

Министерство экономического развития Российской Федерации

**РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО АДАПТАЦИИ НОВЫХ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Москва
2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ.....	3
2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА	3
2.1. Понятие, цели и виды адаптации	3
2.2. Термины и определения	6
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОСТРОЕНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ.....	7
3.1. Три этапа процесса адаптации.....	7
3.2. Примерная программа адаптационных мероприятий	8
3.3. Этапы внедрения программы адаптации	15
3.4. Ключевые показатели эффективности процесса адаптации	15
3.5. Ошибки и препятствия внедрения.....	15
4. ПРИМЕРЫ ВНУТРЕННИХ НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ.....	17
4.1. Распоряжение об утверждении Положения об адаптации работников в ООО «XXX»	17
4.2. Положение об адаптации работников в ООО «XXX»	18
4.3. Приложение № 1. Порядок организации первичной адаптации	22
4.4. Приложение № 2. План прохождения первичной адаптации	25
4.5. Приложение № 3. Порядок организации адаптации в должности	27
4.6. Приложение № 4. План прохождения адаптации в должности	29
4.7. Приложение № 5. Порядок отбора кандидатов для осуществления наставничества	31
4.8. Приложение № 6. Реестр резерва наставников в подразделении.....	33
4.9. Приложение № 7. Анкета оценки деятельности наставника неп. руководителем.....	34
4.10. Приложение № 8. Анкета оценки деятельности наставника работником.....	35
4.11. Приложение № 9. Анкета самооценки наставника.....	36
4.12. Приложение № 10. Анкета оценки результатов периода испытания	37
4.13. Приложение № 11. Анкета обратной связи о программе адаптации	39
5. ДОП. МАТЕРИАЛЫ: РЕКОМЕНДАЦИИ, ИНСТРУКЦИИ, ЛИТЕРАТУРА, РЕСУРСЫ	41

1. ВВЕДЕНИЕ

Настоящие рекомендации разработаны в соответствии с поручением Проектного комитета (Протокол №4 от 11 июня 2019 г.) о предложении комплекса мер нефинансового стимулирования внедрения передовых управленческих, организационных и технологических решений для повышения производительности труда и модернизации основных фондов в рамках реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» — один из национальных проектов Российской Федерации на период с 2019 по 2024 годы. Цели национального проекта:

- рост производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не ниже 5 процентов в год;
- вовлечение в реализацию указанного национального проекта не менее 10 тыс. средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики;
- привлечение к участию в реализации указанного национального проекта 85 субъектов Российской Федерации.

Рекомендации адресованы руководителям структурных подразделений и отделов персонала организаций-участников национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Целью данных методических рекомендаций является оказание содействия и методического обеспечения организациям-участникам национального проекта в ускорении процесса включения новых работников в эффективную трудовую деятельность организации для повышения производительности труда.

Адаптация нового работника - важный процесс, во время которого складываются взаимоотношения между организацией, непосредственным руководителем и новым работником. Для большинства людей смена работы – важный шаг; поиск персонала, его адаптация и подготовка стоит для организации немалых денег. В интересах обеих сторон максимально эффективно организовать процесс адаптации нового работника в организации. Если работник покидает организацию вскоре после начала своей работы, это увеличивает издержки организации. «Текучка» дорого обходится не только с точки зрения поиска, отбора и обучения персонала, но также сказывается на сроках выполнения проектов, работе коллектива; негативно влияет на мотивацию и моральный дух работников, снижает прибыль организации. Поэтому важно не только правильно подбирать новых работников, но и предпринимать верные шаги, направленные на то, чтобы они оставались, развивались и продуктивно трудились в организации.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

2.1. Понятие, цели и виды адаптации

Адаптация (от лат. *adaptatio* – приспособлять) – это процесс знакомства нового работника с организацией, изменения его поведения в соответствии с правилами и требованиями работы и организационной культуры. Эффективная адаптация предполагает составление плана адаптации, выявление качественных и количественных показателей результативности процесса адаптации, а также определение способов и методов проведения процесса адаптации.

Основные цели адаптации - ускорение вхождения новых работников в должность, уменьшение количества ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей, снижение количества работников, не прошедших срок испытания при приеме на работу; эффективное использование человеческого потенциала, организационных, технических и материальных ресурсов организации.

Предлагаемые рекомендации помогут:

- Организации:
 - ускорить достижение необходимых показателей в работе новых работников;
 - повысить скорость и качество взаимодействия работников и подразделений;
 - способствовать приобщению работника к корпоративной культуре организации, разделению ее установок и ценностей;
 - сформировать лояльность к организации, повысить мотивацию работников к выполняемой работе;
 - получить объективную оценку уровня квалификации нового работника;
 - снизить уровень «текучести» персонала;
 - сократить затраты на подбор и обучение персонала (за счет снижения количества работников, не прошедших срок испытания при приеме на работу или уволившихся в течение первого года работы);
- Работнику:
 - приобрести знания и умения, необходимые для эффективного выполнения трудовых обязанностей;
 - быстро и комфортно влиться в рабочий процесс;
 - повысить удовлетворенность работой;
 - наладить отношения в коллективе;
 - снизить чувство тревожности и неуверенности в себе;
 - минимизировать риск не успешного прохождения срока испытания при приеме на работу (по причине несоответствия внутренним требованиям, предъявляемым к работникам организации).

Существует несколько классификаций видов адаптации, наиболее распространенной является деление адаптации на производственную и внепроизводственную¹:



Производственная адаптация:

Профессиональная адаптация – это приспособление работника к выполняемой работе. Она заключается в ознакомлении и активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, приобретении профессиональных навыков, достаточных для качественного выполнения обязанностей, в формировании

¹ Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2014 – 336 с.

некоторых качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии. Успешной адаптации нового работника способствует назначение наставника(ов) (см. Рекомендации «Наставничество»).

Психофизиологическая адаптация – это приспособление к «трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния». Она предполагает привыкание к условиям труда и режиму работы, налаживание обычного уровня трудоспособности. Этот вид адаптации зависит от здоровья человека, его естественных реакций и индивидуальных биоритмов, а также от условий работы. Большинство несчастных случаев на производстве происходит в первые дни работы работника именно из-за ее отсутствия.

Социально-психологическая адаптация – приспособление новичка к коллективу. Она состоит в освоении социально-психологических особенностей групп и индивидов в организации, вхождении в сложившуюся в ней систему отношений, позитивном взаимодействии с другими членами и привыкании к новому стилю руководства. Это включение работника в систему взаимоотношений в организации, в ее коллектив как равноправного, принимаемого всеми членами.

Организационно-административная адаптация – приспособление к сложившейся структуре организации, особенностям организационного механизма управления, месту своего подразделения и должности в общей системе целей. Привыкание работника к новой корпоративной культуре, стилю руководства, усвоение ценностей организации и разделение ее целей.

Экономическая адаптация – привыкание к определенному уровню заработка и социального обеспечения. Она позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов.

Санитарно-гигиеническая адаптация – приспособление к распорядку работы, условиям труда, новым требованиям трудовой, производственной и технологической дисциплины.

Внепроизводственная адаптация:

- Адаптация к новым бытовым условиям;
- Адаптация к непрофессиональному (неформальному) общению с коллегами;
- Адаптация в период отдыха.

При управлении процессом адаптации рекомендуется учитывать ряд правил (см. табл. 1).

Таблица 1

Правила формирования адаптации работников в организации²

Правила	Содержание
1. Непрерывность	Работник постоянно адаптируется к изменяющимся условиям деятельности и функционирования организации для удовлетворения новым требованиям окружающей среды и должности, соответственно, изменяется, но с минимальными затратами.
2. Перспективность	При формировании системы адаптации учитывается перспектива развития организации.

² Таблица приведена по: Управление персоналом / Под ред. И. Б. Дураковой.

3. Прогрессивность	Способы адаптации не постоянны, следуют новым развивающимся методикам, совершенствуются в соответствии с требованиями реальности, передовых зарубежных и отечественных аналогов.
4. Оперативность	Совершенствование адаптации, принятие решений по анализу и проведению мероприятий, устраняющих неблагоприятные отклонения от установленной нормы.
5. Комплексность	Осуществление взаимосвязи всех элементов адаптации, а также учет всех условий, влияющих на нее.
6. Оптимальность	При формировании адаптации должны быть определены несколько ее видов и выбран наиболее рациональный из них.
7. Научность	Разработка мер по формированию адаптации сотрудников основывается на достижениях профильной науки с учетом их актуализации в современных условиях деятельности организации.
8. Экономичность	Эффект от адаптации должен быть выше затрат на ее реализацию.
9. Прозрачность	Система должна содержать единую доступную терминологию, обладать определенным единством, строиться по единым для всех правилам.
10. Гибкость	Учитывается возможность внесения поправок в систему адаптации в зависимости от факторов, оказывающих влияние на деятельность организации и адаптируемых сотрудников. Создание в определенных пределах свободы маневра способствует гибкости.

2.2. Термины и определения

Адаптация (от лат. adaptation – приспособлять) – это процесс знакомства нового работника с организацией, изменения его поведения в соответствии с правилами и требованиями работы и организационной культуры. В процессе происходят ознакомление с новыми обязанностями и коллективом; ассимиляция – приспособление к среде, усвоение стереотипов поведения; идентификация – отождествление личных интересов и целей с общими.

Срок испытания при приеме на работу – период времени, в течение которого работодатель проверяет работника на предмет пригодности к выполнению его работы. Предполагается, что в этот период времени работодатель будет тем или иным способом наблюдать за профессиональными действиями работника, а также другими аспектами его рабочей деятельности, например за тем, как складываются его отношения с коллегами. Согласно статье 70 Трудового Кодекса РФ, максимальная длительность испытательного срока в общем случае составляет 3 месяца, для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций — не более 6 месяцев.

Корпоративная культура – система формальных и неформальных правил, норм поведения, установок и ценностей, определяющих отношения персонала с клиентами, руководством, самой компанией и ее конкурентами.

Непосредственный руководитель – руководитель структурного подразделения организации, в непосредственном подчинении которого находится адаптируемый работник.

Наставник – опытный работник организации, который привлекается в помощь новому работнику. Определяется непосредственным руководителем. Наставник назначается приказом по организации на весь срок адаптационного периода.

Период адаптации – время, в течение которого новый работник усваивает новые требования, предъявляемые ему при выполнении трудовой функции. Продолжительность периода адаптации в большинстве случаев равна продолжительности срока испытания при приеме на работу.

Ориентационная программа – первоначальное ознакомление работника с общими сведениями об организации, ее историей, продуктами, услугами, структурой, корпоративной культурой.

