



Лекция: АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Вопросы:

1. Понятие адаптации
2. Виды адаптации
3. Управление адаптацией

1. Понятие адаптации

Адаптация – «процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды»

Адаптация — процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

Целью системы адаптации является в основном снижение издержек организации за счет следующих факторов:

1. Ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность: _____
 - *достижение необходимой эффективности работы в минимальные сроки;*
 - *уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей.*
2. Сокращение уровня текучести кадров:
 - *снижение кол-ва сотрудников, не прошедших испытательный срок;*
 - *уменьшение количества сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы.*
3. Экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них.
4. Развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой

Если работник, проходящий первичную адаптацию, не справляется со своими обязанностями во время срока испытания (и соответственно адаптационного периода), то по ходатайству руководителя структурного подразделения он может быть уволен по ст. 71 ТК РФ (как не выдержавший испытания) или с согласия работника переведен на другую работу внутри организации

Ошибки, связанные с адаптацией сотрудника на новом месте работы

Поведенческие зависят от самого человека, его воспитания и культуры:

- завышенные ожидания и притязания;
- нежелание понимать и принимать корпоративную культуру компании;
- неумение ждать, склонность делать преждевременные выводы;
- безынициативность, нежелание брать на себя ответственность и т.д.

Функциональные ошибки связаны с профессиональными качествами нового сотрудника, но нередко они совершаются по вине организации

- формализм или поспешность адаптационных программ;
- недооценку роли и значения адаптации для развития персонала организации;
- невнимание к новым сотрудникам, особенно к их психологической адаптации к новому трудовому коллективу;
- перекладывание задач адаптации на линейных руководителей, загруженных текущей производственной деятельностью.

Основные цели современных программ адаптации персонала в организации:

- Уменьшить стартовые издержки, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат.
- Экономить рабочее время непосредственного руководителя.
- Формировать позитивное отношение к коллективу, организации, работе.
- Сократить текучесть кадров, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением.
- Снизить тревожность, неопределенность, озабоченность, которые испытывает, как правило, новый сотрудник при вхождении в новый трудовой коллектив.

Выгодами, получаемыми сотрудником после прохождения адаптации являются:

- получение полной информации, требуемой для эффективной работы;
- снижение уровня неопределенности и беспокойства;
- повышение удовлетворенности работой и развитие позитивного отношения к компании в целом;
- освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения;
- выстраивание системы взаимодействия с коллегами;
- получение эффективной обратной связи от наставника и линейного руководителя по итогам испытательного срока.

Выгодами, получаемыми компанией с выстроенной системой адаптации, являются:

- создание механизма оценки профессиональных и управленческих компетенций сотрудника и его потенциала по итогам работы в первые месяцы;
- выявление недостатков существующей в компании системы подбора;
- развитие управленческих компетенций наставников и линейных руководителей;
- обоснование кадровых решений в отношении как новичка, так и наставников после окончания адаптационного периода;
- повышение лояльности сотрудника к компании как работодателю.

Практика показывает, что:

- 90% сотрудников, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации;
-

- наибольший удельный вес среди уволившихся составляют рабочие, не проработавшие и полугода

Статистика о том, как на российских предприятиях проводят адаптацию новых сотрудников, свидетельствует:

- существует специальный курс обучения для новичков, включающий тренинги и стажировки – 40%;
- осуществляется знакомство с правилами внутреннего распорядка, с коллегами – 28%;
- проводится общий инструктаж – 12%;
- в компании только задумываются об этом – 12%;
- никак – 8%.

2. Виды адаптации

По отношениям субъект-объект:

П*активная* - когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

П*ассивная* - когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

По воздействию на работника:

П*рогрессивная* - благоприятно воздействующая на работника;

П*регрессивная* - пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

По уровню:

П*ервичная* - когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;

П*вторичная* - при последующей смене работы.

Первичная адаптация применима к новым сотрудникам, нанимаемым извне;

Вторичная адаптация применима к сотрудникам, перемещаемым на новую должность в порядке внутренней ротации;

Адаптация при увольнении.



1. Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях.

