# Ц<mark>ЫПЛЯТ</mark> 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.

омпания 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 увольнялись.

А вот другая, тоже довольно обычная история: новый сотрудник вышел на работу в обговоренные сроки. Его непосредственный руководитель в то утро задерживался и не счел 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 юрисконсультом 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 (адаптанта) 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 адаптантами 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.

# Индивидуальный план прохождения испытательного срока (приложение 2).

Определяется непосредственным руководителем, согласуется с сотрудником отдела персонала. Непосредственный руководитель сам курирует процесс профессиональной адаптации или назначает ответственное 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
  - 2.7.3. Не реже 2 раз в месяц сотрудник отдела персонала обсуждает результаты выполнения индивидуального плана прохождения испытательного срока с непосредственным руководителем нового сотрудником не реже 1 раза в неделю. сотрудника.
- 2.8. Оценка прохождения испытательного срока.

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

Новому сотруднику выдается анкета для получения его впечатлений от работы.

При успешном прохождении испьптательного срока непосредственный руководитель устно информиру ет сотрудника о продолжении трудовых отношений

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

# **ТРИЛОЖЕНИЯ:**

- 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_r.
*

Юрист

Ŀ
200
*

# **ТВЕРЖДАЮ** енеральный **директор**

# Трограмма адаптации новых сотрудников

0 «XYZ»

# І. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- 1.1. Программа предназначена для введения единой формы процедуры адаптации во всех структурных тодразделениях компании для персонала 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, формироазание 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. Перемещения нового сотрудника контролирует сотрудник отдела персонала.

# 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.
- Проводит собеседование сотрудник центра развития и обучения персонала. Основной задачей ориента-2.3. Ориентационное собеседование в центре развития и обучения персонала.

ционного собеседования является сообщение новому сотруднику сведений о деятельности компании. Основные вопросы, затрагиваемые на ориентационном собеседовании:

история развития компании, ее традиции и текущее состояние;

общая оценка позиции компании на рынке, ближайшие и долгосрочные цели развития. сильные стороны компании в сравнении с конкурентами, основной круг клиентов;

2.4. Представление.

Специалистов представляет непосредственный руководитель.

Руководителей среднего звена представляет вышестоящий руководитель.

Сотрудников, принимаемых на ключевые руководящие должности, представляет генеральный дирек-

2.5. Инструктаж по использованию компьютерной техники.

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

ЧАСОВОЙ БИЗНЕС

Watch business № 2/2006

окончания и, по результатам заполненных ими анкет (вариант анкеты можно найти на сайте TimeSeller.ru), отслеживает наиболее частые причины текучести среди новых сотрудников.

Программа адаптации может быть общей, позиционной и индивидуальной.

Общая программа адаптации предназначена для всех категорий сотрудников компании.

Позиционную программу целесообразно использовать в случаях, когда в компании существует постоянная потребность в новых сотрудниках массовой должности, например, такой как менеджер по продажам или продавец магазина (салона, торговой точки). Если в компании существует только позиционная программа, в которой более детально

Ф.И.О.

прописываются все нюансы работы с адаптантом конкретной должности, уделяется большее внимание его обучению, в ней довольно часто упускаются из виду ориентационный и большая часть информационного блоков. В итоге сотрудники каждого подразделения (магазина) остро ощущают информационный голод. Оторванные от центрального офиса, они плохо представляют себе масштабы компании, ее цели и задачи или не представляют вообще, что негативно влияет на их мотивацию. В каждом магазине (торговой точке, офисе) может создаваться своя собственная «местническая» корпоративная культура, свои правила адаптации, противоречащие порядкам и традициям, принятым в головном офисе.

Индивидуальная программа встреча-

Приложение 2

# ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ НА ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ СРОК

Должность					
<b>Тодразделени</b>					
łасть 1					
N₂	Проект, задание	Планируемый результат	Фактический результат	Материалы, предоставлен- ные новому сотруднику для работы	Оценка выпол- нения задания по 7-балльной шкале
1					
2					
3					
4					
Комментарии:					
Руководитель подразделения:			Подпись	_ /	
		<u>«</u>	<u> </u>	200г.	
Представитель службы персонала:			Подпись	_ /	
		« <u></u>	»	200r.	
С планом работы ознакомлен (а):			Подпись	_ /	
				200 -	

200 г.