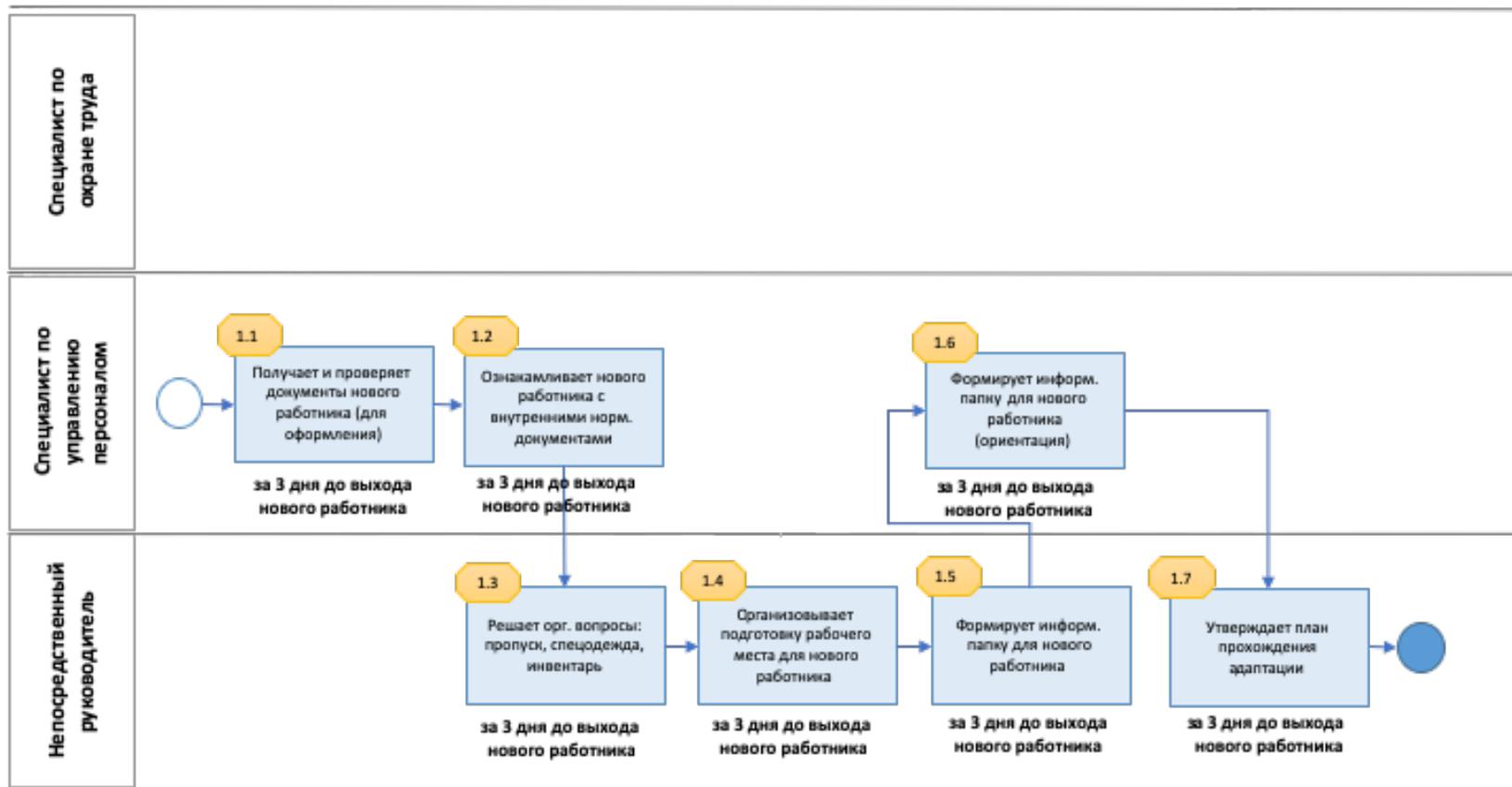
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОСТРОЕНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ

3.1. Три этапа процесса адаптации

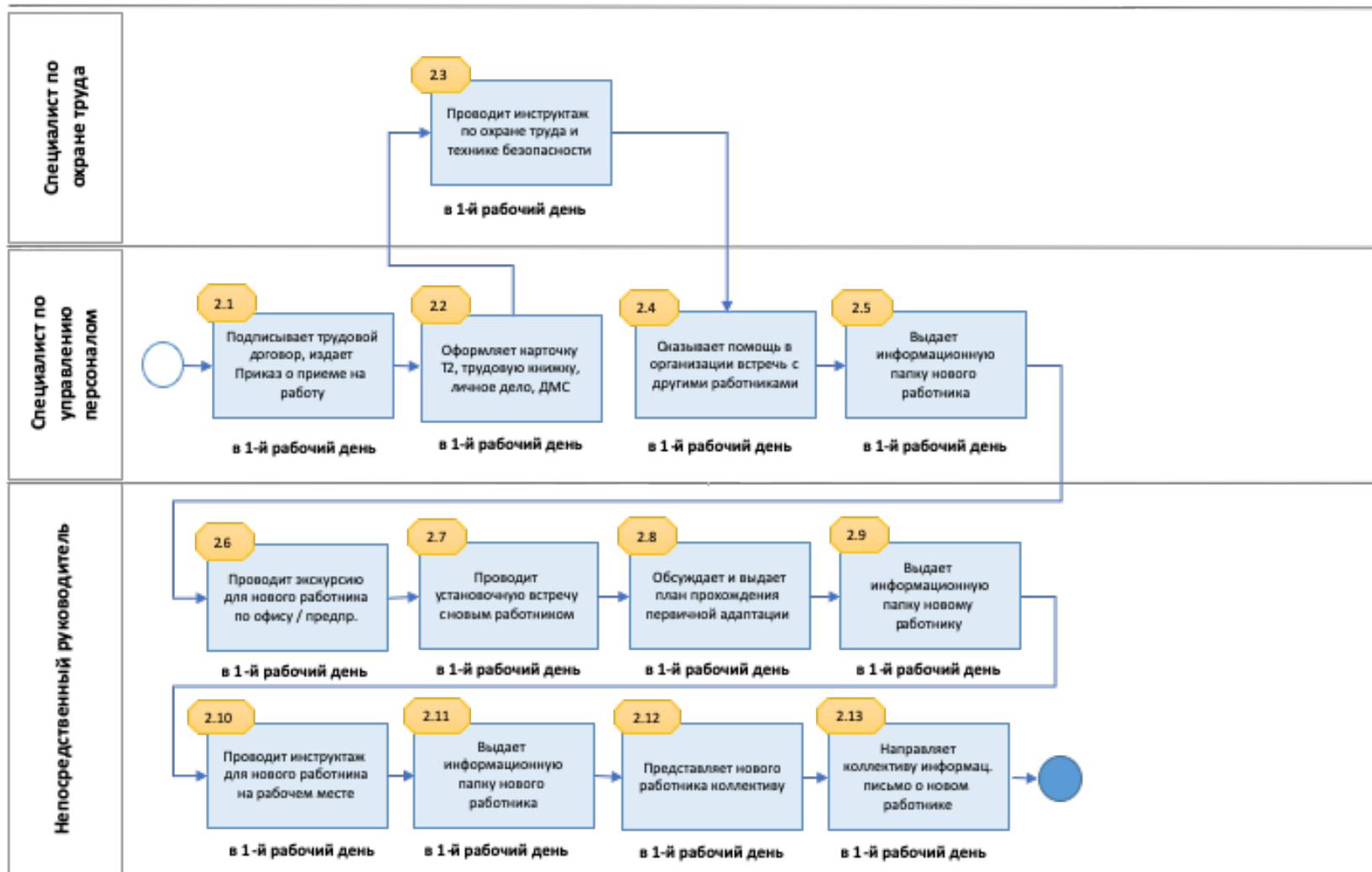
1. *Подготовительный этап* – комплекс мероприятий, направленных на подготовку к началу процесса адаптации до выхода работника на работу и в первый день работы.
2. *Ориентационный этап (первичная адаптация)* – комплекс мероприятий, направленных на ознакомление работника с ценностями, правилами и бизнес-процессами организации. В случае перевода работника на другую должность в рамках одного подразделения, данный этап может отсутствовать.
3. *Профессиональный этап (адаптация в должности)* – комплекс мероприятий, направленный на отработку практических аспектов профессиональной деятельности работника и оценку его потенциала.

3.2. Примерная программа адаптационных мероприятий

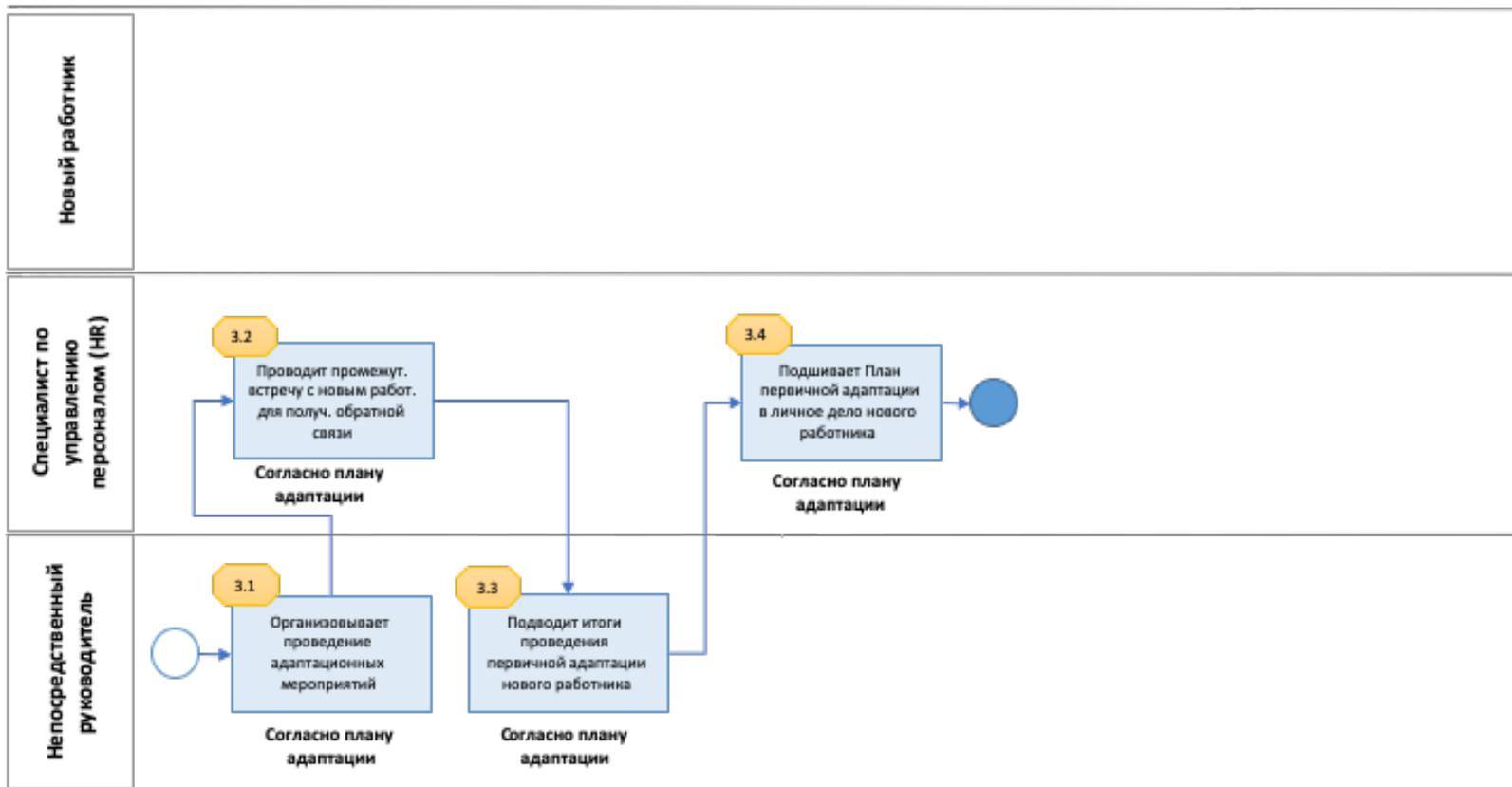
1. Подготовительный этап - первичная адаптация нового работника



