

Адаптация нового сотрудника в компании

Чем больше компания – тем меньшим событием является приём на работу в неё нового сотрудника. Одни – приходят, другие – уходят, кадровики считают «текучесть персонала» и сравнивают её с нормативной по отрасли. При этом очень часто данный показатель ощутимо портят те, кто устраиваются на работу и в течение короткого периода времени увольняются. Основные действия по предотвращению данной ситуации принято осуществлять на этапе приёма сотрудника в компанию. Мол, надо лучше выбирать из претендентов, чтобы нанятый сотрудник лучше подходил для выполнения своих служебных обязанностей. В итоге кадровики просматривают ежедневно от 100 до 200 резюме соискателей, а вакансии в течение долгого периода остаются всё равно не закрытыми. И такой подход вовсе не гарантирует, что нанятый в итоге сотрудник не уйдёт через неделю.

Так происходит, из-за того, что во многих компаниях не проводят интервью перед увольнением. Многие руководители – а проводить такое интервью должен как минимум руководитель на уровень выше непосредственного начальника увольняющегося – считают это лишней тратой времени. Однако из-за этого они не узнают истинных причин увольнения сотрудника. А это может быть: и стиль руководства его начальника; и своеобразная «дедовщина», когда, например, водителя-новичка ставят в заведомо проигрышное положение – отдавая ему самые плохие маршруты, требующие больше всего затрат сил и времени, и приносящие меньше всего премиальной части зарплаты. Также одной из причин увольнения может оказаться и то, что новый сотрудник, просто, не смог справиться со своей работой. И дело вовсе не в его низкой квалификации, просто, каждая компания – это свой мир, свои порядки, свои правила и обычаи, которые новый сотрудник не знает и не может знать. Любой, оказавшись в новой среде обитания, сначала чувствует себя крайне неуютно и это состояние не самым лучшим образом сказывается на результатах работы.

Чтобы понять это, достаточно вспомнить свои первые дни на любой работе – этот постоянный стресс, когда у вас куча вопросов, что и как надо оформлять или делать, а спросить не у кого: каждый занимается своей работой, и вы им своими частыми вопросами откровенно мешаете. Именно по этой причине психологи советуют не принимать решение об уходе с новой работы в течение первых двух недель – на эмоциональной волне, что «ничего здесь не получается» – можно сделать неправильный выбор и отказаться от подходящей работы, просто, под влиянием этого стрессового состояния, так сказать «в стоянии аффекта». Но у работодателя в отличие от сотрудника, кроме простого ожидания, когда всё устроится само собой, есть и другие инструменты для снижения негативного влияния от стресса у новичка. Более того, эти инструменты адаптации нового сотрудника позволяют быстрее включить его в бизнес-процессы компании, а значит и быстрее начать получать пользу от его работы, да и риски, что он сделает что-то неправильно – снижаются.

Рабочая инструкция.

Самым простым инструментом адаптации нового сотрудника является *рабочая инструкция* – это сборник алгоритмов, соблюдение которых позволяет ему выполнять свои должностные обязанности на приемлемом уровне, не задавая лишних вопросов коллегам. По-хорошему, рабочую инструкцию должен был написать предшественник, занимавший эту должность ранее, но, разумеется, мало кто по своей воле начнёт придумывать себе эту дополнительную работу. Поэтому лучше заранее озаботиться тем, чтобы все ваши сотрудники составили рабочую инструкцию по выполняемой ими работе, и регулярно её обновляли. Вам это понадобится не только в случае увольнения старого сотрудника: любой отпуск, серьёзная болезнь, другой форс-мажор у сотрудника – могут привести к проблемам уже у компании, когда сотрудник, формально заменяющий этого отсутствующего, не сможет справиться с его работой. Собственно, ежегодный отпуск – это хороший повод для очередного обновления рабочей инструкции, а заинтересовать сотрудника сделать эту работу качественно позволяет лист передачи дел, в котором уходящий в отпуск сотрудник указывает все выполняемые им задачи. Причём для каждой задачи он должен найти коллегу, который его заменит, то есть заменяющий сотрудник будет отвечать за выполнение этой задачи, пока не будет отсутствующего. Разумеется, беря на себя такую ответственность, заменяющий сотрудник захочет получить на руки хорошую рабочую инструкцию по выполнению этой задачи.

Наставничество.

Наставник – более опытный сотрудник, который работает на аналогичной должности в компании уже много времени и знает что к чему, поэтому ему поручается обучение нового сотрудника основным моментам работы на данной должности в этой компании. К выбору наставников из коллектива надо относиться очень осторожно, так как именно этот сотрудник будет воспринят новичком за стандарт поведения в компании. Я знаю пример, когда очень хорошего специалиста по ремонту техники назначили наставником для новых сотрудников, но не учли его вольного отношения ко времени прихода на работу. Ему это руководство прощало из-за его высокого профессионализма, но когда все его подопечные стали приходить на работу с серьёзными опозданиями, и срочные ремонты из-за этого стали задерживаться, руководству пришлось вмешиваться. К сожалению, этим сотрудникам уже не помогла даже смена наставника на более дисциплинированного, и чтобы вернуть ситуацию в норму, пришлось прибегать к штрафам. Для должностей, где наставника выбрать невозможно – например, большинство руководящих должностей – роль наставника заменяет **куратор** – это обычно руководитель более высокого ранга, который становится ответственным за успешную адаптацию курируемого им сотрудника в компании.

И кураторы, и наставники – должны обладать следующими чертами, чтобы качественно справляться с возложенными на них обязанностями:

- желание быть наставником или куратором,
- наличие опыта работы,
- лояльность к организации,
- терпимость к ошибкам,
- спокойствие и тактичность,
- организованность.

Обычно наставников и кураторов дополнительно учат тому, как надо слушать собеседника, излагать материал, быть наблюдательным, а кроме этого стимулируют: как материально – давая надбавку за дополнительную нагрузку, так и нематериально – давая статус наставника, возможно позволяющий переходить на руководящую должность. Что самое интересное – при наличии наставника или куратора, отвлечение ресурсов на обучение новичка оказывается меньше, нежели в ситуации, когда новый сотрудник сам задаёт вопросы всем окружающим. Так происходит из-за того, что они не зная, насколько он уже в курсе бизнес-процессов зачастую рассказывают ему одно и то же по нескольку раз, сбивая его с толку различными интерпретациями. В некоторых компаниях наставников не выделяют, а обучение происходит по цепочке – предпоследний пришедший учит последнего, но любой, кто играл в «испорченный телефон» сразу поймёт порочность такой системы.

План адаптации.

Любая деятельность, осуществляемая по предварительному плану – обычно более продуктивна, нежели хаотические действия, направленные во все стороны. Не является исключением и адаптация новых сотрудников. Кроме этого при планировании появляется возможность оценить необходимые ресурсы для выполнения предстоящего плана действий. Основным инструментом планирования адаптации является **навигатор** – документ, который позволяет отслеживать получение новым сотрудником всех необходимых ему знаний для полноценной работы на должности, которую он занимает. Обычно навигатор состоит из пунктов, которые ему нужно изучить, фамилий и имён сотрудников, которые должны ему эти пункты объяснить, подписей этих сотрудников и новичка по факту успешного завершения обучения каждому пункту, а также даты завершения этих обучений. Также в навигатор часто добавляют строчку для получения обратной информации от новичков, чтобы понимать, как лучше изменить обучение тому или иному аспекту работы или сам процесс обучения – разумеется, это имеет смысл, только когда у вас имеется постоянный поток сотрудников, принимаемых на определённую должность. В случае, когда новый сотрудник является руководителем, у которого нет фиксированного объёма однотипных задач, приходится использовать другой инструмент. **План вхождения в должность** – документ, в котором определены порядок и даты освоения знаний и навыков новым руководителем. Обычно такой план разрабатывается для каждого нового руководителя отдельно. Часто это происходит с участием самого нового руководителя – таким образом, он сразу берёт на себя ответственность за следование данному плану в дальнейшем, а руководство уже по этому плану может понять, насколько данный руководитель подойдёт на эту должность.

Правила и ценности компании.

Выше мы всё время рассматривали адаптацию нового сотрудника с точки зрения получения им необходимых знаний для выполнения своих должностных обязанностей. Но не менее, а может даже более важным моментом его адаптации в компании является понимание и принятие им правил и обычаев компании – той самой её незримой «души», которая отличает её от других таких же. Лучше всего, если они будут сформулированы и записаны в виде ценностей компании, которые можно будет, просто, дать прочитать каждому новому сотруднику. Причём это стоит делать даже перед обучением остальным знаниям – в самом начале адаптации. Чтобы всё последующее обучение ложилось уже на стратегическое видение компании, и было понятно, почему важны те или иные действия, которые могли, вообще, отсутствовать на прошлом месте у нового сотрудника, хотя он работал на аналогичной должности в компании-конкуренте.

Например, в вашей компании руководство понимает, что водитель доставляющий груз, является её «лицом», по которому судят обо всей компании. Соответственно при адаптации уделяют много внимания вопросам корректного взаимодействия с представителями клиента. Если на прошлой работе у этого водителя его в таком ключе не воспринимали, то в вашей компании при обучении ему будет не понятно, почему и зачем его столько учат, как общаться – в результате качество обучения резко упадёт. Если же вы сначала объясните этому водителю, что главная ценность для вашей компании – это её долгосрочные взаимоотношения с клиентами. И что эти взаимоотношения состоят из разных аспектов, и одним из важных является его личное общение с представителями клиентов, то обучение общению, просто, окажется полезным инструментом в адаптации этого водителя в вашей компании. Иногда, когда ценности компании являются её конкурентным преимуществом на рынке труда, или они очень специфичные – их сообщают ещё до приёма на работу, чтобы соискатель на вакансию сразу оценил, будет ли ему комфортно работать в компании с такими ценностями, а кто-то из них может пойти к вам работать только из-за того, что разделяет ценности вашей компании.

То есть само наличие качественной адаптации может давать хороший адаптационный эффект. Кроме этого, адаптация должна содержать в себе и другие психологические инструменты. Как уже говорилось выше, адаптация помогает новому сотруднику более комфортно приспособиться к работе в вашей компании. Поэтому первый день сотрудника в компании – должен стать для него праздником: все ему рады, а иногда даже происходит небольшое отмечание – «прописка» сотрудника на новом месте. В последующие дни адаптации нового сотрудника очень помогает дружелюбное и приветливое отношение коллег и руководства.

Адаптация должна быть адаптивной!

Адаптивный – значит приспособливающийся, изменяющийся в зависимости от полученной обратной связи для наилучшего достижения цели. По-хорошему адаптивным должен быть любой управленческий инструмент, но уж точно адаптивной должна быть адаптация новых сотрудников, чтобы приём каждого нового сотрудника и проведение его через систему адаптации делали более совершенным и сам процесс адаптации. А для этого надо на каждом этапе получать от нового сотрудника и ответственных за его обучение обратную связь – что получается, а что – нет. И если несколько человек «спотыкаются» на одном и том же месте, значит надо что-то менять в системе адаптации: возможно, нужно исправить формулировки в рабочей инструкции, или изменить порядок следования пунктов в навигаторе, или подобрать другого наставника – в любом случае довольствоваться тем, что система адаптации в компании есть – нельзя. Надо всё время её совершенствовать и делать более эффективной для достижения конечной цели адаптации: комфортного вхождения в должность новых сотрудников, сокращения срока этого вхождения, снижения рисков из-за того, что новый сотрудник сделает что-то не так.

Памятка, что нужно для качественной адаптации нового сотрудника в компании:

1. Рабочая инструкция.
2. Правильный наставник или куратор.
3. «Навигатор» для новых сотрудников и план вхождения в должность для новых руководителей.
4. Правила и обычаи компании.
5. Адаптивность адаптации.