

ПРИМЕРНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ОБ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ СЛУЖБЫ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение определяет цели, задачи и порядок организации адаптации работников в государственном учреждении службы занятости населения (далее – учреждение).

1.2. 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.

1.3. 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.

2. УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ – РОЛИ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

2.1. Участниками процесса адаптации являются:

- непосредственный руководитель работника, проходящего адаптацию;
- наставник;

- служба персонала (в лице руководителя службы и специалиста по адаптации);

- работник, проходящий адаптацию.

2.2. 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.

3. ЭТАПЫ АДАПТАЦИИ

3.1. 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.

3.2. Процесс адаптации новых работников включает две части: общую и индивидуальную (адаптацию в должности).

3.3. Общая часть адаптации предполагает формирование целостного представления об учреждении, основных направлениях его деятельности, истории, структуре, корпоративной культуре и специфике работы.

3.4. Общую часть адаптации организует и проводит служба персонала.

3.4.1. В первый рабочий день специалист по адаптации кратко 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.

3.4.2. 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.);

3.4.3. Каждому вновь принятому работнику вручается Книга работника, содержащая наиболее актуальную для новичков информацию об учреждении.

3.4.4. Для всех новых работников в течение первой недели работы служба персонала организует вводное обучение.

3.5. Индивидуальная часть программы адаптации нового работника, включающая введение в должность, организуется и проводится его непосредственным руководителем совместно с наставником.

3.5.1. В первый рабочий день:

- непосредственный руководитель представляет наставника новому работнику;

- наставник вручает работнику его программу адаптации.

3.5.2. 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 отчетности.

- работник знакомится с содержанием своей программы адаптации, задает вопросы наставнику, получает необходимые разъяснения по запланированным мероприятиям. Затем работник приступает к реализации программы адаптации.

3.5.3. 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.

3.5.4. 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.

3.6. В процессе адаптации непосредственный руководитель и наставник работника периодически контролируют выполнение им программы адаптации, обсуждают его взаимоотношения в коллективе и динамику адаптации.

4. СРОКИ АДАПТАЦИИ

4.1. Период адаптации может совпадать с испытательным сроком.

4.2. Срок адаптации указывается в программе адаптации работника. Решение о сроке адаптации принимает непосредственный руководитель работника по согласованию с руководителем службы персонала.

4.3. 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.

4.4. Наставничество для сопровождения адаптации нового работника организуется на срок от трех до шести месяцев.

5. НАСТАВНИЧЕСТВО

5.1. 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.

5.2. Наставничество устанавливается для основного и административно-управленческого персонала учреждения.

5.3. Наставник подбирается из числа опытных, профессионально подготовленных работников, имеющих развитые коммуникативные навыки и желание выполнять роль наставника.

5.4. Назначение наставника производится с его согласия и оформляется приказом директора учреждения о закреплении нового работника за наставником.

5.5. 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.

5.6. 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.

5.7. Результаты работы наставника учитываются при проведении регулярной оценки, формировании планов карьерного и профессионального развития, принятии решений о материальном и нематериальном стимулировании.

6. КООРДИНАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ

6.1. В течение всего адаптационного периода специалист по адаптации организует мониторинг, координацию и контроль процесса адаптации.

6.2. 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.

6.3. В течение первой недели специалист по адаптации организует и контролирует прохождение новым работником вводного обучения.

6.4. 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.

6.5. При обнаружении пробелов или сложностей во взаимодействии наставника с закрепленным за ним работником специалист по адаптации помогает их устранить.

6.6. 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.

6.7. По итогам первого месяца работы специалист по адаптации организует проведение промежуточной оценки знаний и навыков нового работника, если это предусмотрено программой адаптации работника.

7. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ АДАПТАЦИИ/ ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА

7.1. 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.

7.1.1. 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.

7.2. 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.

7.3. Результаты промежуточной и итоговой проверки знаний прилагаются к отчету работника.

7.4. 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).

7.5. 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.

7.6. 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.

8. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

8.1. 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.

8.2. 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.

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
1.	Знакомство с офисным пространством учреждения	Первый рабочий день	Специалист по адаптации
2.	Вручение Книги работника	Первый рабочий день	Специалист по адаптации
3.	Знакомство с наставником	Первый рабочий день	Непосредственный руководитель
4.	Представление коллективу подразделения	Первый рабочий день	Руководитель подразделения / наставник
5.	Ориентация на рабочем месте	Первый рабочий день	Руководитель подразделения / наставник
6.	Изучение целей, задач и основных направлений работы учреждения.	Второй рабочий день	Наставник
7.	Знакомство с информационными ресурсами учреждения, Базами данных, другими инструментами работы.	Второй – третий рабочий день	Наставник
8.	Предоставление и обсуждение программы адаптации, индивидуальные настройки – при необходимости	Первый – третий рабочий день	Наставник/ Непосредственный руководитель
9.	Проведение вводного курса	Первая неделя	Специалист по адаптации
10.	Знакомство с внутренними нормативными документами учреждения	Первая неделя	Наставник
11.	Изучение целей, задач и функций подразделения, функций должности.	Первая неделя	Наставник
12.	Включенное наблюдение за работой коллег (в аналогичной должности)	Первая неделя	Наставник
	Беседа по итогам первой недели		Наставник / Специалист по адаптации
13.	Ознакомление со стандартами оказания услуг	Вторая неделя	Наставник

