**Адаптация новых сотрудников**

Оглавление

[Новичок ведет себя не так, как принято в компании. 1](#_Toc2416802)

[Руководитель был недоволен новичком, но недочеты не фиксировал. 8](#_Toc2416803)

[В коллективе появился сотрудник – не такой как все. 11](#_Toc2416804)

[Составьте Положение об адаптации 16](#_Toc2416805)

[Адаптация сотрудника - формализуем каждый шаг 22](#_Toc2416806)

[Как сделать испытательный срок комфортным: пошаговая инструкция 38](#_Toc2416807)

[19 антизанудных идей для адаптации новых сотрудников 42](#_Toc2416808)

[Чужой среди своих: адаптация 44](#_Toc2416809)

[5 частых ошибок при адаптации новых сотрудников 45](#_Toc2416810)

[5 типов плохих новых сотрудников и как с ними бороться 47](#_Toc2416811)

[Скрытые причины плохой работы новичков 50](#_Toc2416812)

[ЮМОР 53](#_Toc2416813)

**[Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)**

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Новичок ведет себя не так, как принято в компании.

**Он следует корпоративной культуре прежнего работодателя. Как это исправить?**

**Евгений МАМОНОВ,**эксперт по управлению персоналом, психолог

**В службу маркетинга крупной компании приняли нового руководителя направления продвижения. У него прекрасное резюме, на собеседовании он показал себя эрудированным человеком, знатоком законов продаж. Но через полтора месяца коммерческий директор заметил, что в подразделении накапливаются невыполненные задачи. Руководитель объяснил: «Все задачи я ставлю в очередь. Работаю строго по тайм-менеджменту: если сегодня дело закончить не получится, даже не приступаю».**

Такое заявление смутило коммерческого директора. На очередной встрече с новым руководителем направления коммерческий директор решил подробнее расспросить его, как он выполняет те задачи, которые возникают перед направлением продвижения, в какой последовательности, как выстраивает приоритеты. На встрече присутствовал HR-директор. Выяснилось, что новичок все задачи ставит в очередь для исполнения, даже если они срочные или очень простые и можно выполнить их сразу. В результате даже к срочным и простым делам подчиненные нового управленца приступают в лучшем случае через два-три дня. «Я не люблю авралов, все должно быть по плану», – утверждает новичок. Однако на деле **все идет как раз к тому, что аврал будет** – придется срочно выполнять все, что накопилось. При этом новый управленец приходит на работу к 11–12 часам, а уходит не позднее 19.00. То, что это не согласуется с тайм-менеджментом, его не волнует.

HR-директор с глазу на глаз побеседовал с новичком и понял, в чем дело. Он работал в крупной компании, в которой было много специалистов, на каждом – невысокая нагрузка, срочных дел – минимум. Человек привык трудиться без спешки. Но в новой компании все не так. Специалистов по маркетингу мало, времени на раскачку нет. С новым руководителем беседовали, просили изменить поведение, но тщетно. Пришлось расставаться.

HR-директор сделал вывод: welcomе-тренинги, шефство HR‑менеджеров над новичками, планы адаптации – это все хорошо. Но недостаточно для того, чтобы человек интегрировался в новую среду. Ведь если он прослушал на вводном тренинге информацию о структуре, бизнес-процессах и целях компании, это вовсе не гарантирует, что он прочувствует ценности компании и начнет жить по ним. К тому же **существуют и неписаные правила**. Значит, надо продумать, как помогать новичкам, пришедшим от работодателей с другой культурой, перестроиться.

Галина СЕДЫХ,

HR-директор компании «Хенкель» (Россия)

**Вводного семинара недостаточно! У нас в компании процесс интеграции нового менеджера занимает полгода**

Конечно, мы проводим и вводные тренинги для новичков. Но кроме этого в течение полугода они участвуют во встречах с руководителем и HR-специалистами. На встречах сотрудник запрашивает и получает обратную связь, задает волнующие его вопросы. Кроме того, новичок обязан самостоятельно изучить специальную онлайн-программу. В течение шести месяцев он получает предложения пройти различные онлайн-тренинги, выполнить задания, которые помогают ему лучше узнать о бизнесе компании, ее стратегии и оргструктуре, основных подходах к работе и существующих стандартах, а также о том, как трудятся коллеги в других подразделениях. Все эти инструменты позволяют ему буквально каждый день узнавать что-то новое о компании, ее правилах и нормах поведения и, как следствие, впитывать ее корпоративную культуру.

**Еще на собеседовании честно говорите, что категорически не приветствуется в компании**

Возможно, это станет еще одним небольшим тестом для кандидата. Подмечайте, как он реагирует на то, о чем Вы говорите, как воспринимает правила компании, озвученные Вами. Не настораживают они человека, не повергают в некое замешательство? Если кандидат, поразмыслив, поймет, что ему такие корпоративные ценности, как в вашей компании, не близки, и не придет к Вам в компанию (если, конечно, Вы его позовете), это и к лучшему. Вы **избежите в будущем многих проблем**, которые обычно происходят в коллективах, в которые попадают люди с совершенно другой культурой. Некомфортно и старым сотрудникам, и новичку, а работе это только мешает.

[**Написание на заказ курсовых, контрольных, дипломов...**](http://заказ.информ2000.рф/student.shtml)

[**Написание на заказ научных статей, диссертаций...**](http://заказ.информ2000.рф/dissertation.shtml)

[**Онлайн-репетиторы и курсы для школьников**](http://заказ.информ2000.рф/shkolnik.shtml)

[**Приглашаем авторов**](http://заказ.информ2000.рф/avtor.shtml)

**Пример**

В компании Apple прямо на входной двери в переговорную комнату, где HR-ы проводят собеседования с кандидатами, висит плакат: «Здесь не Ваша работа с 9.00 до 18.00». Рекрутеры откровенно говорят соискателям, что в компании не любят тех, кто работает как по расписанию – строго по часам. И объясняют, почему. Специфика работы и корпоративная культура компании таковы, что приветствуется творческий подход, увлеченность тем, чем приходится заниматься. Разумеется, при высоком уровне профессионализма. Если творчества и увлеченности в сотрудниках не будет, компания не сможет выпускать ничего нового и ей придется занять место в хвосте IT-компаний. Такой сценарий неприемлем. Этого не хотят ни руководители, ни сотрудники. Ведь приятно работать в передовой компании, которая стремится удивлять потребителей своей продукции.

Кроме того, кандидатам говорят: «Закончив работу в одном проекте, Вы сразу начнете трудиться над другим, который не похож на предыдущий. Специализации на чем-то одном в компании нет. Благодаря этому в Apple сотрудники постоянно развиваются и профессионально растут». Рекрутер продолжает собеседование только в том случае, если кандидат разделяет такой подход или, по крайней мере, такой стиль работы его не пугает. Если же кандидат задумчиво говорит: «Ну, …можно попробовать поработать и так», то с ним не тратят время на интервью.

Разумеется, не везде такие подходы, как в Apple. В некоторых компаниях, напротив, **борются за то, чтобы сотрудники не засиживались долго на работе**. К примеру, в одной инвестиционной компании в 20.10 автоматически отключаются входные двери – если кто-то из сотрудников к этому времени не успеет покинуть офис, то останется там до утра. Мало кто хочет такой участи, поэтому персонал быстро привык уходить с работы вовремя.

Словом, в разных компаниях могут быть прямо противоположные порядки. И если, к примеру, человек, долго работавший в компании с такой культурой, как в Apple (по плану ненормированного рабочего дня и вечного творчества), перейдет в компанию, где строго контролируют переработки (нужны лишь прилежные исполнители), то ему будет очень непросто. Возможно, он не сможет адаптироваться, будут возникать недоразумения.

**Пример**

Сотрудник работал в компании «Спортмастер». Там сложилась корпоративная культура, близкая к адхократии (отсутствие субординации, творческое начало, гибкий график). Сотрудники общаются только на «ты» независимо от ранга. Любой рядовой работник может запросто подойти к гендиректору и высказать свои соображения о том, как можно улучшить работу подразделения или всей компании, обсудить, насколько они резонны и приемлемы. Вскоре сотрудник перешел из «Спортмастера» в другую крупную сеть розничной торговли спорттоварами. На первом же совещании он по привычке стал обращаться к своему руководителю на «ты» и бойко высказывать, какой, по его мнению, должна быть работа отдела над ближайшей задачей. В комнате переговоров, где проходило совещание, зависла тишина. В компании не привыкли к такому поведению. К руководителям никто и никогда не обращался на «ты», поэтому руководитель сразу выразил свое неудовольствие по поводу такого панибратства со стороны новичка. К тому же он, бойко предлагая усовершенствовать работу подразделения, смотрелся как выскочка, который будто бы знает все лучше других. Хотя новый работник не замышлял ничего плохого, в отношениях между ним и коллегами, а также руководителем сразу возникло напряжение, и его уже не удалось устранить в дальнейшем. Новичок через два месяца покинул компанию.

**Объясните новому сотруднику, насколько точно надо следовать регламентам**

В одних компаниях требуют, чтобы прописанным правилам и нормам все следовали четко, выполняли их дословно. В других организациях считают, что регламенты и положения – это **лишь основа, правовой базис компании**. Сотрудники должны отталкиваться от него в повседневной работе, но решения, как поступить, принимают самостоятельно, учитывая целый комплекс сложившихся обстоятельств. Если новичку не рассказать, как именно в компании относятся к формализованным правилам, могут возникать конфузы, способные снизить эффект от адаптации.

**Пример**

В оптовую торговую компанию взяли нового менеджера по продажам. Изучив документы, где был прописан порядок работы с клиентами, новичок обратил внимание, что там есть пункт, обязывающий работников отдела продаж обзванивать всех клиентов, делать им новые предложения, информировать об изменениях ценовой политики и знакомить с рекламными акциями. Так как менеджер пришел из компании, где от сотрудников требовали буквально выполнять все стандарты, он стал методично обзванивать клиентов, которых ему передали из базы.

Через две недели руководитель отдела пригласил нового сотрудника к себе, чтобы побеседовать, обсудить, как он работает, что ему удается, какие сложности возникают. В ходе разговора руководитель и узнал, что новичок методично обзванивает всех клиентов по списку.  
– А зачем ты обзваниваешь клиентов?  
– спросил руководитель.  
– Потому что в регламенте обслуживания указано, что надо это делать каждый месяц, – ответил менеджер по продажам.  
– Хорошо. Но получается, что ты звонишь и тем, с кем на днях общался по вопросам исполнения ранее заключенных договоров.  
– Да, получается так. – Но, как ты думаешь, не очень часто тебя приходится слышать клиентам?  
– Наверное, часто.  
– Так, теперь у меня к тебе такой вопрос: а за прошедшие недели появились новые предложения или изменения цен?  
– Нет, не появились, но я использую старые.  
– Но клиентам до тебя уже не раз рассказывали о существующих предложениях и скидках. Ты своим звонком ничего нового не привнес. А значит, вызвал раздражение. Надо звонить только тогда, когда реально появится что-то новое, изменится цена. Согласен?  
– Да, согласен. Но как тогда мне работать, какой должен быть порядок, если, получается, я не должен следовать регламенту обслуживания?  
– Регламент регламентом. Но думай головой. Не обязательно слепо выполнять норму, написанную без учета реалий.  
Такой совет озадачил поначалу новичка. Он, стремясь быть исполнительным и дисциплинированным, за это же и получил. Но со временем он перестроился и стал работать по правилам, установившимся в подразделении.

Анна СОКОЛОВА,

директор департамента управления персоналом компании «ЮниТранс»

**Воспримет ли новичок ценности компании, зависит от плана адаптации и от коллектива. «Инородное тело» он вытолкнет**

Конечно, очень важно в период адаптации нового сотрудника ознакомить его с правилами и нормами, принятыми в компании, прикрепить к нему наставника (у нас это чаще всего непосредственный руководитель), провести welcome-тренинги. Но очень важна и роль коллектива. Если корпоративная культура хорошо развита, то и коллектив в компании, как правило, достаточно сплоченный. Он может оказать мощное влияние на новичка. Если он гибкий, то коллектив примет его. Если станет ясно, что новобранец не готов или не хочет воспринять ценности компании, у него нет потребности в общении и не развито чувство коллективизма, то коллектив вытолкнет его как «инородное тело». Чтобы подпитывать желание новичка вписаться в новую для него среду, установите поощрение за следование стандартам поведения.

**Озвучьте самые основные правила, не прописанные нигде, и избежите эксцессов. За нарушение – выговор**

Не все можно прописать. Да иногда и не нужно. В каждой компании есть неписаные правила. Более того, порой эти **неписаные правила частично или даже в целом противоречат прописным правилам**, но по тем или иным причинам руководство компании предпочитает не замечать этого. Все сотрудники знают об этом. Конечно, такое положение дел развращает сотрудников, воспитывает в них цинизм и неверие в любые благие начинания руководства. Если сотрудник пришел из такой компании, то очень велика вероятность, что и на новом месте работы он будет пытаться относиться к нормам по-старому – делать вид, что разделяет их, а на самом деле полагать, что их можно игнорировать. Имейте это в виду и обязательно озвучьте неписаные правила.

**Пример**

Людмила работала в торговой компании, в которой платили мало, но позволяли немного подворовывать. Гендиректор закрывал на это глаза («Главное, не просят повышать зарплату»), если только кто-то из персонала совсем уж не терял чувство меры. Недавно Людмилу приняли в крупную компанию на должность помощника руководителя канцелярии банка. Это подразделение располагало современным копиром, способным делать и цветные копии, а потому канцелярия за небольшую плату делала ксерокопии другим организациям, расположившимся на других этажах офисного комплекса. Учесть точно все расходы на работу копира нельзя, расходные материалы – бумагу, картриджи с краской – покупали с запасом. Кроме того, руководство закладывало что-то на процент брака.

Людмила поняла, что может, как и у предыдущего работодателя, иметь «левый» заработок. Иначе говоря, принимать у клиентов заказ, брать деньги, но через кассу не проводить, а забирать себе. Немного освоившись, Людмила стала агитировать еще одну сотрудницу канцелярии – свою напарницу. Сначала она отказывалась становиться сообщницей и обманывать работодателя, но Людмила привела аргументы: «Во-первых, раз мы используем сырье, которое все равно «спишется» на брак, то мы ничего не воруем. Во-вторых, мы получаем дополнительные деньги «себе на карман». А значит, руководство экономит на нас – мы не просим прибавку. В-третьих, клиентам тоже хорошо – мы не выдаем им чек, но берем меньше денег. В итоге выигрывают все – мы, фирма и клиенты. Мы на прошлой работе так делали, руководство знало, но закрывало на это глаза». Напарница согласилась. Заговор раскрыли после того, как бухгалтерия однажды выявила большой расход материалов, а выручка при этом была маленькой. Кроме того, представитель одной из организаций офисного комплекса пожаловался, что ему не выдали чек. А он нужен был для отчета. Руководство банка установило в канцелярии видеокамеру, которая зафиксировала, как Людмила и ее напарница работали мимо кассы. Воровать в компании было строго запрещено, поэтому уволили обоих – и новичка Людмилу, и сотрудницу со стажем, ставшую сообщницей.

**Елена САФРОНОВА,**

руководитель отдела кадрового администрирования компании BDO Unicon Outsourcing

**Лучшее подспорье для новичка – Code of Conduct (кодекс поведения), вводный курс и наставник**

Конечно, кодекс поведения поможет новым сотрудникам только в том случае, если этот документ является не набором пустых фраз, а действительно отражает культуру вашей организации. Мы разработали также вводный адаптационный курс для наших новичков. Он включает в себя, например, рассказ о правилах поведения с заказчиком и СМИ, о деловом этикете, который принят в компании. Это помогает людям понять, в какую компанию они пришли работать, что она ждет от них и как они могут себя в ней проявить. В сложных ситуациях новичка выручает наставник, который всегда подскажет, стоит ли совершать то или иное действие и как на это могут отреагировать коллеги. Уверена, опытный HR-специалист может предотвратить возможные проблемы, если расскажет сотруднику во время приема на работу, что принято и что не принято в компании.