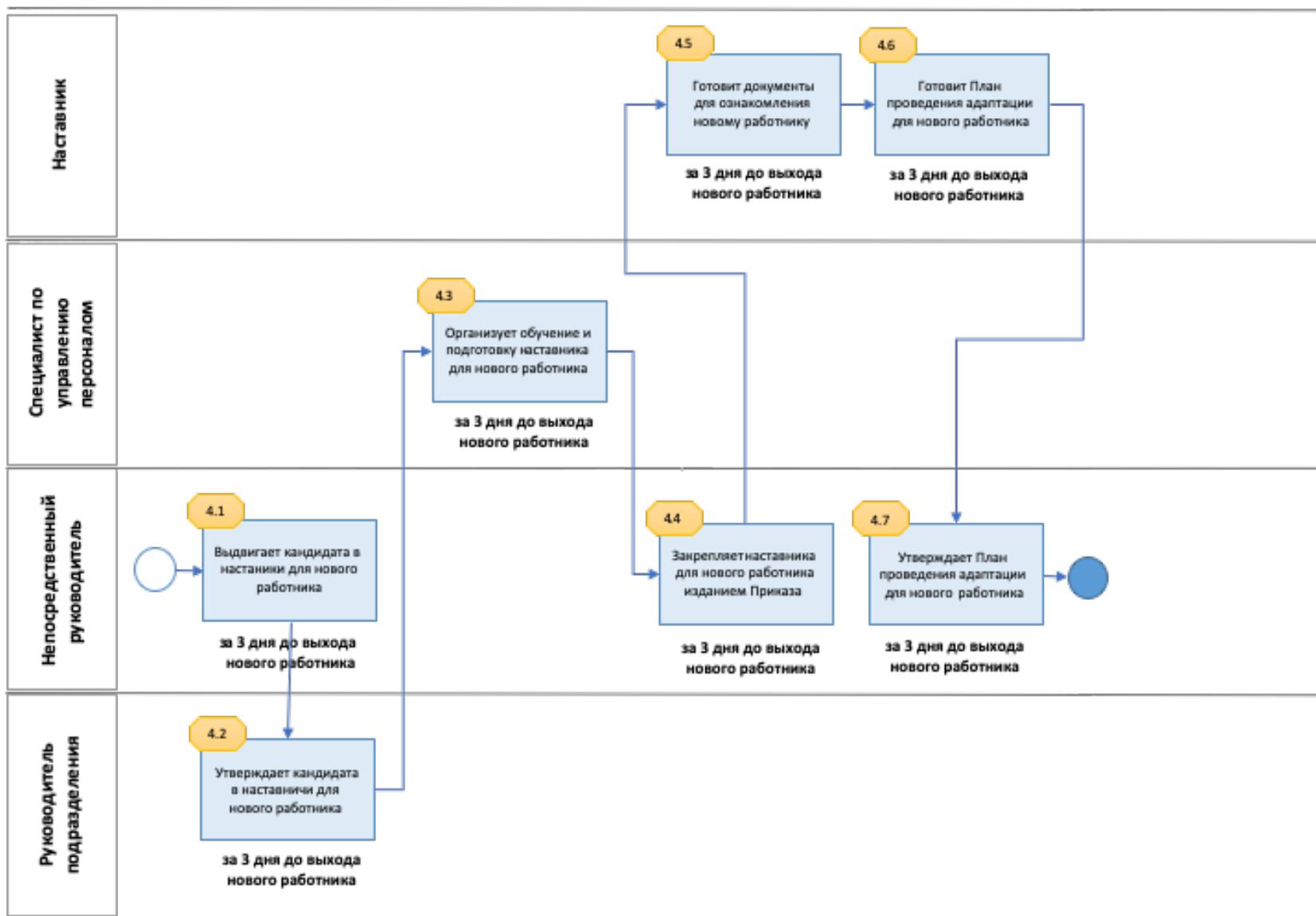
2. Первый рабочий день - первичная адаптация нового работника



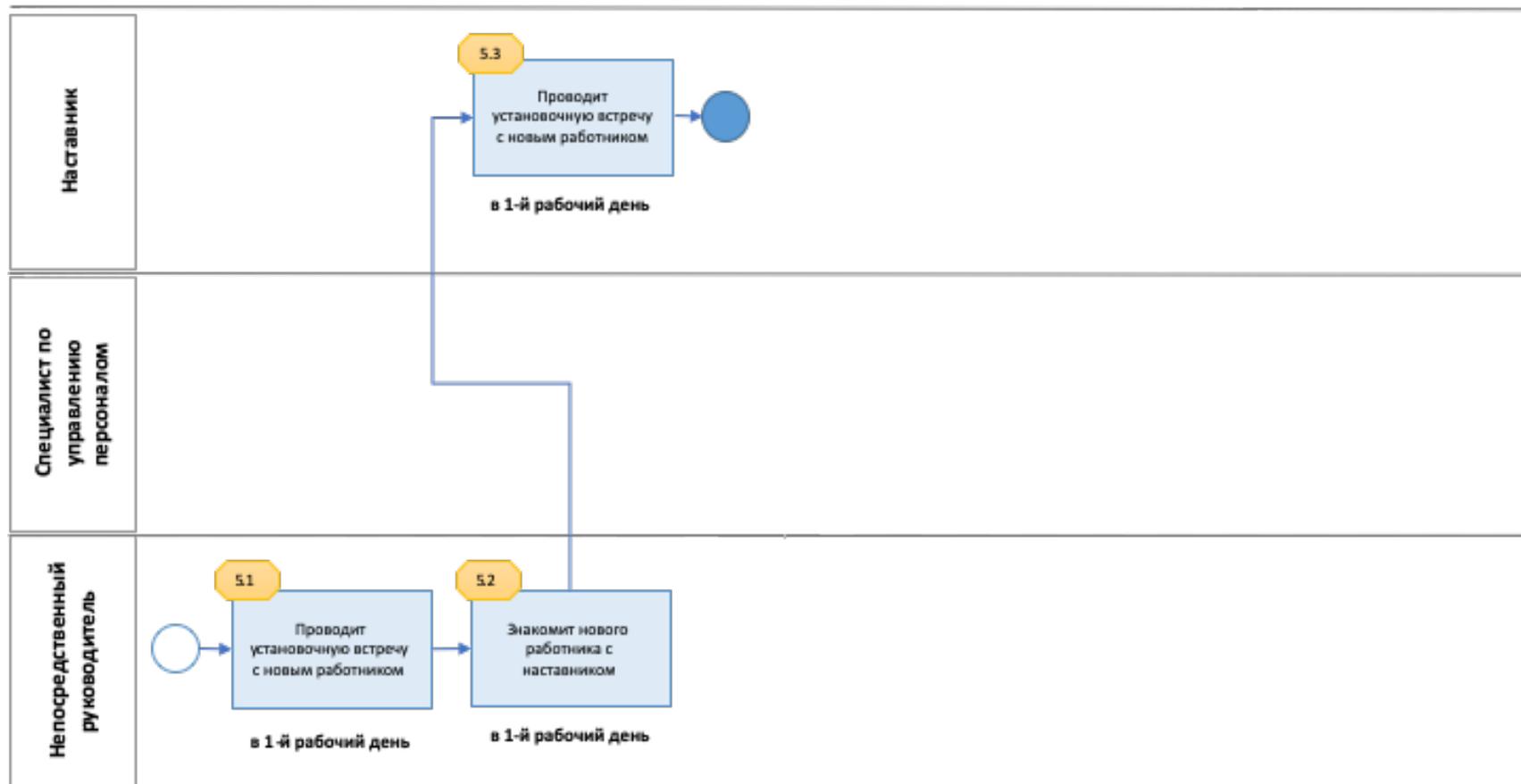
3. Прохождение первичной адаптации новым работником



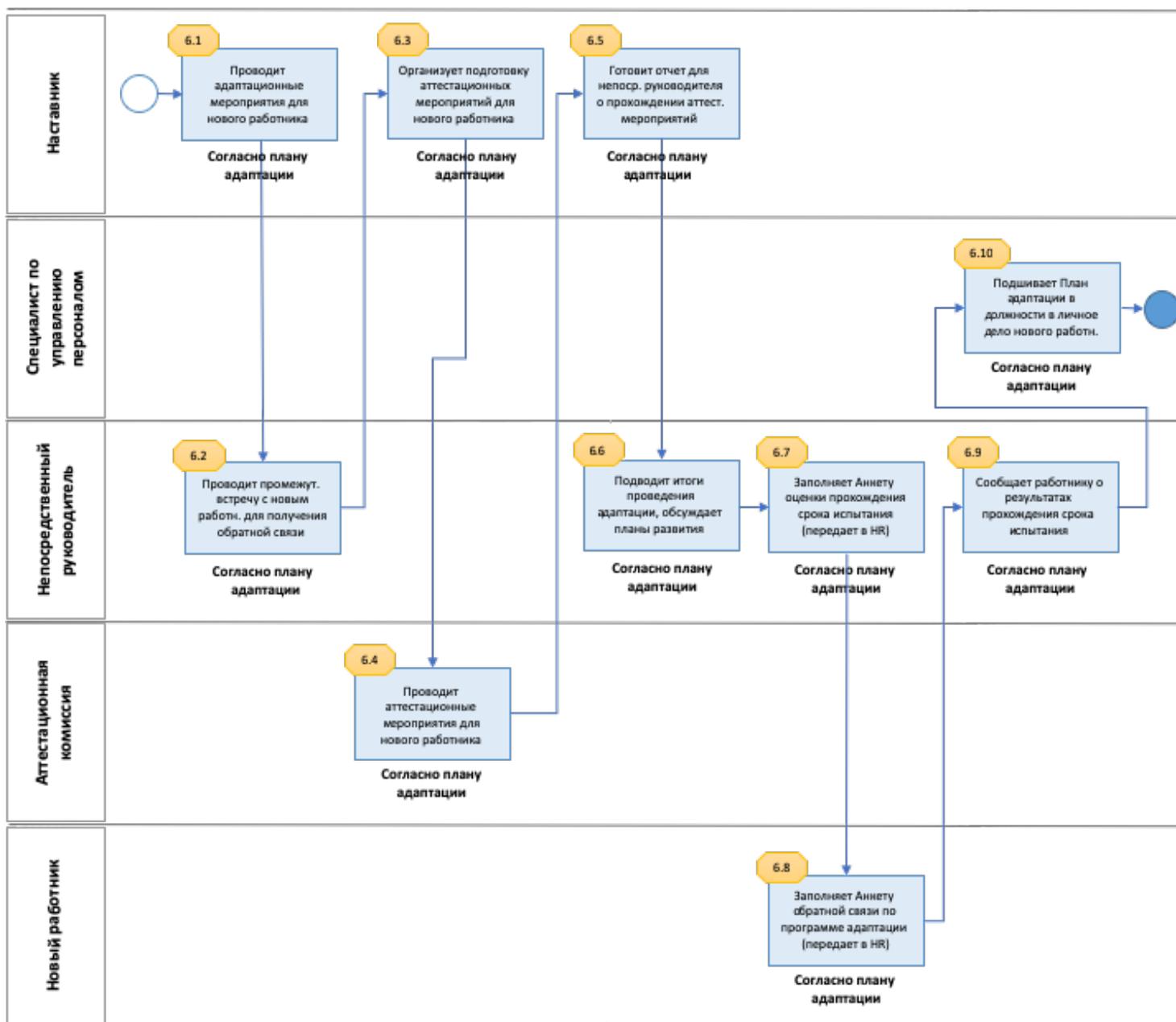
4. Подготовительный этап - адаптация в должности



