

## №1. Адаптация специфике»

«Адаптация специфике» - это процесс эффективного включения профессиональных знаний, умений и навыков нового сотрудника в бизнес-процессы компании в соответствии с должностными обязанностями и нормами труда.

В эту адаптацию входят исключительно «технические» параметры, такие как:

Изучение регламентов, схем, процедур, инструкций, и стандартов по выполнению функциональных задач;

Изучение информационных систем, в которых необходимо работать (CRM, Excel, ...);

Изучение практике применения рабочего инструментария (с какой стороны подходить к станку, как держать молоток, зачем нужна швабра, ...);

Изучение правил безопасности при использовании рабочего инструментария и помещения в целом (как правильно включать свет, в какие технологические отверстия не стоит тыкать пальцами, ...);

... .

---

## №2. «Адаптация нормам»

«Адаптация нормам» - это процесс усвоения и принятия корпоративной культуры и ценностей, а также норм и принципов отношения к работе.

В эту адаптацию входит усвоение норм, правил, корпоративной культуры, принципов, парадигм. Глобально, это все можно назвать правилами «добра и зла», которые должны знать и соблюдать все сотрудники. В рамках этой адаптации сотрудник начинает понимать:

Что бывает за дисциплинарные нарушения (опоздания, матерню, ...);

Что бывает, если задание не выполнить в срок и/или не выполнить в нужном качестве;

Что нужно делать, если в ходе выполнения задания появляется проблема (блокеры);

... .

И начинает руководствоваться этими выводами...

---

## №3. «Адаптация социальная»

«Социальная адаптация» - это процесс гармоничного встраивания в новый коллектив, привыкание к психологической атмосфере и установление новых взаимоотношений.

В эту адаптацию входит знакомство и внедрение сотрудника в коллектив. При этом, под «коллективом» я понимаю только «первую линию родства» сотрудника, а не весь штат.

К первой линии относятся:

Непосредственные руководители (административный и функциональный);

Прямые подчиненные;

«коллеги-заказчики» (те, кто использует результат деятельности сотрудника);

«коллеги-поставщики» (те, чей результат деятельности использует сотрудник).

---

#### №4. Адаптация физиологическая

«Физиологическая адаптация» - это процесс приспособления к новым условиям, которые отличаются от привычных.

Под «привычными» условиями мы будем понимать условия, к которым конкретный сотрудник уже привык, и они для него стали стандартом.

К этой адаптации относятся:

Новый режим (график) работы;

Новый маршрут дороги на работу и обратно;

Новая мебель (стол, кресло, чашка);

Новая кухня (или ее отсутствие);

... .

---

А теперь перейдем к болезненному выводу – все перечисленные выше элементы так или иначе присутствуют в адаптации любого сотрудника в любой компании. То есть, у вас в компании они также есть. Вопрос только в том, насколько вы (руководитель) ими управляете.

Почему этот вывод болезненный? Все потому, что зачастую руководитель концентрируется именно на адаптации специфике (разрабатывает план обучения, обучает, контролирует выполнение, проводит аттестацию,...), а про все остальное забывает. И эти забытые элементы, хоть они и не были целенаправленно запланированы в плане адаптации, все равно в него попадают, но попадают хаотично и не всегда в правильном для руководителя виде.

---

Последствия от потери одного из элементов

«Адаптация специфике»

Забыв про обучение специфике, компания позволяет сотруднику выполнять задачи такими методами, которые он сам считает правильными. К примеру, позволяет забивать гвозди не молотком, а веником (или еще каким-то предметом).

Возможные последствия:

1) Низкая эффективность.

Сотрудник тратит на выполнение заданий больше ресурсов, чем можно было бы. Если бы он использовал молоток, он бы забил гвоздь за 30 секунд, а так как он выбрал в качестве инструмента швабру,

У него ушло 5 минут;

2) Отсутствие результата.

Сотрудник не обладает навыками, которые бы позволили ему без обучения самостоятельно достигнуть нужного результата. Так как он бьет по гвоздю веником, вогнать его в стену вряд ли получится, хоть как бы он не старался...

3) Остановка/торможение смежных процессов.

Процессы, в которых сотрудник выступает в роли поставщика, получают некачественный продукт на входе и из-за этого тормозят или останавливаются. К примеру, сотрудник подготовил и передал в фин. Отдел отчет не по стандарту и фин. Служба не понимает, как с этим отчетом работать (либо не может его импортировать в систему, так как структура документа неправильная).

Итого: все эти проблемы приводят к всеобщему недовольству: клиенты недовольны компанией, сотрудником недовольны коллеги и руководитель, сотрудник в ответ недоволен их недовольством, да и в целом, сотрудник недоволен отсутствием результата. Ну и, конечно же, компания теряет деньги.

#### «Адаптация нормам»

Когда в план адаптации забывают включить элемент адаптации нормам, сотруднику приходится делать выводы о нормах, ценностях и культуре при помощи наблюдения за рядом сидящим коллегой. И тут уже как повезет. Если рядом будет «правильный» сотрудник, он подаст хороший пример и мотивацию для повторения за ним, если «неправильный» - не подаст... . Неправильный сотрудник может личным примером (устно или на практике) показать, что:

Сроки выполнения заданий можно “просрачивать” и за это ничего не будет;

Выполнять задания можно “тяп-ляп”, так как никто не проверяет;

Если плохо себя чувствуешь и из-за этого не вышел на работу – не нужно никого предупреждать (пусть руководитель сам тебе звонит);

Да и вообще, нужно всегда стараться спихнуть задание назад руководителю (в виде “обезьяны”).

Согласен, что все эти примеры немножко на уровне крайности и не всегда все так плохо. Но пока мы этим не управляем (адаптацией нормам), нам приходится надеяться на удачу и сознательность коллег. А насколько стоит на это полагаться, ещё тот вопрос.

Итого: сотрудник может неправильно понять принципы и нормы отношения к работе, что прямо повлияет на его старательность, ответственность, вовлеченность и эффективность.

#### «Адаптация социальная»

Забыв про социальную адаптацию, компания оставляет сотрудника наедине с коллективом. Сотруднику приходится самостоятельно выстраивать отношения и авторитет. И вроде бы в этом нет ничего плохого, но это только на первый взгляд. Чтобы разобраться давайте рассмотрим несколько возможных проблем:

##### 1) Пустой «контактный лист»

Сотруднику не рассказывают, кто входит в круг его ближайшего взаимодействия и к кому с какими вопросами стоит обращаться. Соответственно, сотруднику приходится самостоятельно «ходить по кабинетам» и искать нужных людей. А это существенно увеличивает затраты времени (и нервов).

##### 2) «Ты кто такой?»

Проделав длинный путь в поисках нужного человека и наконец найдя его, вдруг оказывается, что этот персонаж не очень-то и рад встрече. Он первый раз видит этого нового сотрудника, ему никто о нем ничего не рассказывал, и ему непонятно, что от него хотят. И тут опять как повезет. Коллега может посчитать, что вопрос новичка не приоритетный, либо неуместный, либо вообще не он должен с ним нянчиться. А еще из популярного, коллега может усомниться в том, насколько он может выдавать новичку «конфиденциальную» информацию (если такую запрашивает новичку). Итого, опять решение вопроса затягивается и настроение близится к негативным значениям.

### 3) «Может он тут временно?»

Если новичок пришел на позицию руководителя, его новые подчиненные не будут спешить с его признанием. И все правильно. Если им его не представили, если предыдущий руководитель (или директор) публично не объявил о его правах и, главное, о доверии к нему, подчиненные могут допускать мысль о том, что он тут временно. А раз временно, нужно продолжать слушаться и обращаться за советом напрямую к директору (он то не временный и его благоволение точно нужно заслужить). И тут то начинаются разные истории, когда сотрудники начинают бегать налево к другим

Боссам, при «живом» своем руководителе. Как вы понимаете, последствия от такой беготни могут быть самые разнообразные.

Итого: сотрудник тратит уйму времени на то, чтобы самостоятельно себя встроить в процессы и поднять приоритет по своим вопросам в списке дел коллег.

P.S. Кроме выполнения задач и процессов, есть ещё и психологический аспект. Сотрудник при подобном самостоятельном внедрении может испытывать стресс, что напрямую будет влиять, и на его эффективность, и вообще на желание продолжать работать в этой компании. Уровень стресса будет зависеть от характера сотрудника и агрессивности коллектива. К примеру, если добрый мягкий интроверт попадет в коллектив, который не особо приветлив к новичкам (так называемый «закрытый клуб»), мне кажется, что самостоятельная интеграция туда закончится полным провалом и увольнением.

### «Адаптация физиологическая»

Несмотря на то, что этот элемент адаптации самый неподконтрольный для руководителя, все-таки и он должен быть включен в план адаптации (насколько это возможно). Но о нем мы поговорим со стороны открывающихся возможностей, которые можно получить, если этим элементом серьезно заняться. Но об этом ниже...

А теперь я хочу показать, какие возможности открываются для нас, если мы ответственно займемся планированием всех этих элементов.

#### «Адаптация специфике»

Продуманный план адаптации специфике, позволяет научить сотрудника работать с инструментарием основываясь на лучших практиках вашей компании. То есть, если у вас есть Иванов, который забивает 1000 гвоздей в день и это лучший результат – вам нужно всех новых сотрудников сразу обучать «технике Иванова». Да, вы не всегда сможете повторить результат Иванова, но он все равно будет близок.

Для того, чтобы обучить «технике Иванова» нового сотрудника, нужно сначала сесть возле самого Иванова, записать на видео его работу, описать это в виде инструкции и включить в план адаптации.

#### «Адаптация нормам»

Целенаправленное включение в адаптацию элемента норм, позволит из правильных уст донести сотруднику об этих нормах. Эти «правильные уста» под вашим чутким руководством расскажут именно столько, сколько нужно.

К примеру, рассмотрим такой кейс. Есть компания, в которой сложилась немного нездоровая культура исполнения. Сотрудники под руководством предыдущего руководителя расслабились и привыкли работать без дедлайнов и качества. Новый руководитель пытается это менять, но это проходит не быстро. В ходе изменений некоторых сотрудников (самых злостных сопротивленцев) приходится увольнять. На их место ищут и находят новых. И так как руководитель не хочет, чтобы новые заразились неправильной культурой, он их отстраняет от общего коллектива, либо пытается самостоятельно им рассказывать и прививать правильные нормы и принципы...

Оба эти метода (отстранить или самостоятельно обучить) показывают, что руководитель осмысленно занимается адаптацией нормам. И это и есть использованная возможность.

#### «Адаптация социальная»

Осмысленно занимаясь социальной адаптацией нового сотрудника, мы снижаем влияние факторов: характер нового сотрудника и «характер» коллектива. Мы определяем, куда и зачем нужно внедрить новичка и делаем это, зная все условия этой среды (в отличии от новичка). Мы выберем правильные слова, мы пойдем с правильной стороны, мы используем правильные аргументы. Повторюсь, мы это сделаем правильно, так как мы знаем коллектив, в который мы будем внедрять новичка.

С другой стороны, взяв на себя всю работу по внедрению мы оставляем новичку время и нервы на то, чтобы он спокойно сконцентрировался на своей эффективности. Мне кажется это самое главное в этот период его сотрудничества с компанией.

#### «Адаптация физиологическая»

Как мы все знаем, новая работа всегда сопровождается сменой физиологических условий: меняется маршрут, график, стол, окружение, запахи, ... . Все это естественно влияет на сотрудника. И тут каждая компания может облегчить это влияние и улучшить эффективность и отдачу. Примеры:

Если

Сотруднику теперь приходится дольше ездить – можно ему снять жилье поближе или оплатить такси.

Если у сотрудника был график 9-18, а у вас 8-17 – можно для него сделать 8:30-17:30.

Если сотрудник раньше сидел один, а у вас open спейс – можно ему поставить перегородки или посадить также в отдельный кабинет.

Если сотрудник работал на маке, а у вас только винда – можно ему закупить мак.

И т.д.

Я не говорю, что это стоит делать всем новичкам. Выбор за вами. В том то и заключается цель моей статьи – именно вы должны принять решение, а не обстоятельства. При этом, мне кажется, что если компания очень долго искала какого-то эксперта, с трудом его нашла и переманила к себе, для него можно пойти и на описанные мной привилегии. Но, конечно, это не должно выполняться бездумно и ритуально.

---

#### Итоги

Окончанием адаптации я называю тот момент, когда сотрудник выходит на свою максимальную эффективность. По моим наблюдениям, этот период в среднем занимает 6 месяцев (повторюсь, это мои наблюдения, основанные на моём понимании слов «максимальная эффективность»). То есть, если компания ответственно подойдет к вопросу адаптации и включит все представленные мной 4 элемента, она может сократить этот срок до пяти, четырех или даже трёх месяцев. Учитывая, что «срок жизни» среднестатистического сотрудника в одной компании с каждым годом сокращается, каждый выигранный месяц будет иметь существенную выгоду. Особенно, если мы говорим про массовый набор сотрудников.