

Разделение зон ответственности в управлении процессами адаптации

	Элемент адаптации	Конечная форма	Планирование	Организация	Контроль
1	Чему учим	Методические пособия, видеокурсы, инфографика, экскурсия на производство и другие учебные материалы.	Руководитель отдела с экспертами: формируют данные о содержании работы, инструментах, знаниях. HR: предоставляет шаблон для описания содержания работы.	Эксперты + методолог (HR): выбирают формы учебных материалов, наполняют их. Привлекают ресурсы при необходимости (оформление в печать, съемка видео и т. д.)	Руководитель отдела: контролирует процесс создания учебных материалов, участвует при необходимости. Проверяет результат на содержание. HR: контролирует конечный результат (форма, сроки, наличие).
2	Что формируем/развиваем	Практические задания; заполнение форм документов; самостоятельное повторение операций, процедур; упражнения.	Руководитель отдела с экспертами: готовят данные о необходимых к проверке/формированию навыков. HR: предоставляет шаблон для описания необходимых умений, навыков.	Эксперты + Руководитель отдела: разрабатывают задания, практики, способы и методы формирования и закрепления умений и навыков.	Руководитель отдела: контролирует процесс создания практических заданий, участвует при необходимости и проверяет результат на соответствие проф. требованиям. HR: контролирует конечный результат (форма, сроки, наличие).

3	Кто адаптирует	<p>Перечень (стандарты) требований к сотрудникам, допущенным к ведению адаптации. Утвержденные списки сотрудников с допусками. Отдельно может быть список сотрудников, допущенных к экзаменам.</p>	<p>HR: определяет в компании всех сотрудников, способных к преподаванию. (Например, руководитель производства может проводить общую экскурсию для всех подразделений). Руководитель отдела: определяет специалистов, способных учить и давать практику. Или готовит таких людей.</p>	<p>Для адаптации конкретного сотрудника на каждый раздел/тему в плане адаптации назначается сотрудник из числа допущенных к адаптации и имеющих на это время. На общие для всех отделов дисциплины сотрудник может назначить HR, на узкопрофессиональные (внутри отдела) -- назначает Руководитель отдела.</p>	<p>HR: контролирует, что для адаптации во всех отделах есть сотрудники, способные выдать весь необходимый материал новичкам. При увольнении, перемещении — инициирует подготовку новых сотрудников. Руководитель отдела: контролирует качество выдачи материала, уровень подготовки преподающих сотрудников.</p>
4	Критерии и инструменты измерения качества адаптации для каждого элемента	<p>Регламент системы подсчета оценок (баллов) и времени на прохождение адаптации. Стандарты допуска (в том числе — поэтапного) к работе с учетом полученных баллов.</p>	<p>Руководитель отдела с экспертами: определяют, какие знания, умения, навыки и как замерять с учетом отраслевых требований. HR: стандартизирует наработки отделов, официально закрепляет в документах.</p>	<p>Эксперты + методолог (HR): разрабатывают экзамены, тесты, формы анкетирования, контрольные упражнения и процедуры. Раз в год по инициативе HR проверяют их на актуальность.</p>	<p>HR: следит за наличием и своевременными проверками на актуальность в отделах стандартов оценки качества адаптации и инструментов его измерения.</p>

5	<p>Оценка качества проведения адаптации</p>	<p>Баллы или оценки, выставленные сотруднику, проходящему адаптацию, по итогам проверок (экзаменов, тестов и т.д.)</p>	<p>Руководитель отдела: в плане адаптации вместе с мероприятиями адаптации проставляет сроки и виды проверок, экзаменаторов. Экзаменаторов из других отделов (например, генерального директора или HR-директора) может проставить HR.</p>	<p>Сотрудники, назначенные в качестве экзаменаторов, уведомляются заранее об их функции в адаптации сотрудника. До назначенного времени они изучают все регламенты/тесты/билеты/ задания и критерии оценивания.</p>	<p>Руководитель отдела контролирует ход адаптации и проведение каждого оценочного мероприятия. HR контролирует только экзамены. При накоплении опыта адаптации у руководителей отделов контроль HR можно уменьшать.</p>
---	--	--	---	---	--