№	Наименование мероприятия	Срок исполнения	Ответственный
14.	Ознакомление с работой ЕЦП в сфере занятости и трудовых отношений «Работа России», ЕПГУ, СМЭВ и другими используемыми в учреждении программными продуктами	Вторая неделя	Наставник
15.	Обучение работе с электронной очередью	Вторая неделя	Наставник
	Беседа по итогам двух недель		Наставник / руководитель
16.	Обучение работе в ЕЦП в сфере занятости и трудовых отношений «Работа России»	Третья неделя	Наставник
17.	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
18.	Участие в подготовке мероприятий, проводимых в учреждении	Второй месяц	Наставник
19.	Самостоятельное выполнение поручений по заданию руководителя, под контролем наставника	Второй – третий месяц	Наставник / руководитель
20.	Анализ выполненной работы, исправление ошибок, задания для отработки	Второй – третий месяц	Наставник
21.	Выполнение тестового задания	За 10 дней до окончания испытательного срока	Работник
22.	Проверка знаний и навыков, приобретенных специалистом	За 10 дней до окончания испытательного срока	Наставник / руководитель
23.	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

Структура Книги работника

1. ПРИВЕТСТВИЕ ДИРЕКТОРА УЧРЕЖДЕНИЯ.

Приветственное письмо и фото.

2. АКТУАЛЬНО ДЛЯ ПЕРВЫХ ДНЕЙ.

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

3. ОБ УЧРЕЖДЕНИИ.

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

4. 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.

5. ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ УЧРЕЖДЕНИЯ И ВЫШЕСТОЯЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ.

Структура вводного курса для новых работников

БЛОК 1. СВЕДЕНИЯ ОБ УЧРЕЖДЕНИИ.

- 1.1. История учреждения (коротко), стратегия, ценности.
- 1.2. Приоритетные задачи учреждения на ближайший период.
- 1.3. Организационно – функциональная структура, сферы ответственности подразделений, руководители.
- 1.4. 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.

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.

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
1.	Выполнение порученной работы наставника (в соответствии с положением об адаптации персонала ЦЗН)	
2.	Контроль и координация (контроль реализации мероприятий, предусмотренных в программе адаптации)	
3.	Ответственность (оказание работнику необходимой помощи в овладении приемами и методами работы, отработка навыков качественного выполнения функциональных обязанностей)	
4.	Поддержка (выявление и совместное устранение ошибок, допущенных работником, помощь новому работнику в выполнении сложных задач)	
5.	Планирование и организация (планирование и организация мероприятий с закрепленным работником: своевременная разработка индивидуальной программы в соответствии с требованиями типовой программы адаптации)	
6.	Способность к обучению других (обучение работника применять все необходимые знания и навыки в заданные сроки с учетом принципов клиентоцентричности)	
7.	Отчетность (подготовка отчетов в установленные сроки, регулярность подведения промежуточных итогов)	
8.	Коммуникации (быстрое установление контакта с закрепленным работником, четкое изложение мысли, умение слушать, умение давать конструктивную обратную связь)	
9.	Сотрудничество (взаимодействие с непосредственным руководителем работника и службой персонала)	
10.	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
(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: <ul style="list-style-type: none"> • 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: <ul style="list-style-type: none"> • 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: <ul style="list-style-type: none"> • чаще одного раза в неделю • еженедельно • примерно раз в две недели • ежемесячно • ни разу 	

8.	<p>Как часто Вы обсуждали со своим непосредственным руководителем результаты вашей работы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • чаще одного раза в неделю • еженедельно • примерно раз в две недели • ежемесячно • ни разу
9.	<p>Подводились ли итоги Вашей работы за первые месяцы? Если да, то, как и когда это происходило?</p>
10.	<p>Как быстро Вы получали у наставника ответы на свои вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сразу же • приходилось спрашивать несколько раз • не получал • у меня не было вопросов • другое
11.	<p>Как быстро Вы получали у непосредственного руководителя ответы на свои вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сразу же • приходилось спрашивать несколько раз • не получал • у меня не было вопросов • другое
12.	<p>Как часто Вы обращались за помощью в службу персонала?</p> <ul style="list-style-type: none"> • чаще одного раза в неделю • еженедельно • примерно раз в две недели • ежемесячно • ни разу
13.	<p>С какими вопросами Вы обращались за помощью в службу персонала?</p>
14.	<p>Было ли обращение результативным?</p>
15.	<p>Из каких источников Вы узнали об учреждении (история, цели, руководство, структура)?</p>
16.	<p>За какой период времени Вы освоились в должности?</p>
17.	<p>За какой период времени Вы освоились в коллективе?</p>
18.	<p>За какой период времени Вы освоились в офисе, запомнив расположение подразделений учреждения?</p>
19.	<p>Какие у Вас есть предложения по улучшению процесса адаптации новых работников в нашем учреждении?</p>

Приложение 1.7.

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
2) Обратная связь (подведение промежуточных итогов)	в соответствии с программой адаптации
3) Оперативность оказания поддержки со стороны наставника, службы персонала, непосредственного руководителя	по мере обращения закрепленного работника
4) Период времени, который потребовался для адаптации: — в коллективе — в 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).

**Примерная отчетная форма по итогам апробации
организации процесса адаптации персонала**

(наименование учреждения)

« » _____ 20 г.

№	Наименование	Результат
1.	Период апробации процесса адаптации	
2.	Количество работников, прошедших адаптацию в заданный период	
3.	Участники апробации процесса адаптации:	
3.1.	ФИО, должность руководителей структурных подразделений, принявших участие в апробации	
3.2.	ФИО, должность наставников, принявших участие в апробации	
3.3.	ФИО, должность работников, прошедших адаптацию в заданный период	
4.	Показатели текучести на испытательном сроке в заданный период	
5.	Замечания, полученные в ходе апробации	
6.	Предложения, полученные в ходе апробации	
7.	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)