

## Адаптация персонала

Вопрос адаптации новых сотрудников, пожалуй, один из самых важных в работе с персоналом. Ведь подбор нового сотрудника представляет собой достаточно длительный и дорогостоящий процесс, и уже к первому дню выхода новичка на работу компания затрачивает на него значительные средства и заинтересована в том, чтобы принятый сотрудник работал, а не уволился через несколько недель. Но, как показывает практика, большинство новичков, если покидает компанию, то делает это в течение первых трех месяцев. Высокая текучесть кадров нередко свидетельствует о неумении правильно организовать адаптацию сотрудника...

Традиционно, за адаптацию новичков в компании отвечает HR-менеджер и

непосредственный руководитель. Адаптация — достаточно сложный процесс. Для его облегчения во многих компаниях созданы специализированные программы, вывешены стандарты на внутреннем сайте, общая информация о компании и т.д. Но для каждого новичка необходимо разработать **индивидуальную** программу адаптации, которая готовится, исходя из имеющихся знаний и навыков сотрудника, его опыта работы и личностных особенностей. И этим занимается непосредственный руководитель, так как ответственность за успешность адаптационного процесса лежит, в первую очередь, на нем.

*Адаптационный процесс позволяет ...*

Прояснить ожидания менеджера

Понять ожидания сотрудника

Повысить результативность сотрудника

Поддержать принятие решения о работе

Поддержать имидж компании: «лучшее место для работы»

Руководители, которые с первых дней работы нового сотрудника ведут целенаправленную работу, получают больше отдачи от нового работника: производительность их труда повышается, и они чаще проявляют инициативу. Но процесс адаптации достаточно длительный и его продолжительность зависит от многих факторов. Существуют определенные периоды адаптации, и понимание особенностей и характеристик каждого из них, поможет руководителю успешно пройти этот процесс...

### Динамика адаптации новых сотрудников



Если сотрудник конструктивно  
воспринял обратную связь  
6-9 месяцев

**Что свойственно сотруднику**

- Продолжение развития компетентности
- Достижение предела своих возможностей в определенных видах деятельности
- Достижение совершенства в выполнении ряда своих обязанностей и заинтересованность в новых возможностях

**Действия руководителя**

- Анализ ограничений и возможностей сотрудника, рассмотрение способов реализации его потенциала
- Анализ мотивации сотрудника
- Демонстрация сотруднику новых возможностей (за исключением ситуаций, когда сотрудника мотивирует стабильность)
- Демонстрация сотруднику способов и путей для достижения новых возможностей
- Завершение адаптации и перевод сотрудника на новый этап обучения

Если сотрудник не воспринял  
обратную связь  
6-9 месяцев

**Что свойственно сотруднику**

- Сотрудник эмоционально «отключается» от выполняемой работы
- Качество результата со временем ухудшается

**Действия руководителя**

- Повторная обратная связь, прояснение причин, почему сотрудник «закрылся» и эмоционально отстранился от работы
- В зависимости от причин и реакций сотрудника в процессе предоставления обратной связи – принятие решения либо о продлении адаптации, либо об увольнении сотрудника

## Период адаптации 9-12 месяцев

**Сотрудник полностью адаптирован, наблюдается одна из ситуаций...**

- Окончательные выводы о профессиональных и личностных особенностях сотрудника и планирование его будущего в компании по одному из путей...

Высокая мотивация и компетентность, стремление расширять круг обязанностей и ответственности

- Развитие – перевод сотрудника на новый уровень, изменение большей части его функциональных обязанностей и расширение круга ответственности

Высокий уровень мотивации, но все еще недостаточный уровень компетентности

- «Дотягивание» сотрудника до необходимого уровня путем специального обучения

Средний уровень мотивации и стабильная эффективность в выполняемых обязанностях

- Стабилизация сотрудника на каком-то определенном уровне обязанностей и ответственности

Средний уровень мотивации и недостаточная результативность именно в отношении выполняемых обязанностей

Демонстрация положительных поведенческих характеристик и лояльности к компании в целом

- Ротация сотрудника в рамках компании

Отсутствие мотивации, низкая результативность, негативизм

- Увольнение сотрудника

## СЦЕНАРИИ АДАПТАЦИИ

В зависимости от компетентности нового сотрудника и важности его функционала существует восемь различных сценариев адаптации для линейных руководителей, опираясь на которые, менеджеры смогут конфигурировать адаптационные мероприятия для нового сотрудника

СЦЕНАРИЙ	ОПИСАНИЕ	ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
<b>«СОБАКОВОД-ИНСТРУКТОР»</b>	<p>Новый сотрудник поручается сотруднику HR-функции или своего руководителя</p> <p>Новичку кратко объясняют принципы работы компании, знакомят с сотрудниками, показывают рабочее место и объясняют, что он должен делать</p> <p>Вся работа сотрудника основывается на постоянных указаниях «сверху», без предоставления сотруднику разъяснений, и, не интересуясь его отношением к ней</p>	С первых же дней компания начинает получать отдачу от работы сотрудника	<p>Сотрудник выполняет работу, часто не зная ее цели</p> <p>Новичок не получает возможности обучаться и развиваться</p> <p>Сознательных и самостоятельных сотрудников такой подход к работе демотивирует</p>
<b>«МЕДОВЫЙ МЕСЯЦ»</b>	<p>Руководитель вначале старается избегать директивных указаний и негативной реакции с целью создать благоприятное первое впечатление сотрудника о компании</p> <p>Новичка радушно принимают, знакомят с офисом, в том числе и с руководителями высшего звена, часто в пафосном тоне и праздничной атмосфере</p> <p>Как только новый сотрудник включается в работу, оказывается, что в реальности работа серьезно отличается от той, какой он представлял ее себе в течение первых дней в новой организации</p>	Приподнятое настроение сотрудника в первые дни на работе	Разочарование в работе и коллегах