5. Первый рабочий день - адаптация в должности нового работника



6. Прохождение адаптации в должности новым работником



- Продолжительность периода адаптации зависит от требований законодательства и зависит от сферы деятельности организации (на производственных предприятиях период профессиональной адаптации может продолжаться от трех месяцев до одного года). Как правило программа адаптации равна продолжительности срока испытания при приеме на работу. Период адаптации может быть продлен по причине длительного отсутствия работника, проходящего адаптацию, или наставника (болезнь, командировка и другие объективные причины).
- За 3 рабочих дня до выхода нового работника на работу определяется программа его адаптации и, в случае необходимости, формируется план обучения (технологиям, продукту и т.п.), назначается наставник, оформляются заявки в подразделения организации, ответственные за подготовку рабочего места нового сотрудника (ИТ, АХО, канцелярия и др.).
- При оформлении на работу сотрудник службы по работе с персоналом знакомит нового работника с внутренними нормативными документами, действующими в организации, выдает информационные материалы, организует выдачу пропуска, спецодежды и прочих необходимых для начала работы средств.
- В течение первой рабочей недели непосредственный руководитель знакомит нового работника с положением о структурном подразделении и другими локальными нормативными актами, регламентирующими деятельность подразделения. А также со стандартами, инструкциями, схемами и другими документами, необходимыми для успешного осуществления должностных обязанностей. Для организации процесса адаптации работника рекомендуется использовать Программу адаптационных мероприятий для нового работника. Пример такой программы приведен в разделе 4 (Примеры внутренних нормативных документов).
- Процесс адаптации направлен, в том числе, на освоение стандартов и технологий, принятых в организации. В первую рабочую неделю непосредственный руководитель ставит перед работником профессиональные задачи, которые могут быть зафиксированы в Листе о прохождении испытательного срока и адаптационных мероприятиях. (Пример документа приведен в Приложении 2). Оригинал документа хранится в личном деле сотрудника, копия - у сотрудника.
- Непосредственный руководитель контролирует процесс выполнения работником задач, установленных на период срока испытания. В рамках адаптации непосредственный руководитель и наставник фиксируют: качество выполнения поставленных задач, соблюдение принятых правил внутреннего трудового распорядка, отношение работника к ценностям и стандартам организации.
- Не позднее, чем за две недели до истечения срока испытания, работник представляет непосредственному руководителю отчет о результатах выполнения поставленных ему задач на период проведения испытания. Сроки предоставления отчета об исполнении мероприятий по плану адаптации должны быть прописаны в локальных нормативных актах.
- Непосредственный руководитель дает оценку прохождения испытания в процентах по каждому пункту выполнения плана задач; делает заключение об успешности прохождения срока испытания работника и подписывает анкету о прохождении срока испытания (Приложение 10) и адаптационных мероприятий. Для оценки эффективности программы адаптации работнику, прошедшему срок испытания, предлагается заполнить анкету обратной связи (пример анкеты приведен в Приложении 11).
- В случае неудовлетворительного результата испытания, подтвержденного письменно и оформленного надлежащим образом, работнику не менее чем за 3 рабочих дня до окончания

срока испытания выдается под роспись уведомление о неудовлетворительном результате прохождения испытания при приеме на работу.

3.3. Этапы внедрения программы адаптации

Внедрение эффективного процесса адаптации на производственном предприятии может состоять из следующих этапов:

- Разработка основных характеристик и требований, которым должен соответствовать работник организации по окончании периода адаптации.
- Оценка существующего процесса адаптации в организации, выявление зон для улучшения.
- Разработка комплекса мероприятий для формирования нового или доработки существующего процесса адаптации (пример комплекса мероприятий для организации адаптации в должности приведен в Приложении №4).
- Разработка внутренних нормативных документов, регламентирующих процесс адаптации работников.
- Проведение обучения и инструктажа работников организации, вовлеченных в процесс адаптации новых работников.
- Подготовка индивидуальных планов адаптации для каждого проходящего адаптацию работника организации и запуск процесса.
- Анализ результатов процесса адаптации на основании ключевых показателей эффективности (КПЭ) процесса, результатов оценки адаптационного периода, анкет обратной связи и др.
- Подведение итогов и корректировка мероприятий и инструментов, используемых в процессе адаптации.

3.4. Ключевые показатели эффективности процесса адаптации

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) процесса адаптации:

- количество работников, успешно прошедших срок испытания, по отношению к общему числу принятых;
- достижение необходимой эффективности деятельности нового работника в минимальные сроки;
- снижение затрат на подбор и первичное обучение работников организации.

3.5. Ошибки и препятствия внедрения

В данном разделе представлены распространенные ошибки, которые могут оказать негативное влияние на процесс адаптации работника:

Ошибка 1. За процесс адаптации отвечает только отдел персонала или непосредственный руководитель нового работника.

Новый работник ограничен в источниках получения всесторонней информации. В процессе адаптации принимают участие отдел персонала, непосредственный руководитель, наставник, работники из смежных подразделений, участие которых может быть полезно в процессе адаптации. Каждый из участников процесса адаптации на разных его этапах отвечает за комплекс мероприятий в соответствии со своими компетенциями и должностными обязанностями.

Ошибка 2. Неправильная постановка задач новому работнику на время срока испытания.

При постановке задач новым работникам рекомендуется формулировать задачи таким образом, чтобы каждая из них была конкретной, измеримой, достижимой, актуальной и ограниченной по времени. Такой подход позволит новому работнику четко понимать свои задачи на срок испытания, а непосредственному руководителю провести оценку результатов опираясь на четкие критерии.

Ошибка 3. Неправильно осуществляется контроль за прохождением адаптации.

Контроль за мероприятиями по прохождению адаптации и выполнением поставленных задач зависит от должности и уровня квалификации работника. Чем ниже уровень квалификации, тем больше контрольных точек необходимо делать в выполнении задач этим работникам. И наоборот, чем выше квалификация, тем меньше внешнего вмешательства в свою работу требует работник. На подготовительном этапе рекомендуется формировать индивидуальную программу адаптации для каждого работника с необходимым именно ему количеством контрольных точек.

Ошибка 4. Чрезмерное количество регламентирующих документов при адаптации.

Чрезмерное количество регламентирующих документов в программе адаптации работника и мероприятиях, используемых в адаптации, может заставить нового работника испытывать психологический дискомфорт: большой объем новой информации, новый функционал, новые коллеги. Человек не чувствует своей ценности, при этом испытывает высокую степень психологического давления.

4. ПРИМЕРЫ ВНУТРЕННИХ НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ

4.1. Распоряжение об утверждении Положения об адаптации работников в ООО «XXX»

Компания «XXX»

(ООО «XXX»)

РАСПОРЯЖЕНИЕ

«__» _____ 20__ г

Москва № _____

Об утверждении Положения об адаптации работников в ООО «XXX»

В целях совершенствования корпоративной системы адаптации работников в ООО «XXX», освоения ими в кратчайшие сроки функциональных обязанностей, приобщения к корпоративной культуре, обеспечения эффективности работы и снижения текучести кадров:

1. Утвердить прилагаемое Положение об адаптации работников в ООО «XXX».
2. Руководителям подразделений аппарата управления, филиалов и структурных подразделений ООО «XXX» довести до сведения работников Положение, утвержденное настоящим распоряжением, и обеспечить его выполнение.
3. Рекомендовать руководителям дочерних обществ ООО «XXX» руководствоваться Положением, утвержденным настоящим распоряжением, при проведении мероприятий по адаптации работников.
4. Признать утратившими силу распоряжения _____.
5. Контроль за исполнением настоящего распоряжения возложить на _____.

Генеральный директор _____

Иванов И.И.

ООО «XXX»

4.2. Положение об адаптации работников в ООО «XXX»

УТВЕРЖДЕНО

распоряжением ООО «XXX»

от _____ 20__ г. № _____

**ПОЛОЖЕНИЕ
об адаптации работников в ООО «XXX»**

1. Общие положения

- 1.1. Настоящее Положение, разработанное в соответствии с законодательством Российской Федерации и локальными нормативными актами ООО «XXX», определяет единые требования и порядок организации адаптации работников в ООО «XXX».
- 1.2. Адаптация работников в ООО «XXX» - процесс комплексного приспособления работников к принципам и организации трудовой деятельности, приобретения профессиональных знаний и навыков, приобщения к корпоративной культуре, формирования чувства долга и ответственности, положительного отношения к труду, гордости за выбранную профессию и лояльности к ООО «XXX».
- 1.3. К работникам, проходящим адаптацию в ООО «XXX», относятся вновь принятые, переведенные в другое подразделение или на другую должность работники, чьи функциональные обязанности изменились.
- 1.4. Филиалы и структурные подразделения ООО «XXX» вправе принимать не противоречащие настоящему Положению организационно-распорядительные документы по вопросам адаптации работников с учетом профессиональной и региональной специфики. Документы по адаптации, разработанные филиалами и структурными подразделениями ООО «XXX», согласовываются в установленном порядке с Департаментом управления персоналом.
- 1.5. Дочерние и зависимые общества ООО «XXX» вправе разрабатывать на основе настоящего Положения внутренние организационно-распорядительные документы в области адаптации работников с учетом специфики и приоритетов деятельности.

