

Цыплят по осени считают

В прошлой статье мы подробно говорили о практике подбора персонала и умолчали о третьей важной детали единого механизма под названием «Поиск, подбор и адаптация персонала». Настало время поговорить и о ней.

Компания принимает на работу в текущем месяце энное количество сотрудников, а к концу второго или третьего месяца их остается намного меньше. Новых сотрудников обучают, а они уходят к конкурентам. «У них сплошные амбиции, а работать не хотят» — жалуются «потерпевшие».

По данным исследований консалтинговых компаний, более 80% людей, которые искали долгосрочную работу, но уволились с нее в течение первого рабочего года, впервые задумались о перемене места работы уже в свой первый рабочий день. Каковы же причины, по которым вновь вышедший на работу сотрудник так быстро формирует негативное отношение к компании? Оказывается, что таких причин несколько, вот самые распространенные — неблагоприятный климат в коллективе, плохая организация труда и отсутствие системы адаптации. Зачастую

проблемы новенького банальны: его рабочее место не подготовлено, ему неудобно спрашивать у неприветливых людей о том, где находится туалет, он не знает, к кому и по какому вопросу обращаться и как зовут его новых коллег.

Принимая гостей в собственном доме, мы не позволяем им бесцельно бродить по комнатам в поисках рода занятий на то время, пока мы сами спим (едим, ездим по делам, читаем газеты и т.д.). Так отчего же иногда мы предоставляем своего нового сотрудника самому себе, бросаем его на произвол судьбы?

Что посеешь, то и пожнешь

Обычно, когда новый сотрудник выходит на работу, его непосредственный руководитель вздыхает с огромным облегчением, что нельзя сказать о самом сотруднике, для которого стресс только

начинается. Он должен быстро вникнуть в курс дела, расположить к себе коллег, добиться признания у своего руководителя. Его работа в период испытательного срока сродни автогонкам, в которых все другие его участники знают местность как свои пять пальцев, а он, в условиях езды по незнакомой дороге, должен прийти к финишу как минимум не самым последним. Первоначальный период работы в новой компании для него зачастую осложняется тем, что обычно не все коллеги к нему изначально лояльны: кому-то он просто не понравился, кому-то из старых работников он случайно перешел дорогу, кто-то увидел в его лице неожиданно опасного конкурента и т.д. Даже идеальному кандидату трудно вписаться в систему отношений, принятую в конкретном отделе (подразделении), в то время как он ничего не знает о существующих правилах игры, политиках и традициях. Все это способствует стрессу, который усугубляется тем, что, с одной стороны, новый сотрудник остро нуждается в помощи, поощрении и поддержке, с другой стороны, не должен выглядеть беспомощным, глупым или конфликтным.

Пока гром не грянет

Отсутствие системы адаптации приводит к высокой текучести, в первую очередь, молодых специалистов. Одна известная розничная компания, специализирующаяся на товарах массмаркета и активно открывающая новые салоны, долгое время не могла закрыть вакансию продавца. Стажеры, направленные на двухнедельное обучение в центральный салон, не задерживались в нем больше недели. Тогда менеджер, занимавшийся подбором сотрудников для этой компании, решил выяснить причину происходящего. В результате оказалось, что новичкам вручали распечатки лекции по технике продаж и говорили: «Осваивайся, новый салон будет открыт через пару недель». Никто не объяснял стажерам, к кому можно обращаться с вопросами, что и как они должны делать до того,



как салон откроется. Ничего толком не поняв, новички уволились.

А вот другая, тоже довольно обычная история: новый сотрудник вышел на работу в обговоренные сроки. Его непосредственный руководитель в то утро задерживался и не считал нужным предупредить об этом. Потоптавшись некоторое время в дверях, новичок обратил внимание другого сотрудника на себя, который, догадавшись в чем дело, указал ему на свободное рабочее место. Рабочее место было завалено ненужными бумагами и не оснащено компьютером. В офисе было душно, и сослуживцы включили на полную мощность кондиционер, который находился в непосредственной близости от нового сотрудника и от которого ему сильно дуло в затылок. Просидев еще около часа в ожидании и приняв «воздушную ванну», новый сотрудник встал, оделся и ушел. Он вышел на работу в положенные 09.00 утра, а к 11.00 уже «уволился».

Для компании, которая долгое время теряла часть новых сотрудников, но не столь быстро, этот случай стал поводом для внедрения программы адаптации.

Три блока адаптации

Психологи считают, что смена работы является одним из самых сильных стрессов для человека после смерти близкого, рождения ребенка и развода. Программа адаптации не только уменьшает дискомфорт первых дней работы, но и служит другим задачам, например, таким как:

- уменьшение временных и материальных затрат на поиск, подбор и обучение персонала;
- снижение уровня текучести кадров;
- обеспечение более быстрого вхождения в должность нового сотрудника;
- минимизация количества возможных ошибок, связанных с включением в работу;
- формирование позитивного имиджа компании на рынке труда;
- оценка уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

Обычно программа адаптации включает в себя следующие блоки.

Ориентационный — на этом этапе новый сотрудник получает информацию о компании в целом (ее история, миссия, краткосрочные и стратегические цели компании, положение на рынке, основные конкуренты и т.д.).

Информационный — сотрудник знакомится с организационной структурой компании, узнает о принятых в компании (отделе, подразделении) формах внутренних взаимодействий, при необходимости с ним проводится экскурсия по головному и удаленным офисам компании. Он получает телефонный справочник внутренних номеров и список электронных адресов сотрудников компании, памятку о том, где можно пообедать, покурить, припарковать личный автотранспорт и т.д. В компаниях, в которых существует постоянная потребность в большом количестве новых сотрудников, целесообразно всю перечисленную выше информацию собрать в единый документ под названием, например, «Справочник сотрудника».

Презентационный — сотрудника представляют коллегам. Презентует нового сотрудника обычно непосредственный руководитель. Необходимость презентации очевидна, но, как ни странно, на практике ее выполняют фрагментарно и несвоевременно.

Официальный — сотрудника оформляют на работу, он знакомится со своей должностной инструкцией (если таковая имеется), проходит инструктаж по технике безопасности и т.д.

Все эти блоки могут следовать друг за другом в различной последовательности в зависимости от традиций, принятых в компании.

Основные процедуры и порядок взаимодействия с новым сотрудником оформляются в документ под названием «Положение о введении в должность вновь принимаемого сотрудника» или

«Положение об адаптации новых сотрудников» (типовой образец в приложении №1). Обычно над программой адаптации работает менеджер, занимающийся подбором сотрудников для компании, а руководители различных направлений или потенциальные наставники вносят свои коррективы. Документ согласовывается с юристом компании, канцелярией (если таковые имеются) и утверждается генеральным директором.

Два наставника

Поскольку адаптант оценивается по двум параметрам, таким как соответствие его профессиональных и личных качеств требованиям компании, то обычно зоны ответственности за адаптационный период нового сотрудника распределяются между непосредственным руководителем нового сотрудника (адаптантом) и менеджером, занимающимся подбором персонала. Непосредственный руководитель перед выходом кандидата на работу составляет индивидуальный план работ нового сотрудника (приложение 2), с которым знакомит нового сотрудника под роспись, курирует процесс профессиональной адаптации, а в конце испытательного срока оценивает профессиональные способности и «успеваемость» своего подопечного (приложение 3). Менеджер по подбору персонала поддерживает тесную связь с адаптантом, особенно в первые дни его работы, оказывая ему эмоциональную поддержку и предотвращая возможные конфликты. Он проводит собеседование с адаптантом перед окончанием испытательного срока и с каждым увольняющимся до его



Образец программы адаптации

директории общего пользования и т.д.) и дает вводные консультации по пользованию конкретными программными продуктами.

2.6. Индивидуальный план прохождения испытательного срока (приложение 2).

Определяется непосредственным руководителем, согласуется с сотрудником отдела персонала. Непосредственный руководитель сам курирует процесс профессиональной адаптации или назначает ответственного лицо.

2.7. Контроль прохождения адаптации.

2.7.1. Первые три дня работы сотрудник отдела персонала поддерживает постоянную связь с новым сотрудником.

2.7.2. Первый рабочий месяц сотрудник отдела персонала обсуждает процесс адаптации с новым сотрудником не реже 1 раза в неделю.

2.7.3. Не реже 2 раз в месяц сотрудник отдела персонала обсуждает результаты выполнения индивидуального плана прохождения испытательного срока с непосредственным руководителем нового сотрудника.

2.8. Оценка прохождения испытательного срока.

За 5 рабочих дней до окончания испытательного срока в отдел персонала передается индивидуальный план работы нового сотрудника с оценкой непосредственным руководителем проделанной работы и предложениями по дальнейшей работе сотрудника.

Новому сотруднику выдается анкета для получения его впечатлений от работы.

При успешном прохождении испытательного срока непосредственный руководитель информирует сотрудника о продолжении трудовых отношений.

В случае если сотрудник не соответствует занимаемой должности, его непосредственный руководитель подразделения совместно с сотрудником отдела персонала принимает решение о замене специалиста.

ПРИЛОЖЕНИЯ:

1. Индивидуальный план работы на испытательный срок на 1 листе в 1 экземпляре.
2. Опросник для сотрудников, проходящих испытательный срок, на 1 листе в 1 экземпляре.
3. Оценочный лист на 2 листах в 1 экземпляре.
4. Анкета для сотрудника, проходящего испытательный срок, на 1 листе в 1 экземпляре.

Руководитель службы персонала

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель центра развития и обучения персонала

« ____ » _____ 200_ г.

Юрист

« ____ » _____ 200_ г.

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

« ____ » _____ 200_ г.

Программа адаптации

новых сотрудников

« ____ » _____ 200_ г № _____

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Программа предназначена для введения единой формы процедуры адаптации во всех структурных подразделениях компании для персонала отдела адаптации всех уровней.

1.2. Процедура адаптации направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового сотрудника, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа компании, уменьшение дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

1.3. Данную программу должны знать и использовать в своей работе:

- руководители структурных подразделений;
- сотрудники компании, назначаемые наставниками вновь принятых сотрудников;
- сотрудник отдела персонала.

1.4. Перемещение нового сотрудника контролирует сотрудник отдела персонала.

2. ПОРЯДОК ПРОХОЖДЕНИЯ АДАПТАЦИИ

2.1. Инструктаж по охране труда. Проводится при оформлении документов о приеме на работу.

2.2. Пакет документов. Предоставляется новому сотруднику в первый день работы. В него входят:

- должностная инструкция;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- телефонный справочник компании;
- структура компании;
- положение о коммерческой тайне;
- справочник сотрудника.

Пакет документов новому сотруднику предоставляет сотрудник отдела персонала.

2.3. Ориентационное собеседование в центре развития и обучения персонала.

Проводит собеседование сотрудник центра развития и обучения персонала. Основной задачей ориентационного собеседования является сообщение новому сотруднику сведений о деятельности компании.

Основные вопросы, затрагиваемые на ориентационном собеседовании:

- история развития компании, ее традиции и текущее состояние;
- сильные стороны компании в сравнении с конкурентами, основной круг клиентов;
- общая оценка позиции компании на рынке, ближайшие и долгосрочные цели развития.

2.4. Представление.

Специалистов представляет непосредственный руководитель.

Руководителей среднего звена представляет вышестоящий руководитель.

Сотрудников, принимаемых на ключевые руководящие должности, представляет генеральный директор компании.

2.5. Инструктаж по использованию компьютерной техники.

Проводит сотрудник отдела ИТ. Регистрирует нового сотрудника как пользователя Сети, объясняет особенности использования возможностей сети компании (диски и хранящаяся на них информация,

