственным руководителем? | | |
| 3. | Что было наиболее сложным и непонятным в Ваш первый день работы в учреждении? | | |
| 4. | Кто и когда рассказал Вам о ваших функциональных обязанностях:   * непосредственный руководитель * коллеги * специалисты службы персонала * я понял все сам * другое | | |
| 5. | Были ли Вам поставлены задачи на период испытательного срока (периода адаптации)? Если да, то какие? | | |
| 6. | С какими сложностями Вы столкнулись за прошедший период? Что Вам мешало эффективно выполнять свою работу? | | |
| 7. | Как часто Вы обсуждали со своим наставником результаты вашей работы:   * чаще одного раза в неделю * еженедельно * примерно раз в две недели * ежемесячно * ни разу | | |
| 8. | Как часто Вы обсуждали со своим непосредственным руководителем результаты вашей работы:   * чаще одного раза в неделю * еженедельно * примерно раз в две недели * ежемесячно * ни разу | | |
| 9. | Подводились ли итоги Вашей работы за первые месяцы? Если да, то, как и когда это происходило? | | |
| 10. | Как быстро Вы получали у наставника ответы на свои вопросы:   * сразу же * приходилось спрашивать несколько раз * не получал * у меня не было вопросов * другое | | |
| 11. | Как быстро Вы получали у непосредственного руководителя ответы на свои вопросы:   * сразу же * приходилось спрашивать несколько раз * не получал * у меня не было вопросов * другое | | |
| 12. | Как часто Вы обращались за помощью в службу персонала?   * чаще одного раза в неделю * еженедельно * примерно раз в две недели * ежемесячно * ни разу | | |
| 13. | С какими вопросами Вы обращались за помощью в службу персонала? | | |
| 14. | Было ли обращение результативным? | | |
| 15. | Из каких источников Вы узнали об учреждении (история, цели, руководство, структура)? | | |
| 16. | За какой период времени Вы освоились в должности? | | |
| 17. | За какой период времени Вы освоились в коллективе? | | |
| 18. | За какой период времени Вы освоились в офисе, запомнив расположение подразделений учреждения? | | |
| 19. | Какие у Вас есть предложения по улучшению процесса адаптации новых работников в нашем учреждении? | | |

## Приложение 1.7. Критерии и параметры оценки эффективности

Таблица 1. Примерные критерии оценки эффективности работы наставника.

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий | Источник получения информации |
| Короткие сроки адаптации и положительные практические результаты работника | Интервью с коллегами и непосредственным руководителем работника, прошедшего адаптацию |
| Минимальное количество ошибок на рабочем месте при выполнении работником должностных обязанностей по окончании периода адаптации | Анкета «Общая оценка работника по результатам периода адаптации», заполненная непосредственным руководителем работника, прошедшего адаптацию (Приложение 1.4) |
| Снижение или отсутствие нежелательных побочных явлений и жалоб со стороны руководителя, коллег, их удовлетворенность, положительные отзывы о работнике | Интервью с коллегами, непосредственным руководителем работника, прошедшего адаптацию |
| Удовлетворенность руководителя работника, прошедшего адаптацию, и службы персонала | Анкета «Общая оценка наставника» (Приложение 1.5) |
| Удовлетворенность работника, прошедшего адаптацию | Анкета работника, прошедшего адаптацию (Приложение 1.6) |

Таблица 2. Ключевые параметры оценки эффективности процесса адаптации.

|  |  |
| --- | --- |
| Параметр эффективности | Способ получения информации |
| Удовлетворенность непосредственных руководителей работников, прошедших адаптацию | Анкета/интервью обратной связи (Приложение 1.4) |
| Удовлетворенность наставников | Анкета/интервью обратной связи (Приложение 1.4) |
| Мнение работников, прошедших адаптацию | Анкета работника, прошедшего адаптацию /интервью обратной связи (Приложение 1.6) |
| Лояльность персонала учреждения | Мотивационные опросники, анкеты по сбору обратной связи об удовлетворённости трудом |
| Эффективность процесса адаптации | Отчет о текучести персонала (процент работников, уволенных в течение испытательного срока (адаптационного периода), от общего числа работников, принятых за период) |

Таблица 3. Показатели результативности работы наставника и/или непосредственного руководителя. \*

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Регулярность встреч   с наставником/непосредственным руководителем | не реже чем, 1 раз в две недели |
| 1. Обратная связь (подведение промежуточных итогов) | в соответствии с программой адаптации |
| 1. Оперативность оказания поддержки со стороны наставника, службы персонала, непосредственного руководителя | по мере обращения закрепленного работника |
| 1. Период времени, который потребовался для адаптации:  * в коллективе * офисе * должности | не более 3 месяцев  не более 1 недели  не более 3 месяцев |

\*Используются при анализе анкеты работника, прошедшего адаптацию (Приложение 1.6. к настоящему положению).

# Приложение 2. Примерная отчетная форма по итогам апробации организации процесса адаптации персонала

**Примерная отчетная форма по итогам апробации**

**организации процесса адаптации персонала**

(наименование учреждения)

« » 20 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование | Результат | |
|  | Период апробации процесса адаптации |  | |
|  | Количество работников, проходивших адаптацию в заданный период |  | |
|  | Участники апробации процесса  адаптации: | | |
|  | ФИО, должность руководителей структурных подразделений, принявших участие в апробации |  | |
|  | ФИО, должность наставников, принявших участие в апробации |  | |
| 3.3. | ФИО, должность работников, проходивших адаптацию в заданный период |  | |
|  | Показатели текучести на испытательном сроке в заданный период |  | |
|  | Замечания, полученные в ходе апробации |  | |
|  | Предложения, полученные в ходе апробации |  | |
|  | Необходимость доработки: | | |
| 7.1. | Указать разделы (пункты) Положения об адаптации персонала, которые нужно доработать |  | |
| 7.2. | Указать приложения к Положению об адаптации персонала, которые необходимо доработать |  | |
| Специалист службы персонала | |  |  |
|  | | (подпись) | (расшифровка) |