Приложение 3

# Оценка специалиста

(проводится с использованием 7-балльной шкалы по критериям, перечисленным ниже) 1. Выполнение порученной работы (справляется ли сотрудник с порученной работой за установленное время?) На работу затрачивается гораздо больше времени, чем это диктуется опытом или планом 1 2 3 4 5 6 7 На работу затрачивается гораздо меньше времени, чем это диктуется опытом или планом 2. Качество работы (насколько тщательно, точно и добросовестно выполняется работа, отсутствуют ли ошибки, учитываются ли указания и точка зрения руководителя?) Работа должна постоянно существенно переделываться 1 2 3 4 5 6 7 Результаты работы всегда высокого качества 3. Уровень профессиональной подготовки (насколько хорошо сотрудник ориентируется в предмете своей деятельности, обладает ли достаточными профессиональными навыками для выполнения своих обязанностей?) Знания предмета своей деятельности слабые, профессиональные навыки развиты недостаточно 1 2 3 4 5 6 7 Отлично ориентируется в предмете своей деятельности, обладает высоким уровнем развития профессиональных навыков 4. Совместная работа (сотрудничает ли сотрудник с коллегами при решении задач, есть ли готовность поделиться знаниями и умениями, оказывает ли поддержку, консультируется ли?) Не любит и не умеет работать в группе, редко принимает и предлагает помощь 1 2 3 4 5 6 7 7 Проявляет четко выраженную склонность к работе в группе, всегда эффективно сотрудничает с 5. Способность к деловому общению (умеет ли сотрудник четко высказать свои мысли, выслушать и понять собеседника?) Высказывания воспринимаются с трудом, не умеет слушать собеседника, не стремится к взаимопониманию 1 2 3 4 5 6 7 Хорошо воспринимается, убедителен, умеет выслушать собеседника, стремится достичь полного 6. Письменные способы выражения (умеет ли сотрудник подготовить письменное сообщение: написать служебную записку, отчет, вести деловую переписку?) Тексты должны постоянно переделываться, т.к. они трудны для восприятия, нелогичны, не соответствуют стандартам 1 2 3 4 5 6 7 Тексты всегда соответствуют поставленной цели, легко воспринимаются, соответствуют стандартам 7. Самостоятельность (может ли специалист выполнять порученную работу без посторонней помощи?) Без посторонней помощи не знает, что предпринять, при малейших трудностях теряется 1 2 3 4 5 6 7 Даже нестандартные и сложные задания успешно выполняет без посторонней помощи 8. Умение доводить начатое дело до конца (способен ли работник довести начатое дело до конца без напоминаний и постоянного контроля со стороны руководства?) Требует постоянного напоминания и жесткого контроля выполнения работы 1 2 3 4 5 6 7 Получив задание, всегда доводит дело до конца без напоминаний и контроля Отзыв руководителя: Предложения по дальнейшей работе сотрудника: \_ 200\_ года Подпись Заполняется отделом персонала: Средний балл оценки заданий Средний балл по всем параметрам ВЫВОДЫ (по среднему баллу осуществляется вывод о потенциале сотрудника): Средний балл Потенциал испытуемого Не соответствует занимаемой должности Неполное служебное соответствие От 3 до 4 От 4 до 5 В целом соответствует занимаемой должности От 5 до 6 Полностью соответствует занимаемой должности Заслуживает выдвижения на более высокую должность Рекомендации: Сотрудник отдела персонала

ется довольно редко и обычно предназначается для конкретного, например, статусного сотрудника компании.

## Для больших и не только

Вопрос о необходимости создания пакета документов, закрепляющих все регламенты и процедуры адаптации, злободневный. Довольно часто можно услышать эмоциональные аргументы против оформления документов: «зачем тратить бумагу и время, когда мы и так знаем, как помочь новому сотруднику», «наличие аналогичного документа оправдано только большими размерами компании», «новые сотрудники уходят потому, что в нашей компании люди работают, а не бездельничают» и т.д.

На самом деле письменное оформление программы адаптации имеет много, к сожалению, не ярко выраженных плю-COR.

- описание программы «вскрывает» незаметные, но устоявшиеся в компании противоречия, которые никто не замечает, потому что к ним привыкли все;
- все тонкости и нюансы отлаженной, но непрописанной схемы работы с новыми сотрудниками, вся добрая сложившаяся традиция имеет большую вероятность в один прекрасный день «рухнуть», если сотрудник, который в течение многих лет без «бумажек» успешно справлялся с функциями наставника, неожиданно увольняется;
- когда компания имеет множество офисов или магазинов, адаптация новых сотрудников поручается многим лицам, имеющим различные точки зрения на ее предмет. Будучи не прописанной и реально никем не контролируемой, программа со временем начинает приобретать все более причудливые формы или отправляется в корзину для мусора.

Все перечисленные плюсы бумажного оформления касаются не только программы адаптации, но и всех правил и традиций, сложившихся в компании.

> Стелла ЗЕЛЕПУХИНА, независимый HR-эксперт

58 ЧАСОВОЙ БИЗНЕС Watch business № 2/2006