**Если новичок старается, но порой поступает неверно, раздражен, возможно, ему нужна поддержка**

Скажем, он стремится работать хорошо, но стесняется первым идти на контакт с новыми коллегами, поэтому дружеских отношений ни с кем из старожилов у него не сложилось. Спросить, что и как принято в компании, не у кого. Словом, его некому поддержать, никто не подскажет, как лучше поступать в конкретных ситуациях. Из-за этого у нового работника и может проявляться напряженность и раздражение. Помогите новичку. Один из способов – **приставьте наставника или куратора** из числа опытных сотрудников. Можете прямо так и назвать его – наставник по корпоративной культуре или куратор по интеграции в компанию.

Если наставник у новичка уже есть, то проверьте, как они контактируют и взаимодействуют. Может быть, отношения не сложились? Послушайте, что скажет сам наставник. Возможно, Вы поймете, что надо **поговорить с коллективом**, попросить быть более приветливым к новичку, помочь ему адаптироваться.

Не исключен и другой, не очень приятный вариант, – новый сотрудник конфликтный[\*](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=358565#n1). Тогда нужно либо попытаться скорректировать его поведение, либо увольнять.

Светлана АБРАМКИНА,

генеральный директор компании «Профи Групп»

**Поначалу не замечайте поведение новичка, которое является нежелательным, но поощряйте за желательное**

То, что в первое время новый сотрудник будет иногда вести себя не так, как у вас принято, очевидно. Не стоит сразу строго делать замечания. К примеру, Вы видите по системе пропусков, что новичок пару раз опоздал. Пропустите эти факты, оставьте их без внимания. Но подчеркивайте на совещаниях, как важно приходить вовремя, приведите яркий пример. Пройдет неделя, вторая, и, возможно, Вы увидите, что новичок стал приходить вовремя. Поощрите «новое» поведение сотрудника по правилам вашей компании. Сотрудник поймет, что от него ждут, при этом лояльность его повысится. Есть хорошее выражение: человек будет работать восемь часов в день, если ему нравится его работа, 12 часов – если он уважает руководителя, и 24 часа – если разделяет ценности компании.

**Покажите новичку, что он получит больше, если будет играть по правилам. Установите KPI за их соблюдение**

Наверняка, когда сотрудник шел в компанию, у него сформировались какие-то ожидания от работы. Предположим, он хочет пройти обучение за счет компании, получать премии. Скажите ему, что он легче получит то, чего хочет, если постарается вписаться в корпоративную культуру и разделять ее. Во-первых, **не будет трений с коллективом**, который живет по единым правилам, а новичок пытается эти правила игнорировать. Во-вторых, у руководителя сложится более позитивное мнение о подчиненном. В-третьих, будут довольны клиенты. Правильно выстройте беседу. Свой вариант предлагает Светлана АБРАМКИНА, генеральный директор кадрового агентства «Профи Групп» (читайте в примере).

**Пример**

В крупную компанию взяли молодого человека. Он работал в мелкой фирме, где не было жесткого дресс-кода, приходить на работу можно было на 10–30 минут позднее официально установленного начала рабочего дня. Поначалу новичок так и вел себя. Это не нравилось ни его коллегам, ни руководителю, ни HR-ам, когда они узнали об этом. Ведь в крупной компании есть жесткий дресс-код, на работу нужно приходить вовремя. Один из HR-специалистов поговорил с новичком.

– Что для тебя по-настоящему важно? Если ты решил работать здесь, значит, у тебя есть какие-то основания для этого? – спросил HR-специалист. – Да, для меня важен рост, развитие. Здесь у меня больше возможностей – компания-бренд, есть обучение, интересное окружение, руководитель, у которого можно многому научиться, статусные клиенты, более высокие доходы, – ответил новый сотрудник. – Понятно. Я допускаю, что ходить в майке и джинсах удобнее, а с утра подольше поспать – здорово. Но подумай, где у тебя больше возможностей для развития и роста – где «майка и поспать» или где «костюм и вовремя»? – Где «костюм и вовремя». – Ну, а если честно? – Где «костюм и вовремя»! – Слушай, для нас всех очень важны рост и развитие. Быстро расти мы можем только в том случае, если будут расти наши клиенты. Мы их поспрашивали, им партнеры в костюмах нравятся больше, чем парни в майках. Людям в костюмах клиенты больше доверяют. Так что у тебя больше перспектив, если будешь одеваться так, как нравится им. Ну и время, сам понимаешь. Если у нашего клиента срочный вопрос, а менеджер еще спит или в пути – это несерьезно. Через некоторое время все заметили, что новичок начал ходить в костюме и галстуке. HR-менеджер и руководитель сотрудника подбадривали его, делали комплименты: «Ты просто красавчик! Тебе очень идет костюм. А галстук ты где такой купил?» Постепенно новая линия поведения закрепилась у новичка, и он вписался в корпоративную культуру компании.

Установите для новичков KPI – **«Соблюдение корпоративных правил и норм поведения»**. Тогда у Ваших новобранцев будет и материальный стимул быстрее воспринять корпоративную культуру, следовать принятым в компании правилам. Человек будет знать, что получит за это бонус.

**Еще несколько приемов, с помощью которых можно перевоспитать «чужака»**

**1. Сначала отделите от коллектива, а потом снова введите в коллектив.** Дайте поручение, выполняя которое, новичок не общался бы с коллегами. Затем, к примеру, включите в проектную группу.  
**2. Попросите новичка тоже прилагать усилия, чтобы вписаться в новую среду.** Пусть наблюдает за поведением коллег, просит показать, где можно перекусить, слегка навяжется на обед.  
**3. Объявите выговор, если новичок знал, что нельзя делать, но сделал.** Допустим, новый директор по развитию общается с людьми из внешней среды. Взял и разболтал им планы компании. А это запрещено! И его предупреждали.

Светлана ЧЕРНЕНКО,

Директор по персоналу «Национальной Сервисной Компании»

**Мы разработали Корпоративное ядро компетенций и по ним отбираем кандидатов**

Корпоративное ядро – это перечень компетенций, которыми должны обладать наши сотрудники. Некоторые компетенции основаны на ценностях компании. Руководствуясь этим документом, мы отбираем кандидатов. Специалист по подбору персонала проводит интервью по компетенциям и выбирает соискателей, которые соответствуют нашим требованиям. Эти соискатели идут на второй этап профессионального интервью с руководителями подразделений. Такой порядок минимизирует риски по адаптации новичков. Ядро компетенций мы разрабатывали в тесном взаимодействии с руководителями компании и с учетом мнения сотрудников. Предварительно мы провели опрос и выяснили, разделяют ли они общие принципы и общие ценности компании, находят ли их важными. Некоторые компетенции, основанные на ценностях компании, мы скорректировали – сформулировали их точнее.

**Нужна командная работа, а сотрудник неисправимый индивидуалист? Увольняйте! Как и тех, для кого работа – только помеха**

У индивидуалистов особая психология. Они всегда отделяют себя от общества и любого коллектива, никогда не станут его частью и при возможности будут себя противопоставлять ему. Слаженной работы не получится. Индивидуалиста можно идентифицировать по фразам: «Да зачем нужен этот колхоз?! Совместные эти посиделки! У каждого есть своя работа – сделали и пошли по домам». Часто такие люди **не хотят сбрасываться на дни рождения коллег**.

**Пример**

В учебном центре Сбербанка в конце рабочей недели сотрудники обычно устраивают небольшое чаепитие минут на 40–50. Менеджеры и тренеры приносят из дома что-нибудь вкусное (пироги, печенье, конфеты) и после 18.00 выкладывают все это на стол в тренинговом зале. Коллеги общаются, «сбрасывают отрицательную энергию», решают рабочие вопросы и расходятся по домам. В центр пришла новый бизнес-тренер Ольга. На чаепитие в свою первую пятницу на новой работе она не пришла. Не приходила и позже. Когда ее спросили, почему, она ответила: «Зачем это я буду тратить тут свое время, у нас на прошлой работе такого не было, и никто не умер». Личностные отношения у нового бизнес-тренера с коллегами не завязались, ей было некомфортно работать, и вскоре она ушла из компании.

На индивидуалистов похожи и люди, для которых всегда на первом месте только личные обстоятельства. Но если индивидуалисты могут быть прекрасными профессионалами и подходят для некомандной работы, то люди с доминантой личных обстоятельств еще и не стремятся быть профессионалами. Им это просто не интересно и не нужно. Самое незначительное обстоятельство их личной жизни всегда превалирует над очень важной задачей на работе, и **они не задержатся ни на минуту**, даже если очень нужно. Если вашей компании такое поведение сотрудников претит, избавляйтесь от них. Ведь корпоративная культура – это совокупность моделей поведения, которая сложилась не случайно, а потому, что так надо для бизнеса. Принимая не тех людей, которые нужны, Вы рискуете потерять бизнес.

# Руководитель был недоволен новичком, но недочеты не фиксировал.

**Через полгода HR-ам поручили его уволить. Новичок против**

**Кирилл СОБОЛЕВ,**старший юрист правового центра «Интегрити»

**На должность начальника отдела технологической обработки взяли нового сотрудника. Через месяц вышестоящий руководитель сказал, что недоволен новичком. Он медлителен, допускает ошибки. Но прошло еще два месяца, у сотрудника закончился испытательный срок, а руководитель молчит. После этого новичок проработал еще три месяца. И вот HR-директор получил служебную записку с визой гендиректора: «Оформить приказ на увольнение начальника отдела технической обработки».**

 Служебную записку на имя гендиректора компании написал вышестоящий руководитель новичка. В ней он указал, что начальник отдела не выполняет работу в нужном качестве и попросил его уволить. Руководитель компании и поставил соответствующую визу. Записку передали в службу персонала.

Но как HR-директору уволить начальника отдела, если **никаких письменных доказательств того, что он работал плохо, нет**? Вышестоящий руководитель просто не фиксировал подобные факты, не оформлял их документально. Сам начальник отдела понимает это, а потому заявил, что будет сопротивляться увольнению. Значит, тем более важно соблюсти все требования законодательства.

В сложившейся ситуации **речь можно вести только об увольнении по инициативе работодателя** (по одному из пунктов [статьи 81](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=499086259&anchor=ZA00MA42N6#ZA00MA42N6) ТК РФ). Именно исходя из этого, HR-директор вместе с руководителем юридического отдела наметили варианты того, как можно расстаться с нежеланным сотрудником.

**Оценивать квалификацию работника должны компетентные специалисты**

Если это требование не соблюсти, работник может оспорить результаты аттестации в суде, а действия работодателя, уволившего работника по ее результатам, суд вправе признать неправомерными и восстановить работника в должности.

**Вариант 1. Проведите аттестацию и увольняйте по ее результатам**

Ведь вышестоящий руководитель утверждает, что начальник отдела плохо выполняет свои обязанности, допускает ошибки. Значит, это нужно выявить и зафиксировать. А аттестация – процедура, предусмотренная Трудовым кодексом, и по ее результатам Вы можете принимать кадровые решения.

**Если раньше у Вас в компании не было Положения об аттестации работников, то подготовьте его**и, прежде чем проводить эту процедуру, ознакомьте с ним всех сотрудников под роспись ([ст. 68 ТК РФ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=499086259&anchor=ZA00MI02NJ#ZA00MI02NJ)). В положении пропишите, как проводится аттестация, какие категории работников, с какой периодичностью и в каких формах проверяются.

**Обязательно создайте аттестационную комиссию.** Кроме того, учтите: квалификационные требования к той или иной должности должны быть прописаны в локальных нормативных актах либо в должностных инструкциях. Собственно, Вы и будете выяснять, соответствует ли человек этим требованиям.

После того, как аттестация будет проведена, **комиссия выдает заключение о том, соответствует или не соответствует сотрудник занимаемой должности**. Если не соответствует, компания вправе расторгнуть с работником трудовой договор по [пункту 3](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=499086259&anchor=XA00MFS2O6#XA00MFS2O6) части первой статьи 81 Трудового кодекса. Руководитель компании издает приказ, опираясь на протокол аттестационной комиссии. Образец приказа см. на стр. 67.

**Но учтите:** сразу уволить сотрудника, не соответствующего занимаемой должности, Вы не можете. Сначала Вы должны предложить ему перевод на другую работу в организации ([ч. 2 ст. 81 ТК РФ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=499086259&anchor=ZAP28083HJ#ZAP28083HJ)), в том числе и на нижестоящие должности. Иначе суд может восстановить сотрудника на работе, обязав компанию оплатить время его вынужденного прогула. Только после того, как начальник отдела откажется от предложенных ему должностей, Вы вправе расторгать с ним трудовой договор. **Отказ работника от предложенных ему должностей нужно зафиксировать письменно** ([п. 31 постановления Пленума Верховного суда РФ от 17 марта 2004 года № 2](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=96&npid=901893454&anchor=XA00MBO2NG#XA00MBO2NG) «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации»).

**Внимание!**

Если, следуя законодательству, Вы, прежде чем уволить сотрудника, предложили ему перевод на другие должности, включая нижестоящие и ниже- оплачиваемые, и он согласился, то увольнять его Вы не можете. Компания должна составить приказ о переводе (по форме Т-5), внести запись в трудовую книжку, другие учетные документы. Не забудьте получить письменное согласие работника на перевод на нижестоящую должность.

**Вариант 2. Зафиксируйте неоднократное неисполнение работником своих должностных обязанностей**

Но сначала проверьте, **прописаны ли в локальном акте, или в трудовом договоре, или в должностной инструкции обязанности сотрудника** и ознакомлен ли он с ними под роспись. Если ответ положительный, можете смело фиксировать каждый факт неисполнения и/или ненадлежащего исполнения должностных обязанностей.

Пусть вышестоящий руководитель начальника отдела пишет докладные записки, в которых указывает финансовые или иные потери, возникшие из-за его халатного отношения к работе.

**У работника запросите объяснительную записку** (можно письменно – вручив уведомление под роспись). После того, как все документы будут собраны, руководитель компании, рассмотрев их, может сам принять единоличное решение о наложении взыскания либо потребовать создать комиссию для расследования фактов нарушения. **Издавайте приказ о наложении дисциплинарного взыскания.** С приказом ознакомьте работника под роспись. Если он откажется поставить подпись, составьте акт.

Когда работник совершит еще один проступок, **выносите ему еще одно взыскание и увольняйте (**[п. 5 части первой ст. 81 Трудового кодекса РФ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=499086259&anchor=XA00M7I2N6#XA00M7I2N6)). Формулировка: в связи с неоднократным неисполнением работником без уважительных причин трудовых обязанностей при наличии дисциплинарного взыскания.

**Проследите, чтобы в заявлении об увольнении работник четко написал: «по собственному желанию»**

А также указал дату и поставил свою роспись. На это обращает внимание и Пленум Верховного суда РФ в [пп. «а»](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=96&npid=901893454&anchor=ZAP2EVS3J3" \l "ZAP2EVS3J3" \t "_blank) п. 22 своего постановления от 17 марта 2004 года № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации». Если Вы соблюдете это правило, сможете защитить компанию в том случае, если работник пойдет в суд и будет утверждать, что его вынудили уволиться. Вы сможете доказать обратное.

**Вариант 3. Расставайтесь по сокращению штата**

**Предупредите работника о сокращении не менее чем за два месяца,** предоставьте гарантии ([глава 27 ТК РФ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=499086259&anchor=ZA00M8K2MT#ZA00M8K2MT)),**выплатите компенсацию**. Кроме того, перед тем, как уволить, Вы обязаны предложить другие вакантные должности. И только если начальник отдела откажется от них, можете расторгать трудовой договор согласно [пункту 2](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=499086259&anchor=ZAP28083HJ#ZAP28083HJ) статьи 81 Трудового кодекса.

**Вариант 4. Расторгайте трудовой договор по соглашению сторон**

Пригласите начальника отдела на беседу и сами не приходите с пустыми руками. Попросите вышестоящего руководителя **собрать все факты, наглядно и убедительно доказывающие, что сотрудник не справляется с задачами,** которые перед ним ставятся, выполняет служебные обязанности хуже, чем требуется, либо вообще не выполняет какие-либо из них. Словом, попытайтесь **убедить начальника отдела, что он не соответствует занимаемой должности,** а потому Вам надо расставаться. Предложите сделать это цивилизованно и мирно – по соглашению сторон ([ст. 78 ТК РФ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=499086259&anchor=ZA00MD02N4#ZA00MD02N4)). Обязательно нужно согласие сотрудника на это.