СЦЕНАРИЙ	ОПИСАНИЕ	ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
<p><b>«ЕСТЕСТВЕННЫЙ ОТБОР»</b></p>	<p>Нового сотрудника сразу же нагружают полным объемом работы по принципу «либо утонет, либо выплывет», ссылаясь на его предыдущий опыт</p> <p>На обучение новичков не выделяется времени - считается, что сказанного один раз должно быть достаточно</p>	<p>Новички получают свободу действий</p>	<p>Недостаточно самостоятельных и опытных сотрудников такой подход может испугать</p>
<p><b>«ЛАБИРИНТ МИНОТАВРА»</b></p>	<p>Руководитель ставит задачи по принципу «иди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что», нечетко определяя обязанности и ожидания от нового сотрудника</p> <p>Руководитель не подчеркивает, какие цели из множества организационных обязанностей являются для нового подчиненного самыми важными, а также не указывает на направления, на которых от подчиненного ожидается максимальный результат</p>	<p>Сотрудник получает свободу для действий и поле для творчества</p>	<p>Новичкам трудно расставить приоритеты в заданиях и сконцентрироваться на главном</p>
<p><b>«МИССИЯ НЕВЫПОЛНИМА»</b></p>	<p>Руководитель переоценивает возможности нового сотрудника и ставит ему задачи или сроки, которые на самом деле являются нереалистичными</p> <p>Новый сотрудник, стараясь произвести хорошее впечатление, испытывает недостаток уверенности в себе, чтобы возражать нереалистичным условиям</p>	<p>Заставляет сотрудника максимально использовать свой потенциал</p>	<p>При отсутствии результата от усилий у сотрудника падает самооценка и возникает разочарование в работе</p>

СЦЕНАРИЙ	ОПИСАНИЕ	ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
<p><b>«Молчаливое Привлечение»</b></p>	<p>Данная модель позволяет новым сотрудникам первое время на протяжении всего рабочего времени перемещаться по организации и наблюдать за тем, как работает каждое подразделение или отдел и какой вклад эти структуры вносят в общее дело</p> <p>После того, как новичок покажет, что получил знания, которые позволят ему выполнять свою работу, он приступает к выполнению собственных обязанностей</p> <p>Такие программы сопровождаются занятиями, на которых новичку предоставляются общие сведения о политике и ценностях компании</p>	<p>У новичка формируется целостное представление о компании и о своей роли в ней</p>	<p>В этот период новичок работает непродуктивно и не приносит прибыли компании</p>
<p><b>«В случае пожара – звоните...»</b></p>	<p>Руководитель предполагает, что новый сотрудник не нуждается в детальных разъяснениях, так как если столкнется с трудностями, всегда может обратиться к нему за советом</p>	<p>Сотрудники получают свободу действий, им также предоставляется возможность проявить самостоятельность</p>	<p>У новичка возникает впечатление, что о нем не заботятся</p> <p>У сотрудника постоянно возникают вопросы, но он часто боится их задавать</p> <p>Возрастает риск ошибок в работе новичков</p> <p>Возможны ситуации, что новый сотрудник даже не понимает, что он нуждается в помощи</p>
<p><b>«Подмастерье»</b></p>	<p>Новых сотрудников опекают их опытные коллеги, которые постепенно обучают их профессиональным приемам, в области которых являются экспертами</p>	<p>Между новичком и наставником устанавливаются взаимоотношения, основанные на взаимном уважении и привязанности</p> <p>Данный подход позволяет новичку не только приобрести навыки, но и развить в себе усердие и лояльность</p>	<p>Лояльность может сойти на нет, если наставник испортит свою репутацию в глазах новичка</p>

Использование предложенных сценариев позволит руководителям не только повысить эффективность процесса адаптации, но также, по завершению адаптационного срока, более четко понять, насколько новый сотрудник подходит для выполнения стоящих перед ним задач.

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.

*Надеемся быть вам полезными*

*Хотите узнать больше об адаптации и управлении персоналом?*

+38 044 234 62 28

+38 050 331 93 83

**Консалтинговая группа «Четвертое измерение»**

[www.4izmerenie.com](http://www.4izmerenie.com)

**Роль руководителя в процессе адаптации нового сотрудника зависит от ответов на следующие вопросы:**

- ❖ Насколько компетентен новый сотрудник?
- ❖ С задачами какой сложности он сможет справиться?
- ❖ Как правильно выстроить взаимодействие с этим сотрудником?
- ❖ Сколько персонального внимания руководителя ему действительно необходимо?
- ❖ Какие требования предъявить к его работе?
- ❖ Что можно ожидать от этого сотрудника?
- ❖ Какого качества поддержка или обучение ему может потребоваться?