Сотруднику необходимо освоить следующие профессиональные аспекты работы:

- используемые в компании технологии и технику;
- стандарты работы; документация;
- нормы, нормативы, технические требования;
- перспективы профессионального и карьерного роста;
- возможности обучения, повышения квалификации;
- параметры оценки качества работы и т. д.

2. **Психофизиологическая адаптация** – адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.).

Особое **внимание** психофизиологической адаптации нужно уделить в следующих ситуациях:

- Сменный график работы. Если человек никогда не работал по ночам, ему будет объективно тяжело работать посменно или менять время пребывания на работе, к примеру с 8 часов на 12;
- График работы сдвинут. В некоторых компаниях предлагается график работы с 7:00 до 16:00, в других – с 11:00 до 20:00. Резко переключиться с одного режима работы на другой нередко бывает довольно сложно;
- Ненормированный рабочий день, Длительные командировки, проектная работа.

Психофизиологическая адаптация особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от **здоровья человека**

3. Социально-психологическая адаптация – адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе (важность живого человеческого общения).

Сотруднику необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- Какой стиль общения принят в коллективе (дружеский, официально-деловой)?
- Как принято обращаться к сотрудникам, равным по уровню/должности, подчиненным, руководителям?
- С кем обедать? С кем курить?
- У кого дети такого же возраста? У кого похожие хобби, увлечения?
- Что можно/нельзя обсуждать в курилке, за обедом?
- К кому можно/нельзя обращаться за помощью, советом?

4. **Организационно-административная адаптация** – работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре (при данной адаптации у сотрудника должно сформироваться **понимание собственной роли в производстве**).

Для того чтобы начать работать эффективно, человеку необходимо получить ответы на вопросы, связанные с организацией деятельности компании, например:

- Какое место занимает компания на рынке? Как идут дела? К чему стремится?
- Каковы стратегические цели и приоритеты компании?
- Кто является ключевыми клиентами? Кто – основными конкурентами?
- Как осуществляется управление компанией? Кто принимает решения?
- Какова структура компании? Где какие подразделения расположены?
- Какова периодичность и технология планирования и отчетности?
- Какие действуют процедуры, регламенты?
- Кто и в каком порядке подписывает документы?

5. Санитарно-гигиеническая адаптация – работник осваивается с новыми требованиями трудовой, технологической дисциплины, правилами трудового распорядка.

Организационные моменты:

- Как оформить постоянный пропуск?
- Когда и где выдают зарплату?
- Как заказать канцелярию, курьера, машину, переговорную комнату?
- К кому обращаться по поводу неисправностей в компьютере?
- Где взять положенный корпоративный мобильный? Медицинскую страховку?
- Во сколько принято уходить домой? Можно ли утром опаздывать?

6. Техническая (технологическая) адаптация **(использование набора техники и программного обеспечения).**

Новому сотруднику в период адаптации придется:

- Запомнить новый пароль, привыкнуть к новой клавиатуре, настроить почтовую программу, обзавестись привычными закладками в «Избранном», занести нужные контакты в «Адресную книгу»;

Наиболее распространенные высказывания, объясняющие отсутствие работы по адаптации персонала звучат примерно так:

- «Мы не станем уделять время введению в курс дела, нам не до этого. Я сам учился выполнять свои обязанности»;
- «Нет времени на лишние дела»;
- «Адаптацией должны заниматься специально обученные люди, например работники отдела кадров, а не руководитель»;
- «Вероятно, я не смогу ответить на все вопросы нового сотрудника»;
- «Новый сотрудник утверждает, что выполнял работу подобного рода. Значит, его не надо вводить в курс дел»;
- «Мы дадим для ознакомления материалы. Думаю этого достаточно»;
- «Мы наняли сотрудника для работы, а не для обучения»;
- «Предпочитаю обучение на рабочем месте. Новый сотрудник все узнает от своих коллег»;
- «Сотрудник принят на работу по результатам конкурсного отбора, следовательно, он лучший и должен начать работать самостоятельно с первого дня».