2. Цель и задачи адаптации

- 2.1. Целью адаптации работников в ООО «XXX» является приобретение в наиболее короткие сроки профессиональных знаний и навыков, а также приобщение к корпоративной культуре для дальнейшего эффективного выполнения трудовых обязанностей.
- 2.2. Основными задачами адаптации работников в ООО «XXX» являются:
 - 2.2.1. создание оптимальных условий для скорейшего приобретения работниками знаний и навыков, необходимых для эффективного выполнения трудовых обязанностей;
 - 2.2.2. формирование у работников лояльного отношения к ООО «XXX», а также их вовлечение в решение корпоративных и производственных задач;
 - 2.2.3. мотивация работников к установлению длительных трудовых отношений с ООО «XXX».
- 2.3. В результате успешной адаптации работников в ООО «XXX» происходит:

- 2.3.1. снижение текучести персонала;
- 2.3.2. сокращение затрат на подбор и обучение персонала;
- 2.3.3. уменьшение издержек ООО «XXX» за счет сокращения числа работников, не прошедших испытательного срока или уволившихся в течение первого года работы;
- 2.3.4. минимизация ошибок при выполнении трудовых обязанностей в первый год работы.

3. Формы адаптации

- 3.1. В ООО «XXX» существуют две формы адаптации работников - первичная адаптация (Ориентационный этап) и адаптация в должности (Профессиональный этап).
- 3.2. Работники ООО «XXX» проходят адаптацию по плану, который разрабатывается для каждого работника и содержит перечень адаптационных мероприятий.
- 3.3. Первичную адаптацию работник проходит одновременно с адаптацией в должности, кроме случаев, когда он переведен на другую должность в рамках одного подразделения и не нуждается в первичной адаптации.

4. Первичная адаптация

- 4.1. Первичная адаптация - форма адаптации, при которой у работников формируется целостное представление об ООО «XXX», его организационной структуре и специфике деятельности, корпоративной культуре, а также о задачах подразделения и непосредственных трудовых обязанностях.
- 4.2. Первичную адаптацию проходят все вновь принятые и переведенные в другое подразделение работники.
- 4.3. Срок прохождения первичной адаптации определяется непосредственным руководителем в зависимости от специфики работы и категории работников.
- 4.4. Работники ООО «XXX» проходят первичную адаптацию в порядке согласно прилож. № 1.
- 4.5. Первичная адаптация проходит под контролем непосредственного руководителя и специалиста по управлению персоналом на основании плана прохождения первичной адаптации, составленного по форме согласно приложению № 2.

5. Адаптация в должности

- 5.1. Адаптация в должности - форма адаптации, при которой наставник передает работникам профессиональные знания и навыки (наставничество), необходимые для скорейшего вхождения в должность и достижения производственных/операционных показателей в наиболее короткие сроки.
- 5.2. Адаптацию в должности проходят вновь принятые работники и переведенные на другую должность работники, чьи функциональные обязанности изменились.
- 5.3. Срок адаптации в должности устанавливается непосредственным руководителем подразделения в зависимости от специфики деятельности.
- 5.4. Период адаптации в должности может быть продлен приказом руководителя подразделения в случае болезни, командировки или иного продолжительного отсутствия по объективным причинам наставника или работника, проходящего адаптацию в должности.
- 5.5. Работники ООО «XXX» проходят адаптацию в должности в порядке согласно прилож. № 3.

- 5.6. Адаптация в должности проходит под контролем наставника и непосредственного руководителя на основании плана прохождения адаптации в должности, составленного по форме согласно приложению № 4.
- 5.7. Наставник выбирается из числа наиболее опытных и квалифицированных работников и назначается приказом руководителя подразделения. Отбор работников ООО «XXX» для осуществления наставничества проводится в порядке согласно приложению № 5.
- 5.8. Для поощрения наставников могут применяться материальные и немат. меры мотивации.
- 5.9. Материальная мотивация наставников осуществляется в соответствии с Положением о _____ (протокол от _____. № ____).
- 5.10. В дополнение к предусмотренным указанным Положением выплатам руководителем подразделения может быть принято решение о выплате наставникам единовременного денежного вознаграждения, если в течение года после окончания адаптации в должности работник не допустил ни одного нарушения трудовой и технологической дисциплины, техники безопасности труда и пожарной безопасности. Выплаты стимулирующего характера производятся в пределах средств, предусмотренных в бюджете затрат подразделения.

6. Участники процесса адаптации и их функции

- 6.1. Департамент управления персоналом осуществляет методологическое и методическое руководство процессом адаптации в ООО «XXX».
- 6.2. Филиалы и структурные подразделения ООО «XXX»:
 - 6.2.1. организуют процесс адаптации в подразд. и осуществляют контроль за его проведением;
 - 6.2.2. анализируют процесс прохождения адаптации и разрабатывают меры по его совершенствованию;
 - 6.2.3. разрабатывают систему нематериальной мотивации наставников.
- 6.3. Руководитель подразделения ООО «XXX», в которое принимается работник, проходящий адаптацию:
 - 6.3.1. осуществляет контроль и общую координацию процесса адаптации в подразделении;
 - 6.3.2. утверждает реестр резерва наставников в подразделении, составленный по форме согласно приложению № 6;
 - 6.3.3. принимает решение о мотивации наставников;
 - 6.3.4. участвует в совместных инф.- консулт. встречах с наставниками и работниками.
- 6.4. Непосредственный руководитель работника, проходящего адаптацию:
 - 6.4.1. организует процесс адаптации работника;
 - 6.4.2. закрепляет наставника за работником, проходящим адаптацию;
 - 6.4.3. разрабатывает и утверждает планы прохождения первичной адаптации и адаптации в должности, составленные по формам, указанным в приложениях № 2 и 4 к настоящему Положению;
 - 6.4.4. осуществляет контроль за прохождением работником адаптации;
 - 6.4.5. оценивает эффективность пройденной работником адаптации;
 - 6.4.6. оценивает эффективность работы наставников в процессе адаптации и представляет руководителю подразделения предложения о мотивации наставников;

6.4.7. осуществляет адаптацию в должности самостоятельно (без привлечения наставника) в случае принятия соответствующего решения.

6.5. Наставник:

6.5.1. составляет совместно с непосредственным руководителем планы прохождения адаптации в должности по форме, указанной в приложении № 4 к настоящему Положению;

6.5.2. обеспечивает реализацию адаптационных мероприятий, предусмотренных в плане прохождения адаптации в должности;

6.5.3. участвует в совместных информационно-консультационных встречах с руководителями и проходящими адаптацию работниками;

6.5.4. подготавливает заключение и рекомендации по итогам прохождения адаптации работником подразделения и передает их непосредственному руководителю.

6.6. Специалист по управлению персоналом подразделения ООО «XXX», в которое принят работник, проходящий адаптацию:

6.6.1. проводит мероприятия в рамках первичной адаптации;

6.6.2. организует взаимодействие участников адаптации, подготовку и документационное сопровождение адаптации, хранение соответствующих документов;

6.6.3. организует обучение наставников;

6.6.4. представляет руководителю подразделения предложения о мотивации наставников;

6.6.5. Работники, проходящие адаптацию в ООО «XXX»;

6.6.6. обязаны добросовестно выполнять план прохождения адаптации;

6.6.7. направлять при необходимости ходатайство о замене наставника (передается специалисту по управлению персоналом).

6.7. Участники процесса адаптации обеспечивают соблюдение корпоративной и профессиональной этики и доброжелательное отношение.

7. Оценка эффективности адаптации работников в ООО «XXX»

7.1. По истечении адаптационного периода непосредственный руководитель проводит собеседование с работником и информирует руководителя подразделения об итогах адаптации.

7.2. Основанием для оценки эффективности работы наставника является обратная связь от работника и его непосредственного руководителя, полученная путем заполнения анкет по форме согласно приложению № 7.

8. Перечень приложений

Приложение № 1. Порядок организации первичной адаптации

Приложение № 2. План прохождения первичной адаптации

Приложение № 3. Порядок организации адаптации в должности

Приложение № 4. План прохождения адаптации в должности

Приложение № 5. Порядок отбора кандидатов для осуществления наставничества

Приложение № 6. Реестр резерва наставников в подразделении

Приложение № 7. Анкета оценки деятельности наставника непосредственным руководителем

Приложение № 8. Анкета оценки деятельности наставника работником, проходящим адаптацию

Приложение № 9. Анкета самооценки наставника

4.3. Приложение № 1. Порядок организации первичной адаптации

Приложение №1
к Положению об адаптации
работников в ООО «XXX»

ПОРЯДОК

организации первичной адаптации в ООО «XXX»

1. Подготовительные мероприятия до выхода на работу принимаемого работника

1.1. Получение от кандидата документов для оформления трудовых отношений и их проверка
Перечень документов в соответствии со ст.65 Трудового кодекса Российской Федерации.
Направление на медицинскую комиссию, в том числе в психоневрологический диспансер (при необходимости).

Ответственный: специалист по управлению персоналом

1.2. Ознакомление кандидата с необходимыми локальными нормативными актами (ЛНА) до подписания трудового договора (ст. 68 Трудового кодекса Российской Федерации):

1.2.1. Правила внутреннего трудового распорядка подразделения ООО «XXX»;

1.2.2. Кодекс деловой этики ООО «XXX»;

1.2.3. Положение о системе оплаты труда работников подразделения ООО «XXX» и ЛНА по оплате труда; Положение о премировании работников подразделения ООО «XXX»;

1.2.4. Положение о негосударственном пенсионном обеспечении работников ООО «XXX»; нормативные документы по защите конфиденциальной информации, перечень информации, составляющий коммерческую тайну ООО «XXX» (после ознакомления работник подписывает обязательство о сохранении сведений, составляющих коммерческую тайну ООО «XXX»);

1.2.5. Положение о проведении аттестации работников ООО «XXX» (для руководителей и специалистов, проходящих аттестацию в ООО «XXX»);

1.2.6. Положение о подразделении; должностная инструкция;

1.2.7. Коллективный договор ООО «XXX».

Ответственный: специалист по управлению персоналом

1.3. Решение организационных вопросов (при необходимости), организация оформления пропуска, заказа спецодежды, инвентаря и др.

Ответственный: непосредственный руководитель

1.4. Организация подготовки рабочего места.

Ответственный: непосредственный руководитель

1.5. Формирование информационной папки (для нового работника).

1.5.1. Обязательный блок:

1.5.1.1. Памятка работника;

1.5.1.2. Путеводитель нового сотрудника ООО «XXX»;

1.5.1.3. Телефонный справочник подразделения ООО «XXX», в которое принят работник (при необходимости).

1.5.2. Дополнительный блок (зависит от специфики деятельности подразделения, определяется самостоятельно специалистом по управлению персоналом совместно с непосредственным руководителем): иные локальные нормативные акты подразделения.