Если он согласен, составляйте соглашение о расторжении трудового договора. В нем укажите дату прекращения трудовых отношений, а также размер компенсации, которую выплатите сотруднику.

Не исключено, что после беседы начальник отдела захочет уволиться по собственному желанию ([ст. 80 ТК РФ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=499086259&anchor=ZA00MRQ2PH#ZA00MRQ2PH)). Тогда предложите ему написать заявление об увольнении.

**Внимание!**

Говорить о том, что сотрудник получает второе дисциплинарное взыскание, можно только в том случае, если с момента вынесения первого не прошло больше года. В противном случае первое взыскание считается погашенным и в расчет не принимается ([ч. первая ст. 194 ТК РФ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=499086259&anchor=ZAP2ECI3IT#ZAP2ECI3IT)).

# В коллективе появился сотрудник – не такой как все.

**Выстраиваем с «белой вороной» конструктивные взаимоотношения**

**Екатерина МАКСИМОВА,**Директор по персоналу компании RonaPoL

**Руководитель отдела рекламы привык к тому, что многие его подчиненные – необычные личности. Но один копирайтер (сочинитель слоганов и текстов) совсем уж не такой, как все. Ни с кем не общается, сидит в углу и угрюмо смотрит исподлобья. Выражается очень витиевато, говорит словно с надрывом и медленно. В празднованиях дней рождений коллег обычно не участвует, но недавно на своей странице выложил фотографии с одного дня рождения, сделанные из-под стола. Коллеги выглядят там не лучшим образом.**

Возможно, это своеобразная реакция странного сотрудника на отношение коллег к нему, следствие его давней и неосознанной обиды на то, что у него не складываются с ними отношения. Но в любом случае этот поступок надо обсудить, объяснить «белой вороне», что он ведет себя непорядочно.

Разумеется, после этого случая **сотрудники отдела еще больше отстранились от необычного коллеги, вокруг него образовалась своеобразная зона отчуждения**, которую никто не хочет пересекать. Руководителя отдела это настораживает и беспокоит. И он попросил у HR-директора совета – как правильно общаться с таким странным сотрудником, какой стиль взаимоотношений выбрать, чтобы хотя бы немного сгладить отчуждение, смягчить коммуникативные сложности. Ведь чудик-копирайтер иногда выдает интересные идеи и выразительные рекламные тексты. Не хочется, чтобы он уволился.

Но при этом сам руководитель не скрывает, что ему тоже трудно общаться со странным сотрудником. И из-за его медленного темпа речи, и из-за витиеватости высказываний, и из-за своеобразного поведения.

HR-директор сразу сказал, что **придется поработать и с самим сотрудником – «белой вороной», и с его коллегами**.

**Пусть руководитель попросит подчиненных не подсмеиваться над «белой вороной»**

Это ранит самолюбие человека, заставляет его еще сильнее закрыться от окружающих и замкнуться в себе, испытывать чувство неприязни к коллегам.

**Пример**

Копирайтер подготовил рекламную листовку и буклет для мероприятия. Теперь ему надо было позвонить водителям и попросить их перевезти рекламные материалы туда, где, собственно, и будет проходить мероприятие. Копирайтер поднял телефонную трубку, набрал номер и стал очень официально, как в деловом письме, говорить: «Здравствуйте, меня зовут Александр, можно просто Саша. У меня есть производственная задача, которую мне надо с Вами решить. Прошу Вас транспортировать груз, в частности, полноцветные листовки формата А-5 в количестве 4 000 штук и буклеты в таком же количестве и такого же формата, до улицы Талалихина, дом 14, общий вес груза приблизительно девять килограммов». Разумеется, водители не сразу понимали, что от них требуется, и переспрашивали в свойственной им манере: «Что?», «Куда?», «Зачем?». Копирайтер начинал снова повторять то, что уже говорил. Коллеги, ставшие свидетелями такого разговора, не могли сдержаться и смеялись. Копирайтер начал волноваться и из-за этого выражался еще витиеватее. О перевозке листовок он все же договорился. Но больше никогда не вел телефонных разговоров по работе в присутствии коллег, стал еще меньше общаться с ними.

Посоветуйте руководителю объяснить своим подчиненным: **«белая ворона» не всегда в состоянии увидеть себя со стороны и понять, что он не такой, как все**. Он действует так, как ему подсказывает его внутренняя сущность, не желая ничего плохого. Но когда он видит, что над ним подсмеиваются и подтрунивают, удивляются его выходкам, то очень страдает, теряет доверие к людям, ожидает от них чего-то непредсказуемого. Получается, что в его глазах окружающие – неадекватные люди, хотя мы и полагаем, что все наоборот.

**Ия НОВИКОВА,**

HR-директор компании «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры»

Соблюдайте три правила, и «белые вороны» будут выдавать потрясающие результаты

Первое правило: Вы не должны быть эмоционально связаны с таким сотрудником. Старайтесь взаимодействовать с ним только по рабочим вопросам.

Второе правило: будьте всегда открыты для диалога. Тогда «белые вороны» станут лояльными и ценными сотрудниками. Проверено опытом. Таким людям важно, чтобы к их мнению прислушивались.

Третье правило: постоянно «сверяйте часы», чтобы убедиться, что Вы понимаете друг друга. Сложности в общении с людьми часто возникают именно из-за непонимания и отсутствия коммуникаций, особенно с креативными и не очень организованными сотрудниками. Уточните, понятна ли им поставленная задача, оговорите, в какие сроки она должна быть выполнена и как они могут взаимодействовать с другими коллегами.

Есть и такие «белые вороны», которые **свыклись со своей инаковостью и научились бравировать этим, эпатировать публику**. Тогда подсмеивания над собой они воспринимают как хороший знак и не обижаются, а напротив, стремятся повести себя еще более неординарно, чтобы вызвать новую волну удивления и привлечь к себе внимание. Над такими личностями тоже лучше не подсмеиваться, чтобы не устать от их странностей.

**«Белая ворона» – противоречивый символ необычности, инаковости**

Причем часто этот образ предполагает непонимание и отчуждение со стороны окружающих, а в то же время некую избранность, чистоту, беззащитность. Во многих европейских языках, например, английском, болгарском, португальском, греческом, голландском, чешском, аналогом русского выражения «белая ворона» служит идиома «черная овца». Правда, в этом выражении заключена более сильная отрицательная окраска.

**Посоветуйте не замечать странности сотрудника, а фокусироваться на деле и сути разговора**

Иначе говоря, попросите руководителя отдела, чтобы он в беседе с коллегами со странным сотрудником подчеркнул: в общении с ним **не надо обращать внимание на форму –** как он ведет себя, какие движения руками делает, как говорит, а нужно **сосредотачиваться на содержании – на том, о чем речь.**Тогда и уйдет некий барьер, возникающий в общении с «белой вороной» именно из-за ее непривычного поведения. Ведь что происходит? Окружающие люди видят эту необычность в поведении и реагируют: настораживаются, зажимаются и начинают разговаривать с «белой вороной» как-то напряженно, не так, как с другими. Cловом, **так называемые обычные сотрудники провоцируют странного коллегу вести себя как-то зажато и настороженно**, усиливают его странности. Он чувствует напряженность в собеседнике и отвечает взаимностью, считает его неискренним, ищет подвох. Для «белой вороны» обычные люди – тоже не подарок. Исправить это можно только в том случае, если фокусироваться на сути беседы, и ни на чем больше.

**Руководитель отдела должен объяснить своим сотрудникам: все люди разные**

И это хорошо. Если человек другой, это вовсе не означает, что он обязательно плохой или ненормальный. **Некоторые «белые вороны» очень глубокие люди, нестандартные и талантливые, часто они наделены особыми творческими способностями**. А так как у них есть свой богатый внутренний мир, то зачастую они оригинально мыслят, генерируют интересные идеи, успешно занимаются творчеством. Например, исследователи считают, что самыми настоящими «белыми воронами» были такие люди, как Никколо ПАГАНИНИ, Альберт ЭЙНШТЕЙН, Сальвадор ДАЛИ. Большинство обычных людей не понимали их. Но мы до сих пор восторгаемся тем наследием, которое они оставили нам. Пусть руководитель призовет коллег «белой вороны» к терпимости и толерантности. Не обязательно понимать странности других, можно просто относиться к ним как к данности.

**Пример**

В отдел продаж приняли новую сотрудницу из конкурирующей фирмы. Там девушка слыла передовиком – заключала больше всего сделок. Но когда сотрудники отдела увидели новую коллегу, то были удивлены: у нее малиновые волосы, короткие шорты, высокие ботинки в стиле «милитари», хотя на дворе лето. Так могут выглядеть дизайнеры, но не sales-менеджеры. Стало ясно, что девушка необычная. И это подтвердилось в дальнейшем. Она принесла на рабочее место какой-то особый пластилин и лепила из него кукол, либо просто катала шарики по столу, затем сушила материал на системном блоке. Поначалу с ней мало кто общался, так как считали ее странной. Она тоже не горела желанием знакомиться, между звонками молча сидела, уставившись в экран компьютера. Но показатели у нее были высокими. Однажды выяснилось, что она пишет стихи и довольно неплохие, публикует их в журналах. Коллеги, уже привыкшие к тому времени к странностям «белой вороны», вдруг взглянули на нее с другой стороны и постепенно стали общаться с ней, оценили ее богатый внутренний мир.

**Евгения ЛИПЧИНСКАЯ,**

бизнес-тренер компании «Лонгмедиа»

**Организуйте кофе-брейк в подразделении. Это поможет «белой вороне» вписаться в коллектив**

Не игнорируйте такого странного сотрудника, не делайте вид, что его нет, а помогите адаптироваться в коллективе. Мне рассказали, как это сделал один HR-директор. Он вызвал странноватого сотрудника в комнату для переговоров, чтобы поговорить «с глазу на глаз», и спросил его: «Николай, Вы недавно работаете в нашей компании, но я заметил, что Вы ведете себя довольно обособленно. Комфортно ли Вам на рабочем месте? Все ли Вас устраивает?» По ответам «белой вороны» руководитель службы персонала понял, что Николай из той категории людей, которые сами не проявляют инициативу, а ждут внимания со стороны коллектива, боятся раскрыться. Тогда HR-директор совместно с бизнес-тренером компании организовал небольшой кофе-брейк, на котором все сотрудники отдела смогли пообщаться и познакомиться с новичком.

**Порекомендуйте дать такое задание «белой вороне», которое раскроет ее для других с лучшей стороны**

У «людей в себе», какими и являются странные малообщительные сотрудники, как правило, есть **увлечения, которые могут принести пользу компании.** Нередко «белые вороны» обладают какими-то ярко выраженными навыками и способностями, могут что-то делать очень качественно и нестандартно. Важно только выяснить, что именно. Пусть руководитель понаблюдает за сотрудником, послушает, о чем он говорит по телефону или с коллегами (что бывает нечасто). Так начальник поймет, чем интересуется подчиненный-чудик, на что он способен, и сможет дать такое поручение, которое ему понравится. А **раскрывшись с неожиданной стороны, показав себя во всей красе, «белая ворона» сможет снискать уважение коллег.**

**Пример**

Новый сотрудник отдела маркетинга держался подчеркнуто обособленно, почти ни на что происходящее вокруг не реагировал, иногда что-то не слышно проговаривал, едва шевеля губами. Оживлялся он лишь в те моменты, когда ему кто-то звонил и речь заходила об инфографике. Причем разговаривал он достаточно громко, коллеги слышали это. Через некоторое время отделу предстояло реализовать масштабный проект. Но прежде нужно было расписать все детали и этапы работ, сделать финансовые расчеты. Все это делалось в обычном Word. План реализации проекта и расчеты требовалось показать руководству компании. Тогда кто-то из сотрудников вспомнил, что странный новичок увлекается инфографикой, и рассказал руководителю отдела. Он попросил «белую ворону» оформить все расчеты и планы, сделать красочную презентацию. И новичок отлично справился с этим. Презентация получилась яркой, наглядной. А пока он ее делал, попутно нашел много ошибок в расчетах, и отдел исправил их. Руководство одобрило план отдела. Коллеги стали более уважительно относиться к новичку-чудику.

**Найдите посредника, с которым общается и «человек в себе», и другие сотрудники**

Наверняка, найдется хотя бы один человек, с которым сотрудник-«белая ворона» сблизился и более-менее доверительно общается. Такой человек может работать и непосредственно в том же отделе, куда пришел странный новичок, либо в другом – они могли познакомиться, к примеру, в курилке. Пусть руководитель отдела использует такое доверительное лицо «белой вороны» как посредника или как переводчика, умеющего говорить и на языке необычного специалиста, и на языке совершенно обычных сотрудников. **Через такого посредника можно узнавать, какое настроение у «белой вороны», что он думает о работе, о коллегах и новых проектах,** хочет ли человек участвовать в одном из них. Словом, посредник может способствовать выстраиванию коммуникаций с «человеком в себе». И, возможно, со временем уже получится общаться напрямую, без посредника.

**«Белые вороны» не изменяют свои убеждения и поведение под давлением группы. И выдают креатив**

Коллективный разум дает хороший синергический эффект, но сдерживает нестандартные подходы. Американский психолог Соломон ЭШ убедился в этом в 1951 году, когда провел эксперимент под названием «Проверка зрения». Он собрал группу, в которую вошли двадцать человек, показывал им геометрические отрезки и предлагал оценить их длину (она была разной). Изюминка эксперимента заключалась в том, что из 20 человек 15 были «подсадными утками», которые по команде ЭША давали заведомо неправильный ответ. Выяснилось, что те участники, которые были в меньшинстве, поддавались мнению «подсадных уток» и соглашались с их неправильными ответами. А если кто-то все же отваживался дать верный ответ, который не совпадал с мнением большинства, то испытывал явный дискомфорт. Лишь один из участников группы, странный молодой человек, «белая ворона», не боялся давать ответы, которые не совпадали с мнением других.

**Включите «белую ворону» в проектную группу, чтобы подтолкнуть к общению с коллегами**

Если Вы видите, что у нестандартного сотрудника – хороший потенциал, поручите ему самостоятельно вести какой-нибудь проект, который можно выполнить, только если все члены группы будут общаться между собой. **Вынужденное общение часто позволяет открыть ценные особенности человека, которые не видны на первый взгляд.**

**Пример**

IT-компания запускала новый интернет-проект по поиску работы. Разработки уже были почти завершены, и сотрудники отдела продаж тестировали новый сайт на потенциальных клиентах – руководителях служб подбора персонала и кадровых агентств. Попробовав новые сервисы, клиенты сделали вывод, что сайт нуждается в доработке. Для этого IT-компания создала проектную группу. Ее руководителем назначили Павла П. – программиста, который всегда работал, отгородившись экраном монитора и наушниками, никогда не подавал голоса, и никто даже не замечал, бывает ли он на обеде, во сколько уходит с работы. На общих тусовках он если и появлялся, то почти сразу исчезал. «Вещь в себе», «белая ворона» – так его и называли. Проектная группа работала в течение месяца, плотно взаимодействуя, разбирая задачи. И когда проект был сдан, участники вдруг обнаружили, что им не хватает Павла, который опять уселся в свой угол за компьютер и отгородился от всех. Ведь он так доходчиво разъяснял сложные термины и нашел такие «изящные» технические решения!

**Заботьтесь о странных тихонях, не забывайте про них. Иначе чувство отчуждения усилится**

Просто эти люди не умеют заботиться о себе, скажем, не могут попросить другое кресло, если прежнее пришло в негодность. **Возможно, «белой вороне» неловко подойти к руководителю или к заведующему хозяйственной части и попросить что-то для себя**. Но если странный сотрудник сидит на сломанном кресле, это вовсе не значит, что он всем доволен. О сотруднике-молчуне так легко забыть!