**Современные исследования позволяют
определить следующие факторы, влияющие
на успешность адаптации сотрудников в
России:**

- 1) положительная корпоративная культура;*
- 2) высокий уровень образования сотрудника;*
- 3) материальный достаток адаптируемых субъектов;*
- 4) принадлежность к определенной социально-
профессиональной группе.*

«СИМПТОМЫ» ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ДЕЗАДАПТАЦИИ

- Недоумение
- Испуг
- Уныние
- Возмущение
- Нарушение режима работы
- Пассивное принятие
- Лень
- Притязание
- Отсутствие участия
- Отсутствие диалога с руководителем

Можно выделить несколько категорий сотрудников, которые особенно нуждаются в адаптации, так называемые группы риска:

- руководители;
- выпускники учебных заведений;
- женщины после декретного отпуска
- сотрудники, не имеющие четко оформленной предметной специализации, но обладающие деловыми и личностными связями.

1. Руководители

Социально-психологические сложности адаптации руководителей:

- 1) Неоптимальное соотношение его собственных и новых подчиненных возраста и опыта (Если возраст руководителя и средний возраст коллектива примерно равны, адаптация происходит значительно легко).
- 2) несоответствие уровню знаний. Если менеджер будет «на голову выше коллектива» последний не сможет воспринимать его требований и руководитель окажется в положении «генерала без войска», в противном случае коллектив будет «стадом без пастуха»;
- 3) проблемы, связанные с преемственностью руководства и передачей власти (речь может идти об ограниченной «по традиции» самостоятельности нового руководителя (это зачастую происходит, если прежний начальник просто поднимается на ступеньку выше)
- 4) склонность на первых порах молодых руководителей к излишнему администрированию, вызывающему сопротивление исполнителей;
- 5) естественная настороженность подчиненных. Коллектив не знает, что можно ожидать от новичков: у них хорошо видны положительные качества, и тщательно скрываются отрицательные, поэтому должно пройти немало времени, прежде чем удастся составить о них необходимое впечатление.

2. Выпускники учебных заведений

К числу основных факторов, влияющих на адаптацию молодых специалистов, относятся:

- • соответствие работы полученной в вузе специальности;
- • возможность разнообразить труд специалиста, сделать его более привлекательным;
- • создание условий для внутриорганизационной мобильности, творческого созидания и профессионального продвижения;
- • внедрение научной организации труда на рабочем месте;
- • микроклимат в коллективе;
- • социально-бытовое обеспечение;
- • организация свободного времени

3. Женщины после декретного отпуска

Адаптацию женщин облегчает:

- высокая социальная ориентированность (мужчина воспринимает рабочее место большей частью как поле боя или стартовую площадку);
- коммуникабельность, способность легко устанавливать неформальные отношения, разрешать конфликты;
- терпение;
- высокая дисциплина, организованность;
- фаворитизм со стороны многих мужчин и т. п. (хотя последний пункт можно отнести к дискриминации по половому признаку).

3. Управление процессом адаптации

3. Управление адаптацией

Управление процессом адаптации -

активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п. Основная задача управления адаптацией персонала состоит в устранении причин и снижения негативных моментов, неизбежно возникающих при приспособлении работника к условиям новой внешней и внутренней среды.

Три подхода к адаптации:

«**Оптический**» подход обычно выражается в словах «начинайте работать, мы на вас посмотрим, а там будем обсуждать оплату и полномочия».



«**Армейский**» подход заключается в выражении «трудно в учении, легко в бою».



«**Партнерский**» подход обычно демонстрируют организации, имеющие большой и разнообразный опыт найма сотрудников.



Этапы адаптации и основные мероприятия программы адаптации сотрудника

Этап	Основные мероприятия программы адаптации
0. Подготовительный (до выхода сотрудника на работу)	<ul style="list-style-type: none">• Беседа руководителя подразделения с сотрудниками отдела о приходе новичка;• Подготовка рабочего места.
1. Введение в организацию (1-2 дня)	<ul style="list-style-type: none">• Ознакомительная беседа с менеджером по персоналу;• Экскурсия по подразделениям компании;• Размещение информации о новом сотруднике (на внутреннем сайте компании, стенде);
2. Введение в подразделение (1-2 недели)	<ul style="list-style-type: none">• Знакомство с технологиями и процедурами работы;• Обсуждение должностной инструкции сотрудника;• Назначение наставника.
3. Введение в должность (2-3 месяца)	<ul style="list-style-type: none">• Проведение плановых встреч с руководителем;• Составление плана работы на испытательный срок;• Дополнительное обучение внутри компании.
4. Поддерживающий этап (3-6 месяцев)	<ul style="list-style-type: none">• Разработка мероприятий на основе личного плана профессионального и служебного развития сотрудника.

Программа адаптации

Общая программа адаптации касается в целом всей компании.

Специальная (специализированная) программа охватывает круг вопросов, связанных с отдельным подразделением или рабочим местом.

Табл. 1. Круг тем, рассматриваемых в обязательной программе адаптации

Общее представление о компании	Политика организации	Оплата труда	Дополнительные льготы	Охрана труда и соблюдение техники безопасности	Отношения работник-руководитель	Служба быта	Служба охраны
<ul style="list-style-type: none"> • цели, приоритеты, проблемы • нормы, стандарты, традиции • продукция и ее потребители • стадии доведения продукции до потребителя • виды деятельности • организационная структура • клиенты и связи компании • информация о руководителях 	<ul style="list-style-type: none"> • принципы кадровой политики • принципы подбора персонала • направления профессиональной подготовки и повышения квалификации • правила охраны коммерческой тайны • правила обращения с технической документацией 	<ul style="list-style-type: none"> • нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников • оплата труда в выходные и праздничные дни, сверхурочных работ • правила возмещения стоимости оборудования, испорченного по вине работника • штрафы за прогулы, опоздания • компенсации при несчастных случаях 	<ul style="list-style-type: none"> • страхование (с учетом стажа работы) • пособия по временной нетрудоспособности • выходные пособия • пособия в случае болезни членов семьи, в случае тяжелых утрат • пособия по материнству (обязательные, дополнительные) • поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию • обучение на рабочем месте • другие льготы и услуги 	<ul style="list-style-type: none"> • правила и места оказания первой медицинской помощи • меры предосторожности • предупреждение о возможных опасностях на производстве • правила противопожарной безопасности • правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них 	<ul style="list-style-type: none"> • сроки и условия найма • назначения, перемещения, продвижения по службе • испытательный срок • информирование о неудовлетворительной работе, об опозданиях • права и обязанности работника • права и обязанности непосредственного руководителя (оценка, взыскания и поощрения) • каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей 	<ul style="list-style-type: none"> • организация питания • расположение служебных входов • условия для парковки личных автомобилей • правила пользования телефоном внутри предприятия 	<ul style="list-style-type: none"> • правила внутренней дисциплины • охрана помещений, предотвращение воровства • правила выноса вещей из подразделения • контроль

Табл. 2. Круг тем, рассматриваемых в специальной программе адаптации

Функции подразделения	Обязанности и ответственность	Процедуры, правила, предписания
<ul style="list-style-type: none"> • цели и приоритеты, организация и структура • направления деятельности • взаимоотношения с другими подразделениями • взаимоотношения внутри подразделения 	<ul style="list-style-type: none"> • детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов • разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими видами работ в подразделении и на предприятии в целом • нормативы качества выполнения работы и основы оценки ее исполнения • длительность и расписание рабочего дня • дополнительные обязанности (например, замена отсутствующего работника) 	<ul style="list-style-type: none"> • виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней • отношения с местными и общегосударственными инспекциями • правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения • правила техники безопасности • информирование о несчастных случаях и авариях • гигиенические стандарты • правила взаимоотношений с работниками, не принадлежащими к данному подразделению • правила поведения на рабочем месте • контроль за нарушениями • перерывы (перекуры, обед) • телефонные переговоры личного характера в рабочее время • использование оборудования • контроль и оценка исполнения

Оценить качество процесса адаптации помогает :

- аттестация новичков по окончании периода адаптации;
- зачет;
- проведение круглых столов.

Зачетный лист

(Ф.И.О.) _____
на допуск к работе в должности _____

Предмет оценки	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
Общее представление о компании			
Политика организации			
Оплата труда			
Охрана труда			
Работник и его отношения с руководителем			
Служба быта			
Служба охраны			
Функции подразделения			
Рабочие обязанности и ответственность			
Процедуры, правила, предписания			
Результаты выполнения поставленных задач			
Специализированные знания			
Выполнение функциональных обязанностей			
Другое			
Профессиональная пригодность			

Итоговая оценка: _____

Руководитель управления персоналом _____

Необходимо дополнительное обучение да нет,
если да, то по какой программе:

Дата _____

Итоговая оценка: _____

Руководитель отдела _____

Дата _____

Решение: _____ допускается к самостоятельной работе
в должности _____ согласно
функциональным обязанностям

Директор предприятия _____ (Ф.И.О.)

Дата _____

Результаты зачета оценивает ответственный за процессы адаптации, методика подсчета баллов и интерпретация ответов должна специально разрабатываться для каждого предприятия в зависимости от предъявляемых требований к персоналу.

Опросник для сотрудника

Ф.И.О.		
Вопросы	Ответы	
Укажите срок работы в данной организации		
Укажите работы или учебы до поступления в компанию		
Кто повлиял на Ваш выбор профессии?		
Когда Вам наиболее необходима помощь руководителя?		
Как часто Вам нужна в работе помощь коллег?		
Когда Вы почувствовали, что Вас приняли в коллектив?		
Устраивает ли Вас занимаемое Вами в коллективе место?		
Кто оказал Вам наиболее ощутимую помощь в процессе адаптации? (Отметьте знаком «+»)	Сотрудник отдела кадров	
	Линейный руководитель	
	Наставник	
	Коллега	
	Иной сотрудник компании	
	(Ф.И.О., должность)	
Что помогло Вам в процессе адаптации?	Лекции	
	Семинары/тренинги	
	Специальная литература	
	Фильмы, слайды	
	Другое _____	

Анкетирование, позволяющее оценить уровень социально-психологической адаптации новичков

Оценочный лист преподавателя (наставника)

(Ф.И.О. преподавателя/наставника)

Предмет оценки	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
Излагает материал ясно, доступно, последовательно			
Разъясняет сложные места			
Выделяет главные моменты			
Умеет вызвать и поддержать интерес аудитории к теме			
Задаёт вопросы, побуждающие к дискуссии			
Разъясняет, как использовать материал в работе			
Обладает творческим подходом к своему делу			
Доброжелателен и тактичен по отношению к участникам			
Эрудирован			
Располагает к себе			
Манера преподавания способствует усвоению материала			
Рекомендации	<hr/> <hr/>		
Дата			
Подпись			

Оценка содержания программы

(название программы)

(Ф.И.О. участника обучения)

Предмет оценки	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
Содержание программы соответствовало Вашим профессиональным потребностям			
Вы узнали много новой информации			
Содержание программы побуждает Вас к дальнейшему совершенствованию в этой области			
Полученная информация практична и полезна			
Как и когда вы будете применять полученную информацию в работе, чтобы быть более эффективным (приведите три конкретных примера)	_____ _____ _____		
Какие части программы были для Вас наиболее полезны? Приведите примеры	_____ _____		
Какие части программы были для Вас наименее полезны? Объясните, почему	_____ _____		
Какие трудности могут возникнуть при применении полученных знаний в Вашей работе?	_____ _____		
Оценка организации обучения (отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно)	_____ _____		
Качество раздаточных материалов (отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно)	_____ _____		
Оценка программы в целом (отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно)	_____ _____		
Ваши замечания, пожелания	_____ _____ _____		

ОПРОСНИК АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКА

Часть I. Вопросы по найму

ПОМОГИТЕ НАМ СОЗДАТЬ УСПЕШНУЮ КОМАНДУ

Теперь, когда Вы стали частью нашей фирмы, Вы обладаете уникальной возможностью помочь нам построить успешную команду. Пожалуйста, будьте искренни и помогите нам улучшить процесс набора кадров и привлечь яркие таланты.

Рассматривали ли Вы предложения о работе в других фирмах? В каких именно?

1. _____
2. _____
3. _____

Пожалуйста, перечислите в порядке убывания важности, что в них привлекло Ваше внимание.

Чем эти предложения отличались от наших? (Не могли бы Вы предоставить нам копии писем, содержащих эти предложения?)

Перечислите «их» предложения (базовые / лучшие).

Кого еще из сотрудников фирм, в которых Вы работали ранее, нам следует нанять? Укажите их должности и сильные стороны.

Пожалуйста, перечислите в порядке убывания, в чем их ценность как потенциальных кандидатов.

Сможете ли Вы помочь нам нанять их на работу?

Да Нет

Кто из сотрудников фирм, в которых Вы работали ранее, на первый взгляд, неплохо справляется на своем рабочем месте, но не подошел бы для нашей фирмы?

Назовите наиболее успешные методы ведения бизнеса, управления персоналом, технические приемы, используемые в фирмах, в которых Вы работали ранее? Пожалуйста, перечислите их в порядке убывания важности:

ОПРОСНИК АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКА

Часть II. Вопросы по мотивации

МЫ ХОТИМ ПОНЯТЬ ВАС ЛУЧШЕ

Помогите нам лучше узнать Вас, понять, какой стиль управления Вы предпочитаете. Сотрудники и менеджеры нашей фирмы чувствуют ответственность за то, чтобы каждый из вновь принятых работал настолько продуктивно и был мотивирован настолько хорошо, насколько это возможно. Вы можете помочь нам понять, как организовать Ваш труд и мотивировать Вас, чтобы Вы смогли делать «лучшую работу в своей жизни». Эта анкета уже сама по себе немаловажный первый шаг к взаимопониманию. Мы ожидаем, что Вы и в дальнейшем будете помогать Вашему менеджеру и лидеру команды узнать, каковы Ваши цели и как мы можем помочь в их достижении.

Почему Вы согласились работать у нас? Пожалуйста, изложите причины в порядке убывания важности.

Откуда Вы узнали об этой работе? Какой источник информации или способ привлечения персонала убедил Вас предложить свою кандидатуру?

Почему Вы уволились из фирмы, в которой раньше работали? Что Вас больше всего не устраивало в ней?

Чего Вы ожидали от предыдущей работы? Пожалуйста, перечислите в порядке убывания важности.

Что мотивирует Вас работать очень хорошо? В число категорий мотивации входят: вознаграждение, признание, увлекательная сложная задача, стремление к разнообразию, контроль, профессиональное обучение, должностной рост, открытое общение. Пожалуйста, выберите категории из предложенного списка или добавьте свои. Перечислите их в порядке убывания важности.

Что для Вас интересно в профессиональном плане? Пожалуйста, перечислите в порядке убывания важности.

Над какими проектами или задачами Вы хотели бы работать у нас?

Чего вы ожидаете от новой работы? Пожалуйста, перечислите в порядке убывания важности.

Мы хотим понять, какой стиль обучения больше подходит для Вас. Что мы можем сделать, чтобы Вы всегда были в курсе последних новинок в Вашей профессиональной области? Пожалуйста, перечислите в порядке убывания важности.

Чего Вы хотите добиться на новой работе. Пожалуйста, перечислите в порядке убывания важности.

Каким Вы видите свой карьерный рост в ближайшие три года (включая должности, навыки и опыт)?

Опишите «работу Вашей мечты». Что она собой представляет: место, люди, ресурсы, проекты и т. д. Пожалуйста, перечислите их в порядке убывания важности.

объективные показатели адаптации:

уровень и стабильность количественных показателей труда (систематическое выполнение норм, качественное изготовление продукции, отсутствие нарушений в ритме работы конвейерной или поточной линии, профессиональная устойчивость, рост квалификации, уровень трудовой дисциплины и т.п.);

субъективные показатели адаптации:

уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др.

Высокая текучесть кадров — это всегда результат целой серии ошибок. Но лучше предупреждать ошибки, чем исправлять их. Выстроенная под конкретные задачи бизнеса система адаптации персонала в сочетании с грамотным отбором позволяет добиться того, чтобы и новый сотрудник, и организация получили выигрыш.