Ответственный: непосредственный руководитель/ специалист по управлению персоналом.

1.6. Утверждение плана прохождения первичной адаптации Ответственный: непосредственный руководитель.

2. Первый рабочий день

2.1. Подписание трудового договора и приказа о приеме на работу/дополнительного соглашения к трудовому договору (в случае перевода)

Ответственный: специалист по управлению персоналом

2.2. Оформление документов: личная карточка Т-2, трудовая книжка, документы для ДМС, формирование личного дела. Направление работника нахождение инструктажа по охране труда.

Ответственный: специалист по управлению персоналом/ специалист по охране труда

2.3. Определение необходимости направления работника на встречу с представителями других подразделений.

Ответственный: непосредственный руководитель/ специалист по управлению персоналом

2.4. Выдача работнику информационной папки (при наличии технической возможности – направление папки на рабочую эл. почту.

Ответственный: специалист по управлению персоналом

2.5. Проведение ознакомительной экскурсии по офису/предприятию.

Ответственный: непосредственный руководитель

2.6. Установочная встреча непосредственного руководителя с работником (ознакомление с ключевыми задачами подразделения, должностными обязанностями работника, с корпоративной культурой и традициями ООО «XXX», внутренними принципами и правилами поведения и взаимодействия с руководством, коллегами, подчиненными, условиями и режимом труда). Предоставление работнику необходимых организационно-распорядительных документов, связанных с его трудовой деятельностью.

Ответственный: непосредственный руководитель

2.7. Выдача работнику плана прохождения первичной адаптации и его обсуждение.

Ответственный: непосредственный руководитель

2.8. Проведение инструктажа на рабочем месте.

Ответственный: непосредственный руководитель

2.9. Представление работника коллективу, выдача удостоверения работника ООО «XXX» (если предусмотрено).

Ответственный: руководитель подразделения/непосредственный руководитель

2.10. Направление коллективу подразделения на эл. почту письма - представления нового работника с указанием его должностных обязанностей, опыта работы (при отсутствии технической возможности - размещение информации на информационном стенде).

Ответственный: специалист по управлению персоналом

3. Период прохождения первичной адаптации работником

3.1. Проведение адаптационных мероприятий в соответствии с планом прохождения первичной адаптации.

Ответственный: непосредственный руководитель/ специалист по управлению персоналом

3.2. Промежуточная встреча с работником для получения обратной связи и обсуждения прошедшего периода адаптации, возможной корректировки адаптационных мероприятий. Период проведения: в конце каждого месяца прохождения адаптации.

Ответственный: специалист по управлению персоналом

3.3. Подведение итогов прохождения первичной адаптации с работником, обсуждение его дальнейшего развития.

Ответственный: непосредственный руководитель

4. Завершающие адаптационные мероприятия

4.1. Выдача работнику нагрудного отличительного знака в присутствии коллектива (по возможности).

Ответственный: непосредственный руководитель

4.2. Обработка и хранение плана прохождения первичной адаптации в личном деле работника.

Ответственный: специалист по управлению персоналом

4.4. Приложение № 2. План прохождения первичной адаптации

Приложение №1
к Положению об адаптации
работников в ООО «XXX»

ПЛАН
прохождения первичной адаптации

(Ф.И.О., должность, наименование подразделения работника, проходящего адаптацию)

Планируемый период адаптации: с «__» _____ 20__ по «__» _____ 20__

Обязательные адаптационные мероприятия:

Мероприятие	Описание мероприятия	Дата выполн.	Ответственный за организацию и проведение	Отметка о выполн. (выполнено / не выполнено)	Комментарий (при необходим.)
		Заполн. спец. по управл. персон.		Заполняется ответственным за проведение мероприятия	
Встреча со специалистом по управлению персоналом	подписание документов о приеме на работу и получение на руки собственных экземпляров; информационной папки; ознакомление с возможн. обучения и развития в компании; условиями и режимом труда		Специалист по управлению персоналом		
Установочная встреча с непосредственным руководителем	инструктаж на рабочем месте; экскурсия по офису/предприятию; ознакомление с планом прохождения первичной адаптации; ознакомление с: функциональными обязанностями; задачами подразделения; особенностями взаимодействия с другими отделами/подразделениями; внутренними принципами и правилами поведения и взаимодействия с руководством, коллегами, подчиненными; получение необх. ОРД отдела, подразделения, компании для ознакомл.		Непосредственный руководитель		
Прохождение электронного адаптационного курса для вновь принятых работников (по возможности)	ознакомление с деятельностью ООО «XXX» в формате интерактивной игры		Специалист по управлению персоналом		
Изучение документов	ознакомление с документами, представленными в информационной папке, а также с ОРД отдела, подразделения, компании		Работник, проходящий адаптацию		
Встреча с руководителем подразделения (по возможности)	ознакомление с: историей ООО «XXX»; целями, приоритетами и программой развития компании; ролью и местом подразделения в системе ООО «XXX», в т.ч. структурой компании; приоритетами и целями подразделения на текущий период времени; основными		Руководитель подразделения		

Мероприятие	Описание мероприятия	Дата выполн.	Ответственный за организацию и проведение	Отметка о выполн. (выполнено / не выполнено)	Комментарий (при необходим.)
		Заполн. спец. по управл. персон.		Заполняется ответственным за проведение мероприятия	
	подразделениями и партнерами, с которыми осуществляется взаимодействие; получение ответов на возникшие вопросы				
Промежуточные встречи со специалистом по управлению персоналом	беседа по прошедшему периоду первичной адаптации; получение ответов на возникшие вопросы		Специалист по управлению персоналом		
Встреча с представителями других подразделений ООО «XXX» (по мере необходимости)	ознакомление с деятельностью других подразделений компании		работник, проход. адаптацию/ непосредств. руковод./ спец. по управл. персоналом		
Промежуточная встреча с непосредственным руководителем	получение обратной связи о ходе прохождения первичной адаптации; корректировка мероприятий (при необходимости)		Непосредственный руководитель		
Направление на обучение	при необходимости		Непосредственный руководитель		
Итоговая встреча после прохождения первичной адаптации со специалистом по управлению персоналом	беседа по итогам прохождения первичной адаптации предоставление обратной связи		Специалист по управлению персоналом		
Итоговая встреча после прохождения первичной адаптации с непосредств. руководителем	проверка знаний в части: роли и места подразделения в компании; должностных обязанностей; документов, представленных в информационной папке; предоставление и получение обратной связи		Непосредственный руководитель		

Доп. адаптац. мероприятия (могут быть включены спец. по управл. персоналом совместно с непосредств. руководителем, их содержание зависит от специфики деятельности подразделения)

Ф.И.О. непосредственного руководителя _____ Подпись «__» _____ 20__

Ф.И.О. специалиста по управлению персоналом _____ Подпись «__» _____ 20__

Ф.И.О. работника, проходящего адаптацию _____ Подпись «__» _____ 20__

Приложение №3
к Положению об адаптации
работников в ООО «XXX»

ПОРЯДОК

организации адаптации в должности в ООО «XXX»

1. Подготовительные мероприятия до выхода на работу принимаемого работника

1.1. Выдвижение кандидатур наставников.

Ответственный: непосредственный руководитель

1.2. Утверждение кандидатур наставников для работников подразделения, проходящих адаптацию

Ответственный: руководитель подразделения

1.3. Отбор и обучение наставников. Проведение собеседования с отобранными наставниками, передача итогов собеседования непосредственному руководителю для закрепления наставника за работником. Ведение реестра наставников подразделения, организация обучения наставников подразделения.

Ответственный: специалист по управлению персоналом.

1.4. Закрепление наставника за работником (на основании приказа).

Ответственный: непосредственный руководитель

1.5. Подготовка перечня документов к ознакомлению работника: профильные для должности регламенты, стандарты, инструкции, методические материалы и др.

Ответственный: наставник

1.6. Формирование плана прохождения адаптации в должности. Включение дополнительных адаптационных мероприятий (содержание зависит от специфики подразделения и опыта работника).

Ответственный: непосредственный руководитель/ наставник

1.7. Утверждение плана прохождения адаптации в должности.

Ответственный: непосредственный руководитель

2. Первый рабочий день

2.1. Установочная встреча непосредственного руководителя с работником (постановка целей на период прохождения адаптации в должности).

Ответственный: непосредственный руководитель

2.2. Представление работника наставнику.

Ответственный: непосредственный руководитель/ специалист по управлению персоналом

2.3. Установочная встреча наставника с работником (постановка задач на период прохождения адаптации в должности, выдача работнику плана прохождения адаптации в должности и его обсуждение).

Ответственный: наставник

3. Период прохождения адаптации в должности работником

3.1. Проведение адаптационных мероприятий в соответствии с планом прохождения адаптации в должности. Период проведения: на усмотрение непосредственного руководителя.

Ответственный: наставник

3.2. Промежуточная встреча с работником для получения обратной связи и обсуждения прошедшего периода адаптации, возможной корректировки адаптационных мероприятий. Период проведения: в конце каждого месяца прохождения адаптации (по мере необходимости).

Ответственный: непосредственный руководитель

3.3. Организация аттестационных мероприятий в соответствии с нормативными документами ООО «XXX», определяющими перечень профессий и должностей работников, для которых устанавливается необходимый объем знаний (для работников, проходящих стажировку).

Ответственный: наставник/ специалист по управлению персоналом

3.4. Проведение аттестационных мероприятий (для работников, проходящих стажировку).

Ответственный: аттестационная комиссия

4. Завершающие адаптационные мероприятия

4.1. Формирование в свободной форме заключения и рекомендаций по итогу прохождения адаптации работником и передача их непосредственному руководителю.

Ответственный: наставник

4.2. Подведение итогов прохождения адаптации в должности с работником, обсуждение его дальнейшего развития.

Ответственный: непосредственный руководитель/ руководитель подразделения

4.3. Обработка и хранение плана прохождения адаптации в должности в личном деле работника.

Ответственный: специалист по управлению персоналом

4.6. Приложение № 4. План прохождения адаптации в должности

Приложение №4
к Положению об адаптации
работников в ООО «XXX»

ПЛАН
прохождения адаптации в должности

(Ф.И.О., должность, наименование подразделения работника, проходящего адаптацию)

Планируемый период адаптации: с «__» _____ 20__ по «__» _____ 20__

Обязательные адаптационные мероприятия:

Мероприятие	Описание мероприятия	Дата выполн.	Ответственный за организацию и проведение	Отметка о выпол. (выполнено / не выполнено)	Комментарий (при необходим.)
		Заполн. спец. по управл. персон.		Заполняется ответственным за проведение мероприятия	
Установочная встреча с непосредственным руководителем	постановка целей на период прохождения адаптации в должности: 1. 2.		Непосредственный руководитель		
Установочная встреча с наставником	постановка задач на период прохождения адаптации в должности: 1. 2.		Наставник		
Ознакомление с профильными для должности регламентами, стандартами, инструкциями; изучение методического материала	темы: 1. 2.		Наставник		
Совместное выполнение рабочей деятельности с наставником	мероприятия: 1. 2.		Наставник		

Мероприятие	Описание мероприятия	Дата выполн.	Ответственный за организацию и проведение	Отметка о выпол. (выполнено / не выполнено)	Комментарий (при необходим.)
		Заполн. спец. по управл. персон.		Заполняется ответственным за проведение мероприятия	
Самостоятельное выполнение практических заданий под контролем наставника	мероприятия: 1. 2.		Наставник		
Промежуточные встречи с непосредственным руководителем (по мере необходимости)	беседа по прошедшему периоду адаптации в должности; получение ответов на возникшие вопросы		Непосредственный руководитель		
Направление на обучение	при необходимости		Непосредственный руководитель		
Аттестация (при необходимости)	прохождение аттестационных мероприятий		Аттестационная комиссия		
Итоговая встреча после прохождения адаптации в должности с непосредствен. руководителем	получение и предоставление обратной связи по итогам прохождения адаптации в должности; определение и постановка целей и задач на ближайший период		Непосредственный руководитель		

Доп. адаптац. мероприятия (могут быть включены спец. по управл. персоналом совместно с непосредственным руководителем, их содержание зависит от специфики деятельности подразделения)

Ф.И.О. непосредственного руководителя _____ Подпись «__» _____ 20__

Ф.И.О. наставника _____ Подпись «__» _____ 20__

Ф.И.О. специалиста по управлению персоналом _____ Подпись «__» _____ 20__

Ф.И.О. работника, проходящего адаптацию _____ Подпись «__» _____ 20__

Приложение №5
к Положению об адаптации
работников в ООО «XXX»

ПОРЯДОК
отбора работников ООО «XXX» для осуществления наставничества»

1. Отбор наставников

1.1. Выдвижение кандидатур наставников (работник может самостоятельно выдвинуть свою кандидатуру на рассмотрение, написав соответствующее заявление).

Ответственный: непосредственный руководитель/ кандидат в наставники

1.2. Отбор наставников, соответствующих установленным требованиям:

1.2.1. Квалификация наставника;

1.2.1.1. стаж работы по направлению деятельности от 3 лет;

1.2.1.2. для адаптации руководителей, специалистов, служащих - высшее образование;

1.2.1.3. Показатели результативности деятельности наставника;

1.2.1.4. подтвержденные руководителем высокие результаты выполнения производственных задач; отсутствие нареканий и дисциплинарных взысканий со стороны руководства за последний год.

1.2.2. Профессиональные знания и навыки:

1.2.2.1. высокий уровень профессиональной подготовки (исходя из мнения руководителя); знание внутренних нормативных документов; знание оборудования, технологий работы; развитые профессиональные компетенции Корпоративные компетенции (поведенческие индикаторы в деятельности наставника приведены далее в таблице);

1.2.2.2. способность к самостоятельному развитию; развитие работников; формирование командности; управление исполнением; лидерство как стиль руководства Личностные характеристики;

1.2.2.3. лояльность и приверженность работе; навык работы с возражениями и жалобами;

1.2.2.4. способность к установлению взаимопонимания и доверительных отношений; желание помогать, оказывать поддержку, делиться опытом и знаниями; способность к воспитательной работе; открытость новому.

Ответственный: непосредственный руководитель/ специалист по управлению персоналом

1.3. Утверждение реестра наставников.

Ответственный: руководитель подразделения

1.4. Ведение реестра наставников. По результатам проведения оценки наставники зачисляются в реестр наставников Реестр консолидирует орган управления филиала по шаблону (приложение № 6). Утвержденный реестр наставников направляется в Департамент управления персоналом (при внесении изменений в реестр в Департамент управления персоналом 1 раз в год направляется соответствующее уведомление).

Ответственный: специалист по управлению персоналом

2. Закрепление наставника за работником

2.1. Определение должностного уровня наставника для работника:

- 2.1.1. для работников, назначенных на руководящую должность - наставник вышестоящего должностного уровня;
- 2.1.2. для работников, назначенных на должность специалиста, служащего, рабочего филиала и структурного подразделения - наставник равного или вышестоящего должностного уровня;
- 2.1.3. для работников, назначенных на должность специалиста в центральном аппарате - наставник уровня начальника отдела или заместителя начальника отдела.

Ответственный: специалист по управлению персоналом

2.2. За одним наставником могут быть закреплены не более трех работников, проходящих адаптацию в виде наставничества; не более двух работников, проходящих адаптацию в виде стажировки. При отсутствии кандидатуры наставника адаптацию в должности реализует непосредственный руководитель.

Ответственный: непосредственный руководитель/ специалист по управлению персоналом

2.3. Замена наставника происходит в случае: расторжения трудового договора с наставником; перевода наставника в другое подразделение; привлечения наставников к дисциплинарной ответственности; длительного (свыше 1 месяца) отсутствия наставника на рабочем месте (болезнь, командировка, пр.); психологической несовместимости с адаптируемым работником. При смене наставника по инициативе работников более 3 раз наставник лишается статуса «наставник» и не может осуществлять адаптацию в должности в течение года.

Ответственный: специалист по управлению персоналом

2.4. Организация обучения наставников.

Ответственный: специалист по управлению персоналом

Таблица «Поведенческие индикаторы в деятельности наставника»

№	Корпоративные компетенции	Поведенческие индикаторы в деятельности наставника
1	Способность к развитию	систематически прикладывает дополнительные усилия для своего развития в качестве наставника;
2	Развитие сотрудников	с готовностью инвестирует личное время в развитие работника и делится с ним накопленным опытом и знаниями; адекватно оценивает знания, навыки и потребности в их развитии у работников с учетом текущей и перспективной должности; предоставляет обратную связь, конструктивно обсуждает с работниками вопросы их эффективности и дальнейшего развития; эффективно использует ресурсы, имеющиеся в распоряжении подразделения, а также возможности, предоставленные ООО «XXX» для обучения и развития работников; использует различные методы развития работников; содействует выявлению, развитию и продвижению перспективных работников, в том числе после завершения адаптации; доступно и понятно передает знания и опыт о технол. процессах, нормативных документах;
3	Командообразование	знает историю и уважает традиции ООО «XXX», подразделения; является носителем ключевых ценностей корпоративной культуры ООО «XXX»; добивается от работников уважительного и командного отношения к другим работникам своего и смежных подразделений; демонстрирует приверженность профессии, понимание значимости и приверженности профессии у работника;
4	Управление исполнением	ставит четкие цели перед работниками, устанавливает требования к качеству, сроки и параметры контроля; своевременно и в нужном объеме предоставляет работнику поддержку (информацию, ресурсы), необходимую для достижения качественного результата; регулярно и конструктивно обсуждает с работником качество его самостоятельной работы; своевременно контролирует деятельность работников (в том числе уже прошедших адаптацию), корректирует допущенные ошибки, дает рекомендации по развитию;
5	Лидерство как стиль руководства	воодушевляет и мобилизует работников на достижение значимых для подразделения результатов и построение карьеры в ООО «XXX»; активно вовлекает работников в обсуждение и решение вопросов, требующих их участия; эффективно организует и регламентирует деятельность работников в совместной деятельности и при принятии общих решений; умеет убеждать, мотивировать и оказывать влияние на работника без использования административного давления, мотивирует работников на длительную работу в компании.

4.8. Приложение № 6. Реестр резерва наставников в подразделении

УТВЕРЖДАЮ (Подпись)
Ф.И.О. и должность руководителя
подразделения

Приложение №6
к Положению об адаптации
работников в ООО «XXX»

РЕЕСТР
Резерва наставников в подразделении

№	ФИО	Квалификация наставника		Должность	Показатели результативности деятельности (соответствует / не соответствует)		Профессиональные навыки				Корпоративные компетенции (средний балл)					Личностные характеристики (средний балл)				
		Образование	Стаж работы по направл.		Подтвержденные высокие результаты выполнения рабочих задач		Професс. компетенции (средний балл)	Знания оборуд., Технол. работы (соответствует /не соответствует.)	Уровень профессион. подготовки (средний балл)	Знание внутр. Норм.докум. (соответствует /не соответст.)	Способность к развитию	Развитие сотрудников	Командообразов.	Управление исполнением	Лидерство как стиль руководства	Навык работы с возражениями и жалобами	Способн. к устан. взаимопоним. доверительных	Желание помогать, оказывать поддержку, делиться опытом и знаниями	Способность к воспитат. работе	Открытость новому
1	Иванов И. И.	высшее	19 лет	Работник 1	Соответствует	Соответствует	2,5	Соответствует	2,5	Соответствует	2	2	2	2,5	1,5	2	2	2,5	2	1,5
2	Петров П. П.	Среднее профес.	15 лет	Работник 2	Соответствует	Соответствует	2,5	Соответствует	2,5	Соответствует	2	2	2	2	2,5	1	2	3	2	2

Реестр заполняется специалистом по управлению персоналом, оценки проставляются исходя из субъективного мнения непосредственного руководителя по шкале оценке системы единых корпоративных требований (ЕКТ), где: 3 - превосходит ожидания, 2 - соответствует ожиданиям, 1 - требуются улучшения, 0 - не соответствует ожиданиям.

При этом возможны промежуточные значения исходя из мнения руководителя (например: 2,5 или 1,7 и т.д.)

Ф.И.О. непосредственного руководителя _____ Подпись «_» ____ 20__

Ф.И.О. наставника _____ Подпись «_» ____ 20__

Ф.И.О. специалиста по управлению персоналом _____ Подпись «_» ____ 20__

Ф.И.О. работника, проходящего адаптацию _____ Подпись «_» ____ 20__

АНКЕТА**оценки деятельности наставника
непосредственным руководителем работника, проходящего адаптацию в должности**

Просим Вас оценить профессиональные компетенции и качества наставника, необходимые для успешной передачи профессионального опыта работникам.

Ф.И.О. и должность руководителя

Ф.И.О. и должность наставника

Оцените, пожалуйста, насколько у наставника проявляются нижеперечисленные поведенческие индикаторы (по 10-балльной шкале), для этого обведите соответствующую цифру, расположенную напротив каждого поведенческого индикатора.

№	Поведенческий индикатор	Степень проявления									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Обладает необходимыми знаниями технологических процессов, нормативных документов.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Проявляет дисциплинированность, пунктуальность.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Соблюдает правила и требования охраны труда, инструкций по обеспечению безопасности движения поездов и других нормативных документов.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Демонстрирует приверженность профессии.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	С готовностью инвестирует личное время в развитие работника и делится с ним накопленным опытом и знаниями	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Конструктивно обсуждает с работником результаты его деятельности и перспективы дальнейшего развития	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Способствует развитию профессиональной карьеры работника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Коммуникабелен, стремится к установлению благоприятной психологической атмосферы в коллективе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Знает историю отрасли, уважает традиции и формирует приверженность компании у работников своего подразделения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Соблюдает этические принципы, установленные Кодексом деловой этики ООО «XXX», и требует их выполн. от коллег	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Ставит четкие цели и задачи перед работником, определяет сроки их выполнения и меру ответственности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Мотивирует работника на достижение значимых для подразделения результатов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	В нужном объеме оказывает работнику поддержку, необходимую для достижения качественного результата	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Воодушевляет и мобилизует работника на достижение значимых результатов для подразделения и построение карьеры в компании	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Эффективно организует и регламентирует деятельность работника при взаимодействии и принятии общих решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

АНКЕТА
оценки деятельности наставника
работником, проходящим адаптацию в должности

Просим Вас оценить профессиональные компетенции и качества наставника, необходимые для успешной передачи профессионального опыта работникам.

Ф.И.О. и должность работника

Ф.И.О. и должность наставника

Оцените, пожалуйста, насколько у наставника проявляются нижеперечисленные поведенческие индикаторы (по 10-балльной шкале), для этого обведите соответствующую цифру, расположенную напротив каждого поведенческого индикатора.

№	Поведенческий индикатор	Степень проявления									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Проявляет дисциплинированность, пунктуальность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Готов инвестировать личное время в развитие работника, по собственной инициативе делится накопленным опытом и знаниями	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Требует от работника соблюдения правил и норм охраны труда, инструкций по обеспечению безопасности движения поездов и других нормативных документов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Оказывает помощь в освоении профессии, способствует развитию способностей, знаний и навыков у работника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Доступно и понятно передает опыт и знания о технологических процессах, нормативных документах	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Конструктивно обсуждает с работником результаты его деятельности и перспективы дальнейшего развития	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Содействует выявлению, развитию и продвижению перспективных работников, в том числе после завершения срока адаптации в должности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Демонстрирует приверженность профессии и формирует ее у работника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Коммуникабелен, стремится к установлению благоприятного психологического климата	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Формирует чувство командное у работника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Знает историю отрасли, уважает традиции и формирует приверженность компании у работников своего подразделения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Соблюдает этические принципы, установленные Кодексом деловой этики ООО «XXX», и требует их выполнения от коллег	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Ставит четкие цели и задачи перед работником, определяет сроки их выполнения и меру ответственности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Мотивирует работника на достижение значимых для подразделения результатов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Воодушевляет и мобилизует работника на достижение значимых результатов для подразделения и построение карьеры в компании	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4.11. Приложение № 9. Анкета самооценки наставника

Приложение №9
к Положению об адаптации
работников в ООО «XXX»

АНКЕТА
самооценки наставника

Просим Вас оценить профессиональные компетенции и качества наставника, необходимые для успешной передачи профессионального опыта работникам.

Ф.И.О. и должность наставника

Оцените, пожалуйста, насколько у Вас, как у наставника проявляются нижеперечисленные поведенческие индикаторы (по 10-балльной шкале), для этого обведите соответствующую цифру, расположенную напротив каждого поведенческого индикатора.

№	Поведенческий индикатор	Степень проявления									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Обладает необходимыми знаниями технологических процессов, нормативных документов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Владеет эффективными приемами и методами работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Проявляет дисциплинированность, пунктуальность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Соблюдает правила и требования охраны труда, инструкций по обеспечению безопасности движения поездов и других нормативных документов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Демонстрирует приверженность профессии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	С готовностью инвестирует личное время в развитие работника и делится с ним накопленным опытом и знаниями	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Способствует развитию профессиональной карьеры работника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Коммуникабелен, стремится к установлению благоприятной психологической атмосферы в коллективе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Формирует навыки работы в команде и построения отношений внутри коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Знает историю отрасли, уважает традиции и формирует приверженность компании у работников своего подразделения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Соблюдает этические принципы, установленные Кодексом деловой этики ООО «XXX», и требует их выполнения от коллег	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Ставит четкие цели и задачи перед работником, определяет сроки их выполнения и меру ответственности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Мотивирует работника на достижение значимых для подразделения результатов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Умеет убеждать, мотивировать и оказывать влияние на работника без использования административного давления	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Воодушевляет и мобилизует работника на достижение значимых результатов для подразделения и построение карьеры в компании	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

АНКЕТА

оценки результатов периода испытания

(заполняется непосредственным руководителем нового работника)

Ф.И.О. работника

Дата приема работника

Дата окончания срока испытания

Должность, структурное подразделение

Ф.И.О. руководителя структурного подразделения

Отметьте, пожалуйста, нужный вариант крестиком:

1. Оцените, пожалуйста, выполнение плана работ за период испытания

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

- выполнен

- не выполнен

2. Оцените, пожалуйста, качество выполнения работы за время испытания

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

- работы выполнялись в срок с высоким качеством, своевременно выполнялись и срочные задания руководства

- работы в основном выполнялись с хорошим качеством, сроки выдерживались не всегда

- работы выполнялись с удовлетворительным качеством, задания выполнялись без соблюдения сроков и не всегда с удовлетворительным качеством

- выполнение работ как правило, отставало от намеченных сроков, были случаи невыполнения, серьезные нарекания по качеству, задания не выполнялись вообще, или выполнялись с низким качеством и без соблюдения сроков

3. Оцените, пожалуйста

3.1. Уровень профессиональной компетентности

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

- отличные профессиональные знания, широкий кругозор, опыт практической работы достаточен

- знания, ограниченные рамками выполняемой работы

- общие и профессиональные знания недостаточны, отсутствуют навыки практической работы

3.2. Эффективность работы

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

- быстрое и качественное выполнение работы при отличных результатах, отсутствие ошибок

- без затруднения выполняет стандартные задания, допускает незначительные ошибки

- отличается медлительностью, часто ошибается, постоянно испытывает потребность в посторонней помощи

3.3. Отношение к работе

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

- проявляет активный интерес к работе, энтузиазм, энергичен и инициативен

- добросовестен в пределах установленных требований, не проявляет особой инициативы

- отсутствует интерес к работе, пассивен и безынициативен

3.4. Навыки и методы решения поставленных задач

	- способность к анализу, гибкость мышления, умение хорошо изъясняться и ориентироваться в новом предмете
	- понимание обычных заданий после объяснений, правильные заключения и выводы по результатам
	- плохая ориентация в сути вопросов, отсутствие желания думать, неспособность излагать свои мысли

3.5. Надежность

	- отличается высокой степенью надежности, никогда не подводит, строго хранит конфиденциальную информацию
	- редко подводит, обычно надежен, но требует регулярного контроля
	- ненадежен, нельзя положиться, неаккуратен при хранении конфиденциальной информации

3.6. Взаимоотношения с коллегами по работе

	- хорошие отношения с коллегами, умение работать в команде, тактичность, доброжелательность
	- нейтральные отношения с коллегами, некоторые моменты в поведении требуют корректировки
	- трения с коллегами, нежелание сотрудничать, нетактичность

4. С какими, на Ваш взгляд, трудностями пришлось столкнуться работнику во время прохождения испытания?

5. Укажите, пожалуйста, компетенции или области знаний, требующие развития для повышения эффективности дальнейшей служебной деятельности работника.

6. Какие, по Вашему мнению, мероприятия по повышению квалификации необходимы работнику в ближайшем будущем (укажите тематику семинаров, курсы, стажировки в смежных подразделениях и др.)

7. Предлагаемое решение по итогу испытательного срока
 - продолжить трудовые отношения с работником по итогам испытания
 - расторгнуть трудовые отношения с работником по итогам испытания*

Ф.И.О. Непосредственного
руководителя

Дата заполнения: « ____ » _____ 20__ г.

АНКЕТА

обратной связи о программе адаптации

(заполняется непосредственным новым работником)

Ф.И.О. работника

Дата приема работника

Дата окончания срока испытания

Должность, структурное подразделение

Ф.И.О. руководителя структурного подразделения

1. Сколько Вы работаете на новом месте? (нужное подчеркнуть)

1.1. До 1 мес.

1.2. До 2 мес.

1.3. До 3 мес.

1.4. Ещё не закончено

2. Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода? (нужное подчеркнуть)

2.1. Профессиональные обязанности

2.2. Вхождение в коллектив

2.3. Условия труда

2.4. Другое

2.5. Конкретизируйте

3. Как Вы думаете, почему это для Вас оказалось трудным?

4. Вы решили возникшие проблемы? Если да, то как? Если нет, то почему?

5. В каких случаях (когда) возникали сложные ситуации наиболее часто?

6. Как долго Вам нужна была в работе помощь коллег? (нужное подчеркнуть)

До 1 мес.

До 2 мес.

До 3 мес.

Ещё потребуется после адаптации

7. В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками? (нужное подчеркнуть)

До 1 мес.

До 2 мес.

До 3 мес.

Ещё не овладел

8. Что, как Вам кажется, особенно помогло бы Вам в период адаптации?

9. Бывают ли у Вас конфликты?

	Время от времени	Редко	Не бывают
С руководителем			
С кем-либо из коллег			

10. Оцените, пожалуйста, Ваш интерес к дальнейшему продвижению внутри компании, профессиональному росту (нужное подчеркнуть)

11. Очень интересно

12. Пока трудно оценить

13. Не очень интересно

14. В какой мере Вы удовлетворены следующими факторами в нашей компании?

Наименование производственного фактора	Совершенно удовлетворён	Удовлетворён	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворён	Совершенно не удовлетв.
1. Содержание труда					
2. Занимаемая должность					
3. Соответствие работы специальности					
4. Соответствие квалификации работе					
5. Соответствие характера работы моим способностям и склонностям					
6. Наличие перспектив должностного продвижения					
7. Возможность повышения квалификации					
8. Наличие высокой степени ответственности за результат труда					
9. Информированность о делах коллектива и компании					
10. Бытовые условия труда					
11. Организация труда					
12. Режим работы					
13. Заработная плата					
14. Наличие системы льгот для работников					
15. Помощь и поддержка руководителя					
16. Отношение с непосредственным руководителем					
17. Отношения с коллегами					

5. ДОП. МАТЕРИАЛЫ: РЕКОМЕНДАЦИИ, ИНСТРУКЦИИ, ЛИТЕРАТУРА, РЕСУРСЫ

Рекомендуемые к прочтению книги о процессе адаптации персонала на предприятии:

1. Багракова А. Я. Наставничество в организации // Управление развитием персонала. 2008. № 4. С. 296 - 311.
2. Кибанов А.Я. Каштанова М. Организация профориентации и адаптации персонала / Проспект, 2013. - 315 с.
3. Володина Н. М. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Эксмо, 2014. - 240 с.
4. Вершинина Т. Н. Взаимосвязь текучести и производственной адаптации рабочих. - Новосибирск: Наука, 2008.
5. Волина В. Методы адаптации персонала // Управление персоналом. 2005. №12.
6. Ганов К.В. Экспресс - адаптация работников на предприятии // Бизнес без проблем. Персонал 2010 № 11.
7. Долженкова Ю.В. «Адаптация персонала в организациях» Москва 2007г.