Порекомендуйте руководителю обращать внимание на то, в каких условиях работает этот странный сотрудник, и при необходимости заботиться о нем. Если в отделе кому-то меняют монитор компьютера, так как он устарел, пусть начальник посмотрит, а не пора ли заменить компьютер и «белой вороне». **Помните: люди такого типа отличаются бытовой инфантильностью.** Но могут молча страдать от неудобного рабочего места, из-за чего их поведение становится порой еще более угловатым.

**Светлана КОЛОСОВА,**

Президент консалтинговой группы «Старая площадь»

**Надо ли преодолевать дискомфорт в общении с «белой вороной»? Ответьте на этот вопрос**

Вернее, вопрос должен звучать так: «Что правильнее с точки зрения эффективной работы сотрудника?» Если окажется, что преодолеть дискомфорт, то руководителю надо понять, что именно его раздражает. При этом важно отделять личное от рабочего. Скажем, Вам не нравится вечно «кислое» выражение лица подчиненного или его манера одеваться во все черное. Это личный момент. А вот если Вас беспокоит, что подчиненный излишне инициативен или, наоборот, абсолютно безынициативен, это вполне рабочий аспект. Тактично побеседуйте с «белой вороной». Если Вы поймете, что он пытается изменить свое поведение, то помогите ему, дайте знать, что Вы цените его усилия. Если же сотрудник встанет в позу «я свое дело делаю и меняться не буду», тогда необходимо расставаться.

**Если «белая ворона» агрессивна, ограничьте ее общение с другими – обмен информацией через сервер**

Непохожесть на других, диссонанс в отношениях с окружающими иногда приводят к тому, что «белая ворона» становится раздражительным и колючим, **порой неоправданно грубо отвечает коллегам либо откровенно хамит.** Пусть руководитель сначала поговорит с сотрудником-чудиком, объяснит ему, что он ведет себя неправильно и вызывает лишь неприязнь по отношению к себе. Попросите начальника подразделения попытаться понять, в чем причина такого поведения\* – может быть, кто-то из коллег раньше сильно обидел (высмеял, унизил) «белую ворону». Да и то, что этого сотрудника просто выслушает руководитель, очень даже неплохо. **Человек выговорится, и внутреннее напряжение, возможно, спадет, снизится негатив.**

**Пример**

В отделе планирования работал странный сотрудник, у которого были свои представления о том, как следует поступать коллегам в той или иной рабочей ситуации. И если поступки коллег не вписывались в эти представления, он испытывал приступ гнева и выплескивал свое возмущение сначала на других сотрудников, затем прибегал к руководителю отдела и высказывал все ему. По совету HR-директора руководитель отдела стал вести себя в подобных случаях так: молча выслушивал особенного работника, потом, когда тот выпустит пар, выдерживал паузу и спокойным, уверенным тоном задавал вопрос: «Что именно заставило Вас так расстроиться?».

В этот момент «белая ворона», уже пришедший в себя, вдруг начинал осознавать, что его реакция была неадекватна, ему становилось неудобно за свое несдержанное поведение. Однако руководитель понимал, что общение с коллегами у «белой вороны» не складывается, обе стороны раздражают друг друга. Тогда начальник отдела создал на сервере компании папку «Документы плановый отдел» и попросил сотрудников обмениваться информацией через нее: выкладывать документы, делать запросы, писать письма с предложениями (сохранять в виде отдельных файлов).

Но если «белая ворона» вносит откровенный диссонанс – хамит, подчеркнуто не следит за своим внешним видом, не обладает необходимыми знаниями и не старается исправить ситуацию, – с таким человеком лучше расстаться.

**\***О том, как научиться понимать внутренние мотивы людей, уметь сопереживать и сочувствовать им, не теряя при этом здоровой отстраненности, читайте [здесь](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=310853)

# Составьте Положение об адаптации

**Сделайте так, чтобы новички реже уходили из компании. Составьте Положение об адаптации, укажите, кто и за что отвечает**

**Александра ТУМКО,**руководитель службы персонала компании «7 ЦВЕТОВ» (г. Санкт-Петербург)

**С тем, что новых сотрудников надо адаптировать, в принципе соглашаются и HR-ы, и руководители разных уровней. Но их мнения о том, как именно это делать и кто должен этим заниматься, часто расходятся. «Адаптация – не мое дело, пусть этим занимаются менеджеры по персоналу», – говорят руководители. «Мы не работаем напрямую каждый день с сотрудниками, поэтому не можем отвечать за адаптацию», – высказываются HR-менеджеры. Чтобы закончить эти пререкания, пропишите, кто и что делает.**

Иначе спор о том, кто же должен взять на себя ответственность за адаптацию новичков, так и не прекратится. А истина, кстати, где-то посередине. В любом случае надо обозначить, кто и за что конкретно отвечает в процессе адаптации. В противном случае ответственных не найдете никогда – всегда так бывает, если к делу имеют отношение вроде бы все и в то же время никто.

Положение об адаптации – это документ, с которым Вы под роспись ознакомите руководителей подразделений и HR-менеджеров. Исполнять то, что там прописано, будет их обязанностью. **Составляя Положение, Вы фактически формируете систему адаптации в компании.** Поэтому оно должно быть конкретным. Расплывчатые и общие формулировки дают возможность уклоняться от исполнения предписаний. Не забудьте внести в Положение важные пункты, от которых будет зависеть текучесть среди новичков.

**Что проводится для новичка в первые дни его работы, и кто за это отвечает. Пишите конкретно!**

Психологи считают, что именно в первые три дня работы на новом месте сотрудник принимает решение, останется он работать в компании или нет. Пропишите в Положении об адаптации, кто и как именно взаимодействует с «новобранцем». **Сделайте таблицу и в ней перечислите все те мероприятия, которые должны проводиться для новичков в первую неделю, указав ответственных.**Предусмотрите Welcome-тренинг (о том, как разработать его и проводить, что включить в его структуру, читайте в [**№ 3, 2013**](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=306739)), указав, кто отвечает за подготовку материалов, а кто проводит тренинг. Как может выглядеть такая таблица, смотрите ниже.

**Таблица 1. Мероприятия, направленные на адаптацию новых сотрудников в первые дни их работы в компании**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Когда проводится** | **Цель** | **Что конкретно организуется** | **Кто ответственный** |
| Первый рабочий день | **Познакомить с организацией, дать представление о ее структуре** | Сотрудник оформляется в отделе кадров. Предоставить новичку общие сведения о рабочей дисциплине и оплате труда | Инспектор по кадрам, менеджер по персоналу |
| Проводится Welcome-тренинг, на котором в интерактивной форме дается основная информация о структуре компании, ее миссии и ценностях, о правилах поведения в компании | Менеджер по персоналу (контроль – Директор по персоналу) |
| После тренинга – экскурсия по компании: знакомство с подразделениями и их руководителями, несколько слов о «Доске почета», посещение «Музея славы» (история компании, ее достижения). Сотруднику показывают, где находятся место общественного питания, курилка, парковка | Менеджер по персоналу |
| Выдать набор сотрудника – телефонный справочник, записную книжку и ручку с символикой компании, «Книгу сотрудника», в которой есть информация об истории организации, ее миссии, планах и задачах | Менеджер по персоналу |
| **Ввести в подразделение** | Сотрудника представляют коллегам по подразделению, знакомят с его руководителем, дают информацию о деятельности подразделения | HR-менеджер и руководитель подразделения |
| **Ввести в должность** | Новичку готовят рабочее место, устанавливают корпоративную электронную почту и телефон с внутренним номером, назначают наставника (если им является не непосредственный руководитель), знакомят с должностными инструкциями и требованиями, предъявляемыми к работе, обозначают зону ответственности | Непосредственный руководитель, специалист IT-отдела |
| Составляется индивидуальный план работы | Непосредственный руководитель, согласование с Директором по персоналу |
| Второй рабочий день | **Ввести в должность** | Сотруднику дают первое практическое задание, объясняют, как лучше действовать, чтобы его выполнить, обозначают сроки. Если задание краткосрочное, то проконтролировать, как оно выполнено, дать оценку работе | Непосредственный руководитель, наставник |
| Пятый рабочий день | **Ввести в должность** | С сотрудником беседует непосредственный руководитель и подводит первые итоги: оценивает, сколько заданий за четыре рабочих дня выполнил новичок и в каком качестве, допускал ли какие-либо ошибки, справляется ли с нужным объемом работы, уточняет, не нуждается ли индивидуальный план работы в корректировке | Непосредственный руководитель, наставник |

**Ясно обозначьте, за что в вопросе адаптации отвечает HR-менеджер, за что – руководитель**

Чтобы исключить ситуации, когда HR-ы и руководители подразделения перекладывают ответственность друг на друга, четко обозначьте зоны ответственности тех и других. В глобальном смысле.

Очевидно, **все, что касается профессиональных вопросов и функционирования подразделения**, в котором работает новичок, является зоной ответственности руководителя подразделения. А за **социальную, коммуникативную адаптацию, за постижение корпоративной культуры** отвечать должен HR-департамент.

**Пример**

Составляя Положение об адаптации, HR-директор решил четко определить, за что отвечают HR-менеджеры, а за что – непосредственные руководители. Было очевидно, что руководитель должен помогать новичкам осваиваться в рабочих вопросах и бизнес-процессе компании. А HR-менеджер призван заботиться о том, чтобы новобранцы адаптировались социально и психологически. В результате в Положении появился такой пункт:  
«…1.5. Непосредственный руководитель нового сотрудника и HR-менеджер понимают зоны своей ответственности за адаптацию.

Руководитель отвечает за:  
– формирование специальных навыков и знаний (профессиональная адаптация). Ответственность за это несет также наставник, если им является отдельное лицо, а не руководитель;  
– понимание места своего подразделения в общей структуре организации (организационная адаптация).

Менеджер по персоналу отвечает за:  
– адаптацию к режиму работы и отдыха, правильное понимание сотрудником корпоративной культуры компании, правил работы и поведения, межличностные отношения новичка в коллективе (психофизиологическая адаптация)».

**Зафиксируйте, что конкретно должен делать в течение всего срока адаптации руководитель**

Из-за большого количества дел руководитель может забыть, что нужно уделять внимание новичку. И **получится, что ему никто не ставит задачи либо ставит невнятно**. Самый главный бич – отсутствие обратной связи. Непосредственный руководитель не говорит новичку, что у него получается хорошо, а что не очень, и как это можно исправить. Конкретно укажите, как часто непосредственный руководитель должен беседовать с новым сотрудником, о чем говорить. Чтобы руководитель был заинтересован в такой работе, **введите ему KPI** «Обучение и развитие новичков» либо «Текучесть не выше 5%» (этот показатель зависит, в том числе, и от качества адаптации новых сотрудников). По этому показателю оценивайте работу управленца (как именно, пропишите в другом Положении – об обучении).

**Пример**

«...2.1. Непосредственный руководитель нового сотрудника действует в период его адаптации следующим образом:

– четко формулирует задания;  
– объясняет суть каждого задания и дает рекомендации, как его лучше выполнить, какие инструменты задействовать;  
– четко обозначает сроки, за которые требуется выполнить задания;  
– время от времени проверяет, как выполняется задание, и при необходимости оказывает помощь и поддержку новичку;  
– когда задание выполнено, оценивает качество и дает обратную связь, поясняет, что удалось, а что нет, какие ошибки допустил новый сотрудник и как их можно в будущем избежать, над чем поработать в дальнейшем;  
– проводит беседы с новичком – не реже одного раза в неделю;  
– фиксирует, проявляет ли сотрудник такие качества, как инициативность, дисциплинированность, коммуникабельность, владение компьютером.

**Установите: на период адаптации составляется индивидуальный план работы новичка**

Во-первых, это сделает абсолютно ясным для всех, что конкретно делает новичок в период адаптации. В конце этого периода будет понятно, что именно оценивать и в работе нового сотрудника, и в действиях руководителя (помогал ли он новичку выполнить план и адаптироваться).

Во-вторых, это исключит субъективизм в оценке того, прошел или не прошел работник испытательный срок. Случается, что в отделе или службе плохо приживаются новички из-за придирок руководителя. Ему кажется, что никто из них не справляется с задачами (а возможно, он просто боится конкуренции). При этом рациональных доводов, доказывающих, что новичок не справляется и ведет себя не так, как принято в компании, шеф привести не может. Если же составить План работы нового сотрудника на время адаптации, то **абстрактные рассуждения и выводы руководителя или самого новичка будет легко перевести в конкретную плоскость** и предметно обсудить, что работник делал не так.

В-третьих, благодаря Плану работы **можно будет увидеть, нормальная ли загрузка у новичка**, и избежать как такой ситуации, когда он выполняет минимум и не знает, чем в оставшееся время заняться, так и другой – когда на новичка навалили столько дел, что ему не справиться с ними и за год работы.

Форму плана работы новичка в период адаптации сделайте **Приложением 1** к Положению об адаптации (как может выглядеть План работы новичка в период адаптации, смотрите ниже или в Приложении 1 на нашем сайте [**www.HR-director.ru**](https://hr-director.ru/examples)). Новичка лучше ознакомить с Планом как можно раньше, чтобы он тоже понимал: подвигов от него никто не потребует, но нужно показать хорошую работу.

**Определите, как долго продолжается адаптация**

Конечно, идеально, если период адаптации совпадает с продолжительностью испытательного срока. Когда истечет этот срок, Вы сразу оцените все в комплексе – и то, как работал новый сотрудник, и то, как он адаптировался. Во многих компаниях **период адаптации короче испытательного срока** – составляет где-то месяц. Но в некоторых гораздо дольше – **год, как в Procter&Gamble, и даже три года, как в IBM**.Разумеется, устанавливается испытательный срок не просто так, а исходя из потребностей компании и необходимости некоторое время, скажем, обучать новичков. Ведь обучение тоже может быть частью процесса адаптации.

Те компании, которые уравнивают период адаптации и испытательный срок, как правило, отождествляют и сами эти понятия. Но как поступить в вашей компании, решать Вам самим.

**Пример**

Осмыслив цели, которые хочет достичь компания в результате адаптации новичков, оценив степень специфичности ее работы, Директор по персоналу решил, что адаптация должна продолжаться в компании не более двух месяцев. В Положение об адаптации он внес такой пункт:

« … 1.3. Период адаптации для новых сотрудников составляет два месяца. На это время составляется План работы новичка. Непосредственный руководитель проводит три промежуточных оценочных интервью с новичком – раз в две недели, а в конце срока организуется итоговая оценка процесса адаптации».

**Тренинг + шедуинг. Укажите, как будете адаптировать сотрудников, ставших руководителями**

Если у компании есть заинтересованность в том, чтобы такие сотрудники стали эффективными управленцами, их должен кто-то поддерживать и направлять. Составляя Положение об адаптации, обсудите с руководством компании, кто и как будет помогать начинающим руководителям, в чем конкретно будет выражаться эта помощь. Если у Вас предусмотрены адаптационные тренинги для молодых управленцев, зафиксируйте это. **Укажите количество тренингов, кто их проводит.** По вопросам, связанным с психологией управления, **может консультировать недавно назначенных руководителей и Директор по персоналу**, но по профессиональным вопросам, планированию и бюджетированию – **вышестоящий начальник**, предположим, кто-то из топ-менеджеров. Его можно назначить наставником молодого управленца.

**Пример**

Когда HR-директор составлял Положение об адаптации, то стал обдумывать, как адаптировать не только сотрудников, которые были исполнителями, а затем перешли на руководящую должность, но и управленцев, принятых со стороны. Директор по персоналу решил, что и тех, и других надо адаптировать одинаково. В чем конкретно это будет выражаться, глава службы персонала согласовал с гендиректором и внес в Положение такой пункт:

«…4.2. Сотрудники, назначенные на руководящую должность из исполнителей, а также управленцы, принятые в компанию со стороны, проходят один и тот же курс адаптации, который продолжается три месяца.

В первый месяц руководители посещают курс тренингов «Как ставить амбициозные цели, добиваться их исполнения, умело делегируя полномочия подчиненным и грамотно их контролируя». Тренинги проходят по средам с 18.00 до 20.00.

4.3. Каждому управленцу выделяется наставник из числа вышестоящих опытных руководителей. Он помогает принимать решения в сложных управленческих и бизнес-решениях.

