



Книга Адаптация новых сотрудников

Как помочь сотрудникам быстро освоиться на новом месте работы

Джордж Брадт, Мэри Воннегут
Wiley, 2009
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Многим сотрудникам не удается проработать на новом месте дольше полугода, а каждый второй новичок оказывается не в состоянии выполнять требования работодателя. Причина этой проблемы состоит в том, что руководство компаний не прилагает никаких усилий для того, чтобы помочь недавно принятым сотрудникам освоиться на новом месте. В результате новички приступают к работе, составив неверное впечатление о компании, которое очень трудно изменить в дальнейшем. Авторы книги, опираясь на богатейший опыт кадровой работы, предлагают практическую программу, которая достаточно быстро поможет повысить производительность труда новых сотрудников. *BooksInShort* не может не отметить продуманность авторского подхода к адаптации персонала. Несмотря на не очень удачную организацию материала, книга представляет собой удобное и практичное руководство по адаптации и удержанию сотрудников.

Основные идеи

- Комплексная программа адаптации персонала помогает людям быстро освоиться на новом месте работы и начать продуктивно трудиться.
- Адаптация персонала будет максимально эффективной при наличии единой тактики компании по созданию своего образа в глазах новых сотрудников.
- Кадровой службе нужно поддерживать новичков на всех этапах адаптации.
- На первом этапе определите, какие цели преследует компания при найме персонала, и выясните обязанности новых сотрудников.
- Составьте предварительный план адаптации, обозначьте сроки и проинструктируйте специалистов, которые будут отбирать кандидатов.
- На втором этапе проведите поиск кандидатов и отберите лучших из них.
- На третьем этапе вместе с новым сотрудником составьте для него индивидуальный план адаптации.
- На четвертом этапе позаботьтесь о том, чтобы у нового сотрудника сложились благоприятные впечатления от коллектива, а у коллектива — от сотрудника.
- По завершении адаптации сотрудника продолжайте следить за его работой.
- Эта программа помогает повысить производительность труда и снизить текучесть кадров в компании.

Краткое содержание

Почему эффективная адаптация новых сотрудников так важна

Продуманная и целостная программа адаптации новых сотрудников у многих компаний попросту отсутствует. Например, одна фирма ежегодно принимала на работу семь-восемь талантливых специалистов по продажам, рассчитывавших на карьерный рост. Однако в реальности имелась возможность ежегодно повышать в должности только одного-двух из них, и те, кто не получал повышения, часто увольнялись. Большинство новых сотрудников отдела продаж в итоге оказывались обманутыми в своих ожиданиях.

“Помочь новым сотрудникам приступить к продуктивной работе — одна из самых сложных задач для любого специалиста по подбору персонала”.

К счастью для компании, специалист по персоналу распознала проблему и предложила, как исправить ситуацию. Решение заключалось в том, что компания стала ежегодно принимать на работу трех-четырёх потенциальных менеджеров и отдельно – трех-четырёх “обыкновенных” специалистов по продажам. Благодаря этому нововведению компании удалось снизить текучесть кадров. Кроме того, ее сотрудники стали получать больше удовольствия от своей работы: у кандидатов на управленческие должности появилось больше шансов их занять, а специалисты по продажам смогли сосредоточиться на том, что получается у них лучше всего, – на сбыте продукции.

“Комплексная программа адаптации персонала помогает сотруднику, вступающему в новую должность, быстро подготовиться к новым обязанностям и так же быстро войти в режим высокой продуктивности”.

Руководитель кадровой службы всегда должен отдавать себе отчет в том, для чего он нанимает того или иного сотрудника и как это кадровое решение отразится на коллективе. Успешной адаптации новичков (а также сотрудников, получивших повышение) поможет специальная программа, состоящая из четырех этапов. Сначала определяется потребность организации в новом сотруднике, а также формулируются требования к нему. Затем следует этап найма, то есть поиск и прием на работу самого подходящего кандидата. Далее на этапе адаптации нового сотрудника нужно обеспечить всеми необходимыми для работы ресурсами. Завершающий этап – это этап ассимиляции, на котором происходит вхождение сотрудника в коллектив, и начало его продуктивной работы.

“Приступать к поиску новых сотрудников стоит не раньше, чем вы определите, будет ли их появление в коллективе способствовать выполнению задач, стоящих перед компанией”.

Для успешной адаптации персонала специалисты по найму, руководители