4.4. Наставничество проходит в форме шедуинга (от англ. shadow, что в переводе на русский язык означает «тень»): начинающий управленец проводит рабочее время с более опытным руководителем, наблюдает за ним во время проведения деловых переговоров, планерок, общих собраний. После мероприятия обучающийся может задать вопросы, обсудить детали, прояснить для себя неясные моменты в действиях старшего руководителя.

4.5. Продолжительность – две недели (по 2–3 рабочих дня в неделю). Для наставников устанавливается KPI «Обучение и адаптация начинающих управленцев. Этот показатель влияет на оценку работы топов (как именно, прописано в Положении об оценке)».

**Что в конце периода адаптации? Ее оценка: формы отчетности для всех участников**

Нужно узнать, что думают об адаптации и сам новичок, и его непосредственный руководитель, и HR-менеджер, и наставник, если его назначали и если им не являлся сам руководитель (как составить **Положение о наставничестве**, читайте в [**№2, 2011**](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=260211)). Разработайте формы отчетных документов – для каждого специалиста свой. Так, для новичка **разработайте форму заключительного отчета** (см. Приложение 3 к Положению об адаптации), в котором сотрудник сам оценит, соответствует ли он требованиям, предъявляемым компанией к работникам. Кроме того, **подготовьте расширенную анкету**(см. Приложение 4), заполнив которую новобранец оценит качество адаптации. Наставник (или непосредственный руководитель, если он был наставником) пусть заполнит **лист оценки сотрудника**(см. Приложение 2), а **анализ вовлеченности новичка в жизнь коллектива** пусть сделает HR-менеджер (см. Приложение 5). Ведь вовлеченность является одним из показателей качества процесса адаптации.

# Адаптация сотрудника - формализуем каждый шаг

От процесса адаптации зависит, как быстро новый сотрудник сможет приносить организации необходимую прибыль. Вторая задача - это снижение издержек по поиску и найму новых сотрудников. Наличие четко регламентированной процедуры адаптации снижает риск ухода сотрудника из организации.

Поэтапное выстраивание системы адаптации

Для разработки системы адаптации персонала наша организация воспользовалась методикой проектирования этой системы, которая включает в себя:

- выбор подхода к созданию системы адаптации с учетом потребностей, ресурсов и потенциала организации;

- формирование структуры процесса адаптации;

- разработку необходимой документации;

- планирование внедрения системы адаптации персонала.

Указанная методика позволяет реализовать на практике теоретические положения, изложенные в части первой данной дипломной работы.

Весь комплекс работ по выстраиванию системы адаптации условно делится на пять блоков (табл. 1).

Таблица 1

Этапы построения системы адаптации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование  блока, N п/п | Содержание работ | Результаты |
| 1. Предпроектная подготовка | Определение цели и ожидаемых результатов внедрения  программы адаптации.  Разработка плана работ по  внедрению программы.  Определение круга  специалистов, входящих в  рабочую группу. Закрепление  руководителя процесса  адаптации | - Определены цели и  разработан подробный план  внедрения программы.  - Сформирована рабочая  группа.  - Определен руководитель  процесса |
| 2. Разработка  документов и  предложений | Выстраивание логики всей  процедуры адаптации - от  подготовки к приходу  сотрудника до завершения  периода.  Описание последовательности  процесса адаптации с  определением всех  необходимых форм и  приложений. Разработка  положения об адаптации и  справочных материалов об  организации | - Положение об адаптации  издано.  - Систематизированы все  существующие элементы  адаптации.  - Разработаны необходимые  приложения (формат плана,  справочники, буклеты,  программа адаптационного  семинара) |
| 3. Обучение | Разъяснение руководству  актуальности внедрения  процедуры адаптации и ее  роли в решении существующих  проблем управления  персоналом.  Проведение ряда обучающих  семинаров для линейных  руководителей и наставников  с целью освоения ими  инструментов адаптации | - Проведены обучающие  семинары.  - Руководители понимают и  поддерживают программу  адаптации |
| 4. Мониторинг | Запуск программы адаптации  персонала.  Подведение промежуточных  итогов и отслеживание  контрольных точек, из  которых поступает информация о ходе и проблемах процесса. Анализ всех элементов  процедуры адаптации на  основе обратной связи новых  сотрудников, их  руководителей и наставников. Коллективное обсуждение  участниками процесса  промежуточных итогов  адаптации | - Каждый новый сотрудник  встречается и адаптируется  по новым правилам.  - Получена обратная связь  по процедуре адаптации.  - Подведены промежуточные  итоги.  - Выработаны решения  проблемных моментов |
| 5. Корректировка | Введение в программу  адаптации необходимых  изменений | - Индивидуализация  отдельных элементов  процедуры адаптации |

В данной статье затрагиваются лишь первый и второй блоки данной методики проектирования системы адаптации.

Предпроектная подготовка

Первый этап. В связи с управленческим решением, выработанным руководством, основными целями внедрения новой системы адаптации являются:

1. Ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность:

- достижение им необходимой эффективности работы в минимальные сроки;

- уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей.

2. Сокращение текучести персонала:

- снижение количества сотрудников, не прошедших испытательный срок;

- снижение количества сотрудников, покинувших организацию в течение первого года работы.

3. Общее повышение эффективности деятельности компании "1С: Бухучет и Торговля".

Результатами внедрения усовершенствованной системы адаптации в компании "1С: Бухучет и Торговля" будут:

- снижение уровня текучести персонала и увеличение продолжительности работы сотрудников в компании;

- снижение затрат по подбору персонала;

- направление средств, затраченных на обучение новых сотрудников, на повышение профессионального уровня работающих сотрудников;

- возможность планирования карьеры сотрудников и формирования кадрового резерва.

Матрица адаптации

На втором этапе, согласно методике проектирования системы адаптации, наша организация воспользовалась инструментом "матрица адаптации" автора Н.В. Володиной [1], применение которого позволяет сформировать перечень адаптационных инструментов для нового сотрудника в зависимости от его должности.

Достаточно часто бывает, что применяемые в компании инструменты адаптации подходят не для всех сотрудников, а также часть сотрудников остаются вне зоны внимания в первые месяцы работы.

Такие вопросы не возникают, если в компании разработана матрица адаптации. Ее применение позволяет формировать перечень адаптационных инструментов для нового сотрудника в зависимости от его должности.

Матрица адаптации подразумевает ответ на четыре вопроса (рис. 1):

1. Кого адаптируем?

2. Когда это происходит?

3. Как адаптируем?

4. Кто ответственен за процесс адаптации?

При анализе существующей системы адаптации объектом была выбрана часть организации - управляющая компания.

Весь персонал управляющей компании условно можно поделить на 3 группы:

1) низкоквалифицированные работники, вспомогательный персонал (секретари, курьеры, операторы на телефоне);

2) специалисты, в том числе молодые (менеджеры по продажам, специалисты по внедрению 1С, сопровождению 1С, бухгалтеры, маркетологи, web-программисты, логисты, финансисты, методисты, IT-специалисты и др.);

3) руководители (все подразделения).

Период адаптации в компании - 3 месяца для всех групп персонала. Он будет разбит на определенные этапы адаптации:

- до начала работы нового сотрудника в компании;

- вводный: первый день сотрудника в компании;

- ознакомительный: первая неделя работы;

- вхождение в должность: 3 месяца;

- оценочный: за 2 недели до конца испытательного срока;

- заключительный: за 3 дня до конца испытательного срока.

Перечень адаптационных инструментов, которые будем использовать:

- подготовленное рабочее место;

- план вхождения в должность;

- наставничество;

- книга сотрудника и другие документы;

- знакомство с коллегами и руководителем;

- экскурсия по офису;

- курс о компании;

- корпоративный сайт;

- профессиональное обучение;

- адаптационные беседы;

- аттестация.

Круг ответственных: руководитель (Р); наставник (Н); менеджер по персоналу (МП).

На основе проведенного аудита существующей системы адаптации и учитывая вышеуказанные параметры системы адаптации была разработана следующая матрица адаптации для компании "1С: Бухучет и Торговля" (табл. 2).

Таблица 2

Матрица адаптации для компании "1С: Бухучет и Торговля"

|  |
| --- |
| До начала работы нового сотрудника в компании |
| Низкоквалифицированные  работники | Специалисты | Руководители |
| 1. Подготовка рабочего  места сотрудника (МП).  2. Составление плана  вхождения в должность  (Р).  3. Определение  наставника (Р).  4. Подготовка папки  новичка (МП) | 1. Подготовка рабочего  места сотрудника (МП).  2. Составление плана  вхождения в должность  (Р).  3. Определение  наставника (Р).  4. Подготовка папки  новичка (МП).  5. Оформление в отделе  кадров. Ознакомление с  положениями компании.  Инструктажи (МП) | 1. Подготовка рабочего  места сотрудника (МП).  2. Составление Плана  вхождения в должность  (Р).  3. Определение  наставника (Р).  4. Подготовка папки  новичка (МП).  5. Информирование  коллектива о новом  руководителе (МП).  6. Оформление в отделе  кадров. Ознакомление с  положениями компании.  Инструктажи (МП) |
| Вводный: первый день сотрудника в компании |  |  |
| 1. Оформление в отделе  кадров. Ознакомление с  положениями компании.  Инструктажи (МП).  2. Выдача пропусков для  прохода в офис (МП).  3. Вручение трудового  договора.  4. Вручение папки  новичка.  5. Знакомство нового  сотрудника с коллегами.  Экскурсия по офису (МП). 6. Ознакомление с  рабочим местом (МП/Н/Р). 7. Информирование  сотрудников о новичке  (МП).  8. Первая адаптационная  беседа (МП).  9. Беседа с  руководителем и/или  наставником. Разъяснение плана вхождения в  должность (Р/Н) | 1. Выдача пропусков для  прохода в офис (МП).  2. Вручение трудового  договора.  3. Вручение папки  новичка.  4. Знакомство нового  сотрудника с коллегами.  Экскурсия по офису (МП). 5. Ознакомление с  рабочим местом (МП/Н/Р). 6. Информирование  сотрудников о новичке  (МП).  7. Первая адаптационная  беседа (МП).  8. Допуск в базы данных, создание паролей,  электронного адреса  (Р/МП).  9. Беседа с  руководителем и/или  наставником. Разъяснение плана вхождения в  должность (Р/Н) | 1. Оформление в отделе  кадров. Ознакомление с  положениями компании.  Инструктажи (МП).  2. Выдача пропусков для прохода в офис (МП).  3. Вручение трудового  договора.  4. Вручение папки  новичка.  5. Знакомство нового  сотрудника с коллегами. Экскурсия по офису  (МП).  6. Ознакомление с  рабочим местом  (МП/Н/Р).  7. Информирование  сотрудников о новичке  (МП).  8. Первая адаптационная беседа (МП).  9. Допуск в базы  данных, создание  паролей, электронного  адреса (Р/МП).  10. Беседа с  руководителем и/или  наставником.  Разъяснение плана  вхождения в должность  (Р/Н) |
| Ознакомительный: первая неделя работы |  |  |
| 1. Участие в "курсе о  компании" (МП).  2. Оценка по результатам недельной работы. Отчет  сотрудника (Р).  3. Адаптационная беседа  (МП) | 1. Участие в "курсе о  компании" (МП).  2. Оценка по результатам недельной работы. Отчет  сотрудника (Р).  3. Адаптационная беседа  (МП) | 1. Участие в "курсе о  компании" (МП).  2. Знакомство с  функциональными  руководителями других  подразделений (Р).  3. Оценка по  результатам недельной  работы. Отчет  сотрудника (Р).  4. Адаптационная беседа (МП) |
| Вхождение в должность: три месяца |  |  |
| 1. Мониторинг исполнения плана вхождения в  должность (один раз в  месяц) (МП).  2. Адаптационная беседа  (один раз в месяц) (МП) | 1. Мониторинг исполнения плана вхождения в  должность (один раз в  месяц) (МП).  2. Адаптационная беседа  (один раз в месяц) (МП) | 1. Мониторинг  исполнения плана  вхождения в должность  (один раз в месяц)  (МП).  2. Адаптационная беседа (один раз в месяц) (МП) |
| Оценочный: за две недели до конца испытательного срока |  |  |
| 1. Напоминание  руководителю (за две  недели до конца  испытательного срока)  (МП).  2. Наставник/  руководитель передает в  службу персонала план  вхождения в должность с  пометками об исполнении, дает оценку качеств  работника, заключение о  результатах испытания  работника (Н) | 1. Напоминание  руководителю (за две  недели до конца  испытательного срока)  (МП).  2. Наставник/  руководитель передает в  службу персонала план  вхождения в должность с  пометками об исполнении, дает оценку качеств  работника, заключение о  результатах испытания  работника (Н) | 1. Напоминание  руководителю (за две  недели до конца  испытательного срока)  (МП).  2. Наставник/  руководитель передает в службу персонала план  вхождения в должность с пометками об  исполнении, дает оценку качеств работника,  заключение о  результатах испытания  работника (Н) |
| Заключительный: за три дня до конца испытательного срока |  |  |
| 1. Подведение итогов (Р, Н).  2. Обсуждение  результатов плана  вхождения нового  работника в должность  (Р, Н, МП).  3. Разработка плана  повышения квалификации  работника (Р, МП).  4. Адаптационная беседа  (МП) | 1. Подведение итогов (Р, Н).  2. Обсуждение  результатов плана  вхождения нового  работника в должность  (Р, Н, МП).  3. Уточнение ключевых  задач на год,  определение  индивидуального плана  развития работника (Р,  МП).  4. Адаптационная беседа  (МП) | 1. Подведение итогов  (Р, Н).  2. Обсуждение  результатов плана  вхождения нового  работника в должность  (Р, Н, МП).  3. Уточнение ключевых  задач на год,  определение  индивидуального плана  развития работника (Р,  МП).  4. Адаптационная беседа (МП) |
| Условные обозначения: Р - руководитель, Н - наставник, МП - менеджер по  персоналу |  |  |

Рабочее место

Данные этапы адаптации будут включать в себя следующие мероприятия, представленные ниже.

1. Подготовка рабочего места сотрудника. На рабочем месте не должно быть никаких вещей, принадлежавших предыдущему сотруднику. Рабочее место должно быть полностью оборудовано необходимыми инструментами (компьютер, набор канцелярских принадлежностей), необходимых новому работнику для выполнения сотрудником поставленных задач. Для реализации этих задач формируется карта создания рабочего места сотрудника (примерная форма 1).

Примерная форма 1

Карта создания рабочего места сотрудника

Ф.И.О. сотрудника: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Должность: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Подразделение: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Ф.И.О. непосредственного руководителя: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность руководителя: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Дата выхода сотрудника: "\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

5. Рабочее место сотрудника: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6.1. Определение и обеспечение рабочего места необходимыми предметами (ответственный за исполнение - руководитель структурного подразделения):

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

- рабочее место сотрудника: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

- офисная мебель: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

- канцелярские принадлежности: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Рабочее место определено и обеспечено.

Рабочее место не определено и не обеспечено. Указать причины:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись ответственного: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_)

6.2. Обеспечение рабочего места средствами коммуникации (ответственный за исполнение - сотрудник технического отдела):

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

- стационарный компьютер или ноутбук (нужное подчеркнуть);

- регистрация нового сотрудника в домене: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

- установление дополнительных программ (если необходимо, то каких именно):

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

- телефонный аппарат:

- внутренний номер: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Рабочее место обеспечено.

Рабочее место не обеспечено. Указать причины: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись ответственного: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_)

Введение в должность

План введения в должность нового сотрудника (примерная форма 2) составляется с целью более детального ознакомления со спецификой деятельности компании, с должностью и спецификой предстоящей работы, приобретения конкретных навыков, специфичных для данной должности. План рассчитан на весь испытательный срок. Он составляется руководителем совместно с менеджером по персоналу и отделом обучения. В первый день работы доводится до сведения сотрудника непосредственным руководителем под подпись. Этот этап предполагает полное вхождение нового сотрудника в должность, т.е. полное освоение своих должностных обязанностей, хорошая ориентация в компании, ее деятельности и структуре.

Примерная форма 2

План введения в должность нового сотрудника

Ф.И.О. сотрудника, проходящего испытательный срок: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подразделение: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность сотрудника: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Период испытательного срока: с \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ до \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

┌─┐ ┌─┐

Рабочее место подготовлено: │ │ Да │ │ Нет

└─┘ └─┘

Ф.И.О. наставника:

Должность наставника:

1. Задачи на период испытательного срока сотрудника

(заполняется наставником совместно с новым сотрудником в начале испытательного срока)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Задачи | Планируемый срок  выполнения | Фактический срок  выполнения | Итоги 1 месяца. Отметка о  выполнении (в %) |
| 1. Изучение пакета документов,  регламентирующих работу  сотрудников компании:  1.1. Обязательные документы:  - памятка первого рабочего дня,  от системного администратора;  - правила внутреннего трудового  распорядка.  1.2. Документы, регламентирующие  работу сотрудника:  - должностная инструкция  сотрудника |  |  |  |
| 2. Изучение работы корпоративных  компьютерных программ и  программных продуктов,  используемых в подразделении:  2.1. Обязательные:  - Юнион;  - Интернет, ICQ;  - Outlook.  2.2. Другие |  |  |  |
| 3. Ознакомление с папкой нового  сотрудника |  |  |  |
| 4. Сотрудники подразделения, с  которыми новый сотрудник будет  взаимодействовать при выполнении  своих должностных обязанностей |  |  |  |
| 5. Посещение "Курса о Компании" |  |  |  |
| 6. Задачи на испытательный срок  (заполняются индивидуально для  каждой должности) |  |  |  |

2. Оценка сотрудника, заканчивающего испытательный срок

(заполняется куратором в конце испытательного срока).

Для оценки сотрудника проставьте баллы напротив каждой компетенции в приведенной ниже таблице по шкале от 0 до 3:

0 - отсутствие компетенции;

1 - компетенция проявляется слабо;

2 - компетенция проявляется в полной мере;

3 - кандидат в полной мере обладает компетенцией, способен транслировать компетенцию другим.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Компетенции | Описание компетенций | Оценка (0 -  3) |
| 1. Корпоративность | Сознательное принятие корпоративных правил,  норм и ценностей; сознательный отказ от  действий, наносящих какой-либо ущерб  компании и ведущих к утрате доверия с ее  стороны. Чувство принадлежности компании |  |
| 2. Профессиональная  ответственность | Способность личности принимать обоснованные  решения в сфере своей профессиональной  деятельности, проявлять настойчивость и  прикладывать волевые усилия для достижения  требуемого результата; готовность отвечать  за результаты и последствия деятельности  принятых решений |  |
| 3. Развитие | Осознанное стремление к получению новых  знаний, умений и опыта, любопытство,  заинтересованность в использовании новых  возможностей в профессиональной  деятельности. Способность воспринимать  другие ценности |  |
| 4. Работа в команде | Понимание значимости совместной  деятельности, стремление к совместному  достижению командных целей, ориентация на  сотрудничество, взаимоподдержку и  взаимовыручку |  |
| 5. Энергетический  потенциал | Высокая энергетика, активность и способность к переключению с одного вида деятельности на другой, оптимизм, высокая работоспособность, ее независимость от актуального  функционального состояния (настроения,  самочувствия) |  |
| 6. Коммуникативная  компетентность | Умение правильно оценивать и понимать  поведение людей, устанавливать эффективные  взаимоотношения; умение слушать,  аргументированно и убедительно преподносить  свою позицию. Взаимодействовать на  доверительной основе с учетом своих  интересов и интересов партнера |  |
| 7. Целеустремленность | Способность сотрудника четко формулировать  цели и задачи профессиональной  деятельности, ставить их себе и подчиненным, а также добиваться ожидаемого результата, не останавливаясь перед трудностями.  Способность оценивать работу по конечному  результату, а не по количеству затраченных  усилий |  |
| 8. Коммерческий  подход (для  сотрудников отдела  продаж) | Ориентация на клиента, способность  распознавать его потребности; стремление к  максимальному удовлетворению этих  потребностей при соблюдении интересов  компании |  |
| 9. Мотивирование (для должностей от уровня  руководителя группы и выше) | Умение побуждать подчиненных и коллег на  достижение поставленных целей, повышение  эффективности работы. Способность изменять  поведение людей, вести за собой, проявлять  заботу о подчиненных. Умелое управление  интересами людей и отношениями в команде |  |
| 10. Стратегическое  мышление (для  должностей от уровня  руководителя группы и выше) | Способность прогнозировать развитие бизнеса  в перспективе с учетом системного анализа  имеющихся ресурсов, четкого понимания  стоящих задач и возможностей. Видение  результатов и последствий своей  деятельности, направленность на достижение  стратегических целей |  |
| 11. Лидерство (для  должностей от уровня  руководителя группы и выше) | Высокая активность и работоспособность.  Умение заряжать людей своей энергией и  оптимизмом. Развитые коммуникативные навыки, доминантность; способность к осуществлению  власти, харизматичность |  |

3. Заключение по результатам прохождения испытательного срока

- Испытательный срок считать успешно завершенным.

- Считать испытательный срок неуспешным. Комментарии:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Наставник \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_) "\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Сотрудник \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_) "\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Согласовано:

Руководитель

подразделения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_) "\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Литература

1. Володина Н.В. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы. М.: Эксмо, 2009. С. 240.

В окончании статьи, опубликованной в N 10 "Кадрового делопроизводства", рассмотрена формализация процедуры адаптации персонала с оформлением всей необходимой документации. Данная формализация является инструментом, нивелирующим стрессогенность перехода работника из организации в организацию.

После подготовки рабочего места и составления плана вхождения в должность наша организация предлагает следующие адаптационные мероприятия.

3. Определение наставника. Наставником может быть назначен более опытный сотрудник того же отдела, куда и придет работать новый сотрудник. Если такой возможности нет, то обычно наставником выступает сам руководитель.

4. Подготовка "папки новичка". Она включает в себя:

- должностную инструкцию работника, локальные нормативные документы;

- адаптационный лист;

- брошюру "Книга сотрудника" (знакомство с правилами и традициями организации);

- памятку системного администратора;

- корпоративный сувенир (ежедневник, блокнот, ручка);

- бейдж;

- открытку с поздравлением с новой работой.

5. Оформление в отделе кадров.

В связи с тем что в день выхода сотрудника на работу ему нужно будет ознакомиться со специализированными компьютерными программами, а допуск к ним возможен только при внесении сотрудника в базу, то принято решение оформлять документы в отделе кадров накануне первого дня работы. Там же работник знакомится с необходимыми положениями, локальными нормативными актами, ему предоставляются другие необходимые документы, например правила внутреннего трудового распорядка.

6. Проведение инструктажа по технике безопасности и охране труда.

7. Вручение "папки новичка" в первый день работы сотрудника.

8. Представление новичка коллегам и сотрудникам, с которыми он будет взаимодействовать в работе. Проведение экскурсии по офису. Показ расположения основных служб организации.

9. Ознакомление с рабочим местом. Проводит менеджер по персоналу. Показывает рабочее место, оснащение, места хранения необходимых принадлежностей, объясняет алгоритм действий. Инструктаж по использованию технических средств (АТС, персональный компьютер, оргтехника и т.п.) проводит технический специалист IT-отдела. При необходимости регистрирует нового сотрудника как пользователя сети, объясняет особенности использования возможностей сети компании (диски и хранящаяся на них информация, директории общего пользования и т.д.) и дает вводные консультации по пользованию конкретными программными продуктами.

10. Информирование сотрудников о новичке. Важно не только представить сотруднику его будущих коллег, но и рассказать работникам организации о новом человеке в коллективе. Для этого используем имеющиеся коммуникационные каналы:

- интернет-страничка "Наши новички" на корпоративном сайте;

- электронная рассылка (примерная форма 1);

- информационный стенд.

Примерная форма 1

Информационная рассылка о новом сотруднике

Уважаемые коллеги!

Наши профессиональные ряды пополнила

Мирошкина Ксения

Маркетолог по торговому оборудованию в отделе маркетинга

Ксения занимается:

- планированием и организацией маркетинговых мероприятий компании по продаже торгового оборудования;

- координацией работ по обновлению и наполнению сайта www.kkm.su;

- разработкой концепции и содержания макетов и модулей для продвижения торгового оборудования;

- изучением конкурентной среды и анализом рынка продаж торгового оборудования.

[Kmirobshkina@1cbit.ru](mailto:Kmirobshkina@1cbit.ru)

(495) 400-90-00 доб. 800

С уважением, Департамент персонала.

Информация включает: должность; основные функции работника; успехи и достижения в предыдущих проектах; информацию неформального характера (семейное положение, хобби и т.д.), личные дополнения работника (пожелания).

11. Организация беседы с руководителем и/или наставником. Обсуждаются вопросы:

- должностные обязанности и ответственность;

- разъяснение важности данной должности и того, как она соотносится с другими в подразделении и в организации в целом;

- ознакомление с положением об отделе (структурном подразделении); производственными функциями и особенностями работы структурного подразделения;

- ознакомление с перечнем отделов (подразделений) компании, с которыми придется взаимодействовать, и технология взаимодействия между подразделениями - устная форма, документы и сроки;

- описание текущей работы и ожидаемых результатов;

- дополнительные ожидания (замена отсутствующего работника, участие в учебно-производственных программах);

- нормативы качества выполняемой работы и способов ее оценки;

- виды отчетной документации и правила ее заполнения;

- возможные сложности производственного процесса;

- механизмы решения проблем;

- разъяснение плана вхождения в должность и согласование плана работы;

- ответы на вопросы и обсуждение предложений (пожеланий) нового сотрудника.

12. Обеспечение допуска в базы данных, создание паролей, электронного адреса нового работника.

13. Обеспечение участия в "Курсе компании". Курс о компании проводит генеральный директор, он включает в себя информацию:

- просмотр фильма о компании;

- история организации;

- продукция компании;

- описание сегмента рынка, на котором работает компания, и ее позиции на рынке;

- основные конкуренты;

- ближайшие и долгосрочные цели развития;

- победы и достижения;

- освещение деятельности в СМИ;

- сведения о функциональных подразделениях;

- система управления компанией;

- ответы на вопросы сотрудников.

14. Оценка по результатам работы. Отчет сотрудника. С третьего дня до конца испытательного срока работа по плану и отчет в конце каждой недели. Руководитель оценивает итоги каждой недели и доводит информацию до нового сотрудника.

15. Контроль соблюдения плана адаптации. Периодичность: один раз в месяц. Проводит менеджер по персоналу.

16. Обеспечение посещения сотрудником запланированных программ обучения. Контролирует наставник.

17. Обсуждение результатов вхождения в должность.

18. Проведение адаптационных бесед по следующему графику.

- 1-й день работы сотрудника. Адаптационная беседа проходит в ключе информирования нового сотрудника об условиях работы, рабочем графике, распорядке работы, системе материального и морального стимулирования (полная информация о размере заработной платы), порядке выплаты заработной платы, о системах обучения и возможностях профессионального развития, о корпоративных мероприятиях, поздравлениях, негласных традициях, корпоративных стандартах в области дресс-кода, делового этикета, условиях быта (где и когда можно пообедать, получить медицинскую помощь). Ознакомление работника с его общей программой адаптации.

- Вторая - четвертая беседы в конце первой недели, первого месяца и второго месяца работы нового сотрудника. Сотрудник заполняет анкету по окончании трех дней и месяца работы (примерные формы 2, 3).

Примерная форма 2

Опрос сотрудника по истечении трех дней работы

Оценка условий первых трех дней работы

Ф.И.О. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата приема на работу \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Осуществляет ли с вами взаимодействие ваш наставник? ┌─┐ ┌─┐

Для примечаний: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ └─┘да └─┘нет

2. Предоставлено ли вам отдельное рабочее место? ┌─┐ ┌─┐

Для примечаний: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ └─┘да └─┘нет

3. Оборудовано ли ваше рабочее место (подключен компьютер, телефон,

иная техника, необходимая для выполнения профессиональных задач, выданы

канцелярские товары и пр.)? ┌─┐ ┌─┐

Для примечаний: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ └─┘да └─┘нет

4. Ознакомлены ли вы с вашей должностной инструкцией и должностными

обязанностями? ┌─┐ ┌─┐

Для примечаний: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ └─┘да └─┘нет

5. Составлен ли индивидуальный план введения в должность,

конкретизированы задачи, даны дополнительные разъяснения ваших

функций? ┌─┐ ┌─┐

Для примечаний: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ └─┘да └─┘нет

"\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/

Примерная форма 3

Опрос сотрудника по истечении одного месяца работы

Оценка условий после 1-го месяца работы

Ф.И.О. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Есть ли у вас понимание поставленных перед вами задач и

обязанностей? ┌─┐ ┌─┐

Для примечаний: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ └─┘да └─┘нет

2. Осуществляет ли с вами взаимодействие ваш наставник на регулярной

основе? ┌─┐ ┌─┐

Для примечаний: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ └─┘да └─┘нет

3. Поручают ли вам несвойственные вашей должности функции? ┌─┐ ┌─┐

Для примечаний: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ └─┘да └─┘нет

4. Комфортно ли вы чувствуете себя в коллективе? ┌─┐ ┌─┐

Для примечаний: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ └─┘да └─┘нет

5. Чего вам не хватает для работы? ┌─┐ ┌─┐

Для примечаний: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ └─┘да └─┘нет

"\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/

Пятая беседа в конце испытательного срока. Подведение итогов адаптации, сотрудник заполняет анкету по условиям работы.

Примечание. Проведение адаптационных бесед способствует не только нахождению своего места в коллективе новым сотрудником, но и налаживанию обратной связи.

# Как сделать испытательный срок комфортным: пошаговая инструкция

Андрей Будаев

Окончил МФПУ «Синергия». HR-карьеру начал в 2009 году в компании «Ренессанс страхование». Работал в Enter (ГК «Связной»), Urban Group, где развивал корпоративную культуру и выстраивал HR-бренд организаций. С 2017‑го — в компании Adventum.

«Я не прижился в компании и коллективе» — такую причину называют 28% уволившихся работников1. Сотрудники не приживаются, так как не понимают, кто и за что в офисе отвечает, как подружиться с коллегами, есть ли возможности для карьерного роста. Если не помочь новичку адаптироваться, вы потеряете его на испытательном сроке или в первые три месяца работы. Таким образом, силы и средства на обучение будут потрачены зря.

Мы разработали нестандартный план адаптации (образец документа 1), чтобы сразу заинтересовать и мотивировать сотрудников. Раньше новый работник адаптировался в компании в среднем за три-четыре месяца — мы сократили этот срок до полутора месяцев. Расскажу, как быстро ввести новичков в курс дела и что это даст вашей фирме.



Шаг 1. Удивите новичка необычным первым днем

Поручите отделу кадров, непосредственным руководителям и коллегам заранее подготовиться к выходу нового сотрудника. Так вы уменьшите страхи и мотивируете новичка до начала работы. Мы готовимся по плану адаптации и используем четыре основных инструмента.

Организуйте тестовый день. Предложите новичку провести тестовый день. Человек увидит атмосферу в компании, поймет сложность задач, познакомится с коллективом. Вы оцените профессиональный уровень сотрудника и сделаете собственные выводы. Мы на тестовый день выделяем кандидату рабочее место, компьютер и даем несложное задание. Устраиваем обед с руководителем, чтобы новичок смог задать интересующие вопросы и ближе познакомиться с потенциальным начальником.

Если тестовый день прошел успешно, отправляем сотруднику официальное приглашение на работу и определяем первый рабочий день, с которого начинается испытательный срок.

Отправьте вау-письмо. Чтобы настроить новичка на работу, поручите за день до выхода выслать ему на почту приветственное письмо. Мы прикладываем к посланию обращение коллег и их фотографии, ссылки на страницы компании в социальных сетях и список документов для трудоустройства. В сообщении описываем первый рабочий день сотрудника. Новичок чувствует интерес к себе, поэтому неуверенность и страхи пропадают.

Сориентируйте сотрудника в компании. Мы готовимся к выходу новичка так. Работника встречает доска с написанным на ней мелом приветствием, например: «Вася, добро пожаловать!». Наставник знакомит сотрудника с офисом, рассказывает, что где находится, отправляет на почту welcome-book. Welcome-book — это электронный путеводитель по компании с полезной информацией о фирме, офисе и коллегах. Из письма новичок узнает, как зовут сослуживцев и в каких должностях они работают, по каким вопросам к ним можно обращаться, где находится аптечка, кухня и пр.

Вручите пакет новичка. Вечером первого дня коллектив собирается вместе и выдает сотруднику пакет новичка: фирменный ежедневник, ручку, карандаш, обложку для пропуска, буклет с описанием ценностей компании, кружку и открытку, подписанную руководителем.

Шаг 2. Расскажите новичку о работе каждого отдела

Новичок обучается две недели. Занятия идут четыре дня по два часа. Обучают новых сотрудников руководители всех отделов — восемь-девять человек. В переговорной собираются все новички и выступает спикер с презентацией. Спикер рассказывает о функционале и бизнес-процессах своего отдела, объясняет, как он устроен, с какими продуктами и клиентами ведется работа, советует, по каким вопросам можно обращаться к сотрудникам отдела. Так новички подробно узнают особенности работы в компании.

С помощью обучения мы погружаем новых работников в каждое направление деятельности организации. Важно, чтобы любой сотрудник мог доходчиво объяснить любому клиенту, где он работает и чем сильна его компания.

Шаг 3. Составьте адаптационный обзор

Чтобы узнать, адаптировался ли новичок за испытательный срок, составьте адаптационный обзор. Мы поручаем новому сотруднику и руководителю за две недели до конца испытательного срока заполнить специальную форму (образец документа 2). По семибалльной шкале новичок и руководитель оценивают, каждый со своей стороны, как сотрудник понял цели и задачи компании, насколько удовлетворен отношениями в коллективе и оплатой труда, каков потенциал работника и пр.



На итоги испытательного срока эта оценка прямо не влияет. Если сотрудник получает ниже пяти баллов по какому‑то пункту, мы общаемся с новичком и его руководителем, чтобы выяснить и устранить причину низкой оценки. Например, даем дополнительные задания, чтобы работник лучше понял бизнес-процессы компании, организовываем встречи новичка с коллегами и пр.

Шаг 4. Превратите испытательный срок в удовольствие для новичка

Развлекательные механики и поддержка коллег помогут новому сотруднику легче адаптироваться в компании. Человек, который с интересом и радостью приходит на работу, будет трудиться более эффективно. Мы внедряем три основных инструмента.

Используйте «пазл ценностей». Мы планируем после каждого этапа обучения выдавать новичку наклейку для ноутбука или блокнота. На наклейке — название одной из пяти ценностей компании: предположим, «нацеленность на результат». Сотрудник, который соберет все пять стикеров, получит подарок от компании: флешку, кружку, футболку и другие презенты с логотипом фирмы. Это поможет быстрее понять и усвоить корпоративную культуру.

Проведите «завтрак с коллегой». Мы организуем завтраки или обеды новичков с другими сотрудниками, чтобы помочь им влиться в коллектив и подружиться с коллегами. На корпоративном портале составляем график, в который работники вносят свои предложения: куда и когда сходить вместе на перекус. Встреча согласовывается в календаре и проходит в назначенное время.

Поиграйте в «песочницу». Мы вспомнили принцип: малыши лучше узнают друг друга и заводят приятелей в песочнице. Решили внедрить этот принцип в собственную программу адаптации до конца года.

После испытательного срока мы будем выдавать новому работнику лист с фотографиями пяти коллег и незаполненными графами «Кто это» и «За что он отвечает». Задача новичка — найти сослуживцев в офисе, познакомиться, сделать совместное селфи и выложить заполненный лист вместе с фото на портале компании. За выполненное задание вручим новичку небольшой корпоративный презент.

Результат

Мы ввели программу адаптации два года назад. За этот период сотрудники в два раза быстрее стали достигать поставленных целей после испытательного срока. Испытательный срок сократился вдвое.

# 19 антизанудных идей для адаптации новых сотрудников

Каждый из нас знает, каково быть новичком в коллективе. Неловко, странно сначала, не знаешь, как на что реагировать и как попросить о помощи. В России с институтом адаптации сотрудников обычно ничего хорошего не связано — на западе же нормальная практика, если все сотрудники приветствуют нового человека, что-то готовят для него или сами идут знакомиться. Давайте менять процесс «вот-ваше-рабочее-место» и помогать людям адаптироваться на новом месте с удовольствием.

1. Отправьте письмо сотрудникам, рассказав о новом члене команды. Не органичивайте представление рассказом об опыте и образовании — включите пару слов о том, где родился новый сотрудник, каким видом спорта увлекается, что любит делать и так далее.

2. Сделайте что-то вроде плаката или хотя бы открытку с приветствием, а затем попросите всех её подписать.

3. Предложите своим сотрудникам завтрак, во время которого все смогут познакомиться с новым членом команды (конечно, здесь всё зависит от бюджета и вообще возможности провести такое в вашей компании).

4. Спросите новых сотрудников, как бы они сами предпочли улучшить процесс адаптации.

5. Предложите новым сотрудникам прочитать несколько книг, которые повлияли на основателей компании или на всю команду.

6. Соберите всех новых сотрудников и устройте что-то вроде часа вопросов и ответов — здорово, если получится позвать основателей компании. Расскажите об истории, о сотрудниках, о планах и о том, как вы любите проводить свободное время.

7. Купите шариков и украсьте стол только что прибывшего сотрудника. Можете также оставить там что-нибудь вкусное. Он определённо будет удивлен.

8. Устраивайте «стодневные вечеринки» для сотрудников, которые проработали в компании сто дней.

9. Пригласите новых сотрудников на ланч с генеральным директором или топами.

10. Устройте квест «охота за канцелярией» — напишите список принадлежностей, которые они должны взять у сотрудников или даже за какую-то услугу приобрести, чтобы познакомиться с ними.

11. Если у вас сразу несколько новых сотрудников, предложите им придумать название своей «команды», сделать фото и потом дайте им возможность организовать небольшое мероприятие в офисе, чтобы познакомиться с другими коллегами (как вариант — предложите им один день социальной волонтерской работы в любом из мест на их выбор).

12. Предложите программу под кодовым названием «печеньки» — пусть новые сотрудники в течение первых дней работы приносят на работу что-то вкусное и оставляют на столе рядом с собой. Поверьте, остальные быстро подтянутся и захотят познакомиться с хозяином лакомств.

13. Cоберите пакет во всякими интересными деталями, которые помогут новому сотруднику в работе. Можете сделать это с помощью команды, а можете просто взять сувенирную продукцию вашего бренда (кам он, это для лентяев!). Лучше, конечно, если вы что-то сами привнесете в этот подарок или коллектив.

14. Сделайте небольшое видео, которое включится, когда сотрудник сядет за рабочий стол и начнет работу — поприветствуйте его и расскажите, как рады видеть его на этом месте. Некоторые, кстати, делают gifки.

15. Организуйте небольшое мероприятие, например, соревнование по настольному теннису в честь только что прибывшего сотрудника.

16. Сыграйте в игру со всей командой. Это может быть что-то вроде «Две правды, один вымысел» (каждый говорит по три факта из жизни, один из которых — неправда). Или прямо в начале рабочего дня устройте небольшое погружение в мир мафии. А ещё можете сделать такую штуку: напишите для себя факт о каждом сотруднике (настоящий и нет), затем озвучивайте его и просите тех, кто уверен, что это правда, встать. Или поднять руку. Например: «Светлана изучала экономику в МГУ».

Если у вас есть какие-то внутренние игровые традиции и ваша команда питает страсть к какой-то конкретной настольной игре — расскажите об этом новому сотруднику.

17. Придумайте какую-нибудь оригинальную анкету для сотрудников со смешными вопросами. Например, верят ли они в существование инопланетян, как ходят по тратуару, выложенному кирпичиками и так далее. Давайте её каждому прибывшему и потом сделайте небольшую инфографику о сумасшедших идеях и привычках коллектива.

18. Наставнические программы остаются актуальными — создайте что-то вроде «buddy program» внутри компании, чтобы прибывшие сотрудники точно знали, к кому могут обратиться. Да и для остальных это будет чудесным опытом.

19. Составьте словарь забавных терминов, которые вы или ваши коллеги используете в профессиональных и рабочих целях. И поделитесь им с новым сотрудником.

# Чужой среди своих: адаптация

На рынок труда выходят все более молодые и способные к быстрым изменениям люди, но сам рынок труда становится настолько разнообразным, что вашим соискателям требуется немало сил, чтобы найти в нем свой коллектив. Проблема адаптации стоит все острее.

Психологи выделяют три этапа адаптации нового сотрудника:

Адаптация 1.0

Первая фаза — период острой адаптации — длится 1−2 месяца и, как правило, совпадает с испытательным сроком. При том, что соискатель старается произвести максимальное впечатление, работоспособность у него снижается на 50−60% именно из-за стресса, связанного с адаптацией.

Как правило, в 20−30 лет сотрудники въезжают в компанию «на белом коне, в разгар боя». Они начинают сходу критиковать все, чтобы показать свои исключительные навыки, знания и характер, делится наблюдениями Марина Михайленко, партнер ООО «BLD Coaching & Consulting».

В 30−40 лет люди более осторожны в своей первичной коммуникации, они больше прислушиваются к мнению руководителей, осознают свою роль и горизонты карьеры в новой организации.

От 40 лет до пенсионного возраста сотрудники уверены в своей экспертизе и могут совершить ошибку, давя на всех авторитетом раньше, чем он завоеван.

Адаптация 2.0

Острая фаза адаптации сменяется «фазой оптимизма». Это происходит через 3−4 месяца после трудоустройства. Уже бывший соискатель считает себя «своим» в коллективе и привык к должностным обязанностям. Однако не всегда коллектив к этому времени привыкает к новому работнику настолько, чтобы прощать непонимание в тонкостях корпоративных взаимоотношений или профессиональные ошибки.

Насколько быстро коллектив примет новичка — непредсказуемо. И у психологов, и карьерных консультантов нет единого мнения на этот счет. По мнению Людмилы Болдыревой, бизнес-психолога, временной лаг привыкания «старичков к новичку» — от двух недель до месяца. Марина Михайленко убеждена, что срок гораздо больше — год-полтора. «В бюрократических системах до полугода, в малом бизнесе встроиться в компанию кандидат может за неделю», — занимает среднюю позицию Денис Рощин, карьерный коуч-консультант и руководитель компании Triolit Career Dеvelopment.

Адаптация 3.0

Через полгода после трудоустройства работник входит в «период вторичной адаптации». Некоторые психологи считают, что это уже даже не адаптация, а закрепление в коллективе. Правила и внутренний этикет изучены, работа вошла в привычную колею, работник мысленно ассоциирует себя со «старичком». Именно к этому периоду человек успешно завершает профессиональную адаптацию (навыки и специфика работы усвоены), психофизиологическую (узнает ритм работы, технику безопасности), социально-психологическую (так или иначе вливается в коллектив) и организационную (учится соотносить свой труд и труд коллектива).

Размер компании имеет значение

Быть новичком в пиар-компании и на заводе — разные вещи. Адаптироваться в заводских коллективах, которые годами формировали свою корпоративную культуру, сложнее. К тому же, в таких коллективах может сформироваться некий патриархальный строй или даже «династийность».

«Есть отрасли или функциональные группы с высоким индексом коммуникаций, там общение легче и ближе, — медиа, коммерция, маркетинг, PR. В производстве и тяжелой индустрии дольше происходит сближение», — добавляет Денис Рощин.

«Адаптация в коллективе проходит легче, если компания достаточно молодая и гибкая, с ясными правилами и единым понятийным аппаратом. Как правило, это банковская, консалтинговая, девелоперская отрасль», — полагает Марина Михайленко.

Особое место занимают любые творческие коллективы. «Здесь как в кордебалете: каждый танцор чувствует себя более талантливым, чем прима-балерина. Поэтому вхождение в такие коллективы наиболее тяжело. В каждом новом человеке здесь, прежде всего, видят будущую звезду и сразу принимают в штыки», говорит Марина Михайленко.

Наиболее легкие для адаптации — IT-коллективы. Работники в них «говорят на одном языке», что сразу выделяет эти подразделения как особую касту.

# 5 частых ошибок при адаптации новых сотрудников

Первое впечатление — самое важное. Какое впечатление о компании ваша программа адаптации оставляет у новичков? Как избежать типичных ошибок?

Узнайте об этом из перевода статьи 5 Common Missteps In Onboarding Programs Ханны Фон Банк из Allen Interactions.

Согласно исследованиям, эффективные программы по адаптации новых сотрудников повышают показатели удержания и производительности. А вот неэффективные — напротив, ведут к финансовым потерям, выгоранию сотрудников и увеличению текучки.

Что означает «эффективная адаптация» на самом деле?

Конкретные цели адаптации в разных компаниях могут отличаться. Однако судя по результатам опросов самих новичков и их руководителей, главные цели комплексной программы включают:

Принятие сотрудником культуры, ценностей и приоритетов компании.

Лояльность по отношению к работодателю.

Поощрение социализации и создание чувства принадлежности.

Снижение тревожности новых сотрудников.

Формулирование четких критериев оценки результатов.

Уменьшение кривой обучения.

Решение административных вопросов (предоставление льгот и т. п.).

Согласуется ли ваша программа адаптации с этими целями? Если ваш ответ — нечто иное, нежели «На все сто!», не бойтесь — вы не одиноки. Allen Interactions уже более 20 лет работает в сфере обучения. За это время мы видели сотни программ адаптации сотрудников для самых разных отраслей. В этой статье мы расскажем о самых распространенных ошибках, с которыми мы сталкивались в своей практике.

1. Информационный шквал, или программа «узнай все за один день»

Первый день на новом месте всегда изнурителен. И едва ли вы облегчите жизнь новичку, попросив его в течение одного дня заполнить все документы и пройти вводный электронный курс. Усвоить такое количество информации, пожалуй, способен лишь мифический идеальный сотрудник, который все записывает и никогда, слышите, никогда не жмет «далее», не прочитав весь текст до конца, так как понимает, насколько он важен.

Волшебного рецепта успеха здесь нет. Программа адаптации — один из самых комплексных типов обучения, поэтому ее невозможно пройти и хорошо усвоить за один день или даже за неделю. В идеале она должна занимать не более двух часов рабочего времени в день, и длиться 2–6 месяцев. Такой формат снимает давление с новичков («ты должен знать все и сразу») и дает им достаточно времени, чтобы усвоить информацию, задать интересующие вопросы и начать применять полученные знания в работе.

2. Исключение опытных сотрудников из процесса обучения новичков

Часто в программах адаптации отсутствуют встречи и общение с коллегами. А это очень важно для снижения тревожности новых сотрудников и создания чувства причастности. В конце концов, разве не для этого создаются такие программы?

Опытный менеджер или коллега может стать бесценным источником информации, когда у новичка возникают вопросы или ему необходимо привить правильную модель поведения. А что самое важное, он может помочь новому сотруднику не ощущать себя новеньким в классе. Программы наставничества, социальных мероприятий и командных обсуждений в процессе адаптации — недорогой способ достичь всего этого.

Ваши опытные сотрудники могут также помочь ценными советами по созданию учебных материалов (в конце концов, они уже через него проходили) и даже взять на себя разработку полезных ресурсов. К примеру, создать FAQ или группу для новичков в соцсети.

3. Чрезмерный фокус на компании

Вероятно, вы наняли новых сотрудников, потому что заметили в них уникальные черты характера, идеи или набор навыков, которые добавят ценности вашей компании. Отличный способ пренебречь этим — полностью сосредоточиться на себе («Вот что, что МЫ здесь делаем, а вот ваше место») в формате одинакового для всех монолога. Избегайте этой ловушки. Дайте новичкам возможность делиться идеями, задавать вопросы, ставить цели личного развития и размышлять о ценности, которую они приносят компании.

4. Негативное или неточное представление корпоративного бренда и культуры

Речь идет не о визуальном оформлении курсов. Какое мнение должно сложиться у новых сотрудников о вашей компании и ее культуре после прохождения адаптационной программы? Вряд ли вы бы хотели услышать эпитеты «скучный», «монотонный», «неинтересный», «нудный» и «незапоминающийся». Однако именно эти слова мы чаще всего слышим от сотрудников компаний, когда просим описать их вводное обучение.

Одна из главных целей вводного обучения в большинстве компаний — знакомство новых сотрудников с корпоративными ценностями и культурой. Так что у менеджеров и специалистов по обучению есть уникальная возможность (и ответственность) продемонстрировать характер компании так, чтобы это осталось в памяти.

Если ваша компания позиционирует себя как классное, гибкое и инновационное место работы — продемонстрируйте это забавными интерактивностями, оживленными обсуждениями и персонализированными уроками. У вашей компании богатая история? Создайте наглядную интерактивную шкалу времени. Как вы расскажете свою историю — зависит от вас, главное, расскажите ее!

5. Отсутствие четких критериев оценки результата

Надеемся, на этом этапе ваши новые сотрудники уже имеют некоторое представление о том, чем они будут заниматься. Но действительно ли они понимают, что значит справляться со своими обязанностями и как их руководители будут это оценивать? Речь идет не о должностной инструкции или буклете «50 причин, по которым вас могут уволить» — для этого есть справочник сотрудника. Речь о ежедневных вопросах «зачем» и «как» для каждой конкретной должности.

Допустим, менеджеры вашего колл-центра знают, что они должны совершать X звонков в день. Но знают ли они, почему? Ведь есть же какие-то причины, почему норма — именно столько. Понимание того, что эти цифры взяты не с потолка, поможет сотрудникам осознать, как их работа влияет на общую картину.

Будут ли результаты сотрудника, работающего два месяца, отличаться от результатов его коллеги с 10-летним опытом? Естественно. Сообщите новичкам, какого результата вы ждете от их первых нескольких месяцев работы, и поясните, что на этом этапе их главная задача — учиться, а не начать делать все и сразу. Четко сформулированные реалистичные ожидания снизят тревогу, поспособствуют открытому диалогу и позволят новичкам не опасаться осуждения, если они вдруг попросят о помощи.

Адаптация — это нечто большее, чем требования HR-отдела или список основных ценностей компании. Адаптация — это возможность рассказать историю своей компании. Возможность оказать теплый прием, учить и учиться самим. Ваша программа адаптации сформирует отношение ко всему дальнейшему обучению, так почему бы не произвести хорошее впечатление?

# 5 типов плохих новых сотрудников и как с ними бороться

Рекрутерам и специалистам по найму нередко приходится наблюдать одну и ту же ситуацию - после первого месяца работы человек, который великолепно выглядел на собеседовании, радикально меняется.

Мы тешим себя надеждой, что ему просто требуется больше времени на адаптацию, но в глубине души понимаем, что совершили ошибку.

Вот пять типов плохих сотрудников и способы борьбы с ними.

Скверный характер

Люди с плохим характером - сущий ночной кошмар специалистов по работе с кадрами. Разумеется, конструктивная критика может подстегнуть других сотрудников, но неуважительное отношение и бесконечные жалобы на то, что "на старой работе было куда лучше", уничтожают позитивную атмосферу на корню.

"Люди с плохим характером не соответствуют высокопроизводительной культуре и оказывают отрицательный эффект на всех, кто с ними контактирует", - говорит Келли Маринелли, специалист по стратегическому управлению персоналом, президент и основатель консалтингового агентства Solve HR в Боулдере, штат Колорадо.

"Чтобы избежать этой проблемы, остерегайтесь кандидатов, которые с самого начала проявляют негативное отношение или провоцируют конфликты", - советует Розмари Хафнер, глава отдела персонала компании CareerBuilder, которая занимается разработкой рекрутингового программного обеспечения. - "Если человек не может позитивно относиться к жизни даже на собеседовании, несложно представить, что будет дальше".

Маринелли советует опросить всех, кто взаимодействовал с кандидатом в день собеседования, включая секретаря в приемной, работников парковки и официантов в столовой. "Люди с плохим характером не могут носить маску постоянно. Возможно, вам повезет, и характер проявится раньше, чем вы совершите ошибку", - добавляет она.

Обманщик

Еще одна категория сотрудников, которая доставляет специалистам по кадрам немало хлопот, это хвастуны, которые на собеседовании заявляют о наличии качеств и навыков, которыми не обладают.

"Если собеседник хорош в общении, он может обмануть даже самого опытного специалиста по кадрам и убедить его в чем угодно", - утверждает Маринелли.

"Такие люди быстро теряют авторитет в коллективе, а это неизменно влияет на рабочие отношения", - добавляет специалист по стратегическому управлению персоналом, спикер и президент ITM Group Inc., автор блога HR Bartender Шарлин Лоби. - "Вне зависимости от важности навыков, которые они себе приписали, их действия могут вызвать серьезные проблемы и нанести ущерб бизнесу".

Лоби рекомендует проверять навыки и опыт кандидатов, беседуя с их предыдущими работодателями и коллегами, а также задавать поведенческие вопросы, чтобы оценивать качество опыта.

"Лучший способ не разочароваться в новом сотруднике - это проверить его навыки на практике", - говорит Маринелли. - "Так я не только убеждаюсь в том, что он владеет заявленными навыками, но и выясняю, насколько ему нравится то, чем он занимается, и будет ли он работать с удовольствием".

Маринелли также считает, что перед началом работы любой новый сотрудник должен познакомиться со специфичными процессами и овладеть конкретными инструментами, которые используются в компании. "Не спешите клеймить плохих сотрудников. Убедитесь в том, что у них есть все, что нужно для продуктивной работы", - советует она.

Беспомощный

Поначалу все новые сотрудники испытывают определенные трудности, связанные с обучением и адаптацией, но если ваш специалист никак не может вникнуть в суть процессов, которые вы уже не раз обсуждали, постоянно совершает одни и те же ошибки, требует пристального контроля и не может самостоятельно принимать решения, он становится не помощником, а обузой.

"У каждого работодателя есть определенные ожидания по поводу сроков, после которых сотрудник начнет работать без поддержки", - говорит Лоби. - "Если этого не происходит, необходимо выяснить, кто виноват. Сам сотрудник? Или же компания, которая не дает персоналу возможности достичь успеха?"

Лоби также добавляет, что многие компании интересуются способностями кандидатов к самообучению и задают вопросы типа "Расскажите о том, как вы учились чему-нибудь самостоятельно. Чему, каким образом и что из этого вышло?"

Призрак

Существуют сотрудники, которые постоянно отсутствуют на рабочем месте. Они только приступили к обязанностям, но уже уходят рано, приходят поздно, а в течение дня исчезают по личным делам или немедленно просят отпуск.

"Разумеется, иногда людям нужно отлучаться, но такая практика не должна входить в привычку", - говорит Хафнер. - "Заранее поговорите с кандидатом о рабочем графике и правилах предоставления отпусков, чтобы возможные проблемы всплыли на раннем этапе".

Карьерист

Карьерист - это новый сотрудник, который начинает просить о повышении, не успев приступить к обязанностям. По словам Лоби, в некоторых компаниях карьеристы не доставляют никаких хлопот. "Но если же ваша культура подразумевает, что каждый член коллектива исправно выполняет свои обязанности, могут возникнуть разногласия. Например, другие сотрудники могут посчитать, что карьерист ведет себя неуважительно по отношению к ним, даже если его квалификация позволяет рассуждать о повышении".

Лоби считает, что карьеристов можно отсеивать на этапе собеседования, обсуждая с ними их ожидания. "Мы используем стандартный вопрос о том, каким кандидат видит себя через пять лет, но вы можете оценивать его ожидания иным способом. Кроме того, я рекомендую четко обозначать свои ожидания. Если в компании повышение принято зарабатывать упорным трудом, кандидат должен это знать", - говорит Лоби.

По словам Маринелли, работодатели могут использовать карьеристов в своих целях: "Энергию человека, желающего получить повышение во что бы то ни стало, можно направить в правильное русло - например, на обучение и расширение полномочий. Иными словами, у вас в руках может оказаться алмаз, который требует огранки. Недостатком такого подхода является то, что карьеристы, не получив мгновенного повышения, часто теряют интерес к работе и переходят в категорию сотрудников со скверным характером".

Маринелли считает, что распознать карьериста на этапе собеседования очень сложно. "Спросите любого кандидата о его профессиональных планах, целях и стремлениях. Вряд ли он скажет, что хочет стоять на месте. Каждый новый сотрудник стремится расти, и это нормально, но если он заговаривает о повышении, когда ему еще не сделали предложение, можно с уверенностью сказать о том, что у вас возникнут проблемы".

Учитесь на ошибках

Специалисты рекомендуют вести учет ошибок в письменном виде и учитывать их при организации процесса приема новых сотрудников. "Хороший процесс приема на работу требует не только тщательной подготовки, но и последовательных действий и постоянного анализа данных. Успешные методы необходимо запоминать и использовать повторно, потребность в обучении - определять и удовлетворять, а неудачные методы - менять или исключать из процесса", - говорит Маринелли.

Дополнительные советы:

В объявлениях о вакансии и на собеседованиях предельно четко рассказывайте кандидатам о ценностях и культуре компании, а также о должности, на которую они претендуют. "Ключ к успешному процессу приема на работу - это четкое определение обязанностей потенциального сотрудника и степени его соответствия корпоративной культуре", - утверждает Хафнер. Она также добавляет, что для увеличения шанса нанять правильных людей рекрутерам необходимо каждый раз пересматривать описание вакансии. "Каждый раз, когда вы нанимаете новых людей на одну и ту же должность, оценивайте потребности команды заново", - советует Хафнер. - "Рассматривайте кандидата в целом. Помните, что его способности не ограничиваются профессиональными навыками, а включают в себя умение работать сообща". "Четкое определение ценностей и культуры компании поможет людям понять, хотят ли они у вас работать, до того, как они получат предложение", - говорит Маринелли. - "К примеру, человек, который хочет работать в расслабленной обстановке, наверняка откажется от вакансии в динамичной и быстро развивающейся организации".

Используйте приемы командного найма, привлекая к процессу будущих коллег потенциального сотрудника. "Когда человека собеседуют потенциальные коллеги, он лучше понимает, каково это - работать в компании", - говорит Хафнер.

Привлеките к процессу узких специалистов, которые смогут задать профильные вопросы и определить квалификацию будущего сотрудника. "Узкие специалисты должны участвовать в собеседованиях", - утверждает Маринелли. - "Если они не могут присутствовать на встрече лично, устройте видеоконференцию или предложите им поговорить с кандидатом по телефону. Если у вас нет таких специалистов, можно привлечь сторонних консультантов, особенно если речь идет о важных должностях".

Тщательно проверяйте рекомендации. "Проверка рекомендаций - это не тяжкое бремя, а ценная возможность. Воспользуйтесь ею!" - советует Хафнер. - "Откажитесь от формальной сверки должностей и дат, задайте правильные вопросы, и вы получите ответы, которые скажут вам гораздо больше, чем написано в резюме".

# Скрытые причины плохой работы новичков

Почему новые сотрудники работают плохо?

В рамках инициативы "Качество найма" (Quality of Hire) и реализации системы найма, основанного на результатах, я работал с представителями компаний из разных уголков мира.

Я спрашивал их, согласились ли бы они нанять кандидата со следующими характеристиками:

Кандидат обладает послужным списком и достижениями, соизмеримыми по масштабу с предъявляемыми к нему требованиями.

* В большинстве случаев кандидат, очевидно, превосходил большую часть своих коллег по качеству работы.
* Кандидат участвовал в проектах и руководил командами, которые похожи на ваши проекты и команды.
* Кандидат обладает потенциалом для решения проблем и принятия сложных деловых решений, которые с большой долей вероятности возникнут у него в ходе работы.

Представители компаний всегда соглашались с тем, что такого человека следует нанять. Ниже все эти характеристики представлены в виде графика.

[](http://hr-portal.ru/files/aaia_wdgaaaaaqaaaaaaaa0raaaajdbky2fkmzexlwy5mwutngu5ys1hodhmltqxzgm1ytyzzgq2yw1.jpg)

После этого я выдвигал предположение о том, что человек, оцениваемый по этим критериям и результатам работы в прошлом, наверняка обладает опытом и навыками, которые нужны работодателю, смешанными в определенной пропорции. У кого-то этот показатель больше, у кого-то меньше, но в целом он наверняка отличается от того, что заявлено в описании вакансии. В частности, у лучших кандидатов показатель будет меньше. Именно поэтому они и лучшие - они могут достигнуть большего, обладая меньшими задатками. А разнообразные кандидаты по определению обладают самыми разными навыками и опытом. Это и делает их разнообразными.

Я проводил эту дискуссию, чтобы доказать, что фильтровать людей по заранее определенному списку навыков - это едва ли не худшее, что можно сделать при поиске сильных специалистов.

Вместо этого необходимо описать работу, которую нужно выполнить, команду, в которой предстоит работать, и проблемы, которые нужно будет решить, чтобы достичь успеха. Это поможет найти людей, способных выполнить работу и обладающих достаточной мотивацией. Только так вы будете нанимать сильных и самостоятельных командных игроков, которые будут из года в год достигать поставленных перед ними целей.

Люди, которые меня слушали, всегда соглашались с тем, что предложенный мной способ является правильным.

И все же, этот способ не гарантирует, что новый сотрудник достигнет успеха в вашей компании. В описанной модели недостает одного очень важного пункта, и это зачастую приводит к кадровым ошибкам.

**Навыков и опыта недостаточно. Важно, чтобы кандидат подходил для вашей должности**

Соответствие - вот ключевое слово! Соответствие кандидата должности, будущему руководителю и общей атмосфере в компании.

**Соответствие должности** подразумевает наличие внутренней мотивации. Если мотивации нет, кандидату потребуется помощь со стороны, и он, скорее всего, будет плохо работать.

**Соответствие руководителю** подразумевает, что кандидату будет привычен и приятен стиль управления нового начальника. Если руководитель действует вразрез с представлениями нового сотрудника, тот быстро потеряет мотивацию.

**Соответствие атмосфере в компании** включает в себя культурное соответствие и умение работать в заданном ритме. Если кандидата не устроит ритм работы, принцип принятия решений, количество доступных ресурсов и политика организации, он тоже будет плохо работать.

В погоне за талантами работодатели и кандидаты игнорируют или недооценивают важность соответствия. А может, они просто о нем не задумываются. Работодатели судят о кандидатах по обрывочным фразам, пытаются определить степень соответствия по коммуникативным навыкам, умению понравится с первого взгляда или иным субъективным факторам. Поэтому я советую отказаться от описаний вакансий, которые включают в себя строгое перечисление необходимых навыков и опыта, и заменить их на описания, основанные на анализе результатов. Они могут включать в себя 5-6 важных производственных целей, в которых подчеркиваются особенности управленческого стиля руководителя, особенно если руководитель любит вести себя нетипично.

На собеседовании я рекомендую рассмотреть основные достижения кандидата и убедиться в том, что он действительно мотивирован на выполнение работы. После этого можно выяснить, какое влияние оказывал на кандидата предыдущий руководитель, и определить специфику окружения, в котором кандидату удалось достигнуть успехов. Только так и нужно оценивать людей. Этот подход позволяет повысить качество найма, увеличить показатели производительности и удовлетворенности и снизить коэффициент текучести кадров.

Если вы ищете работу, вы тоже можете воспользоваться моим советом. Явившись на собеседование, попросите представителя компании описать работу, которой вам предстоит заниматься, рабочее окружение и управленческий стиль потенциального руководителя. Предложите описать человека, который наилучшим образом соответствовал бы потребностям компании. Никогда не принимайте предложения, основываясь лишь на размере компенсации, удобстве расположения офиса или других краткосрочных приоритетах. Всегда оценивайте перспективы, иначе вы рискуете принять неверное карьерное решение.

Сейчас я работаю с профессором Гарвардского университета и автором книги "Конец посредственности" (The End of Average) Тоддом Роузом. Мы разрабатываем приемы, который помогут точнее предсказывать успехи кандидатов. На данный момент мы убеждены, что самым главным фактором является соответствие, но его почему-то редко кто оценивает.

Луи Адлер, .linkedin.com. Перевод: Айрапетова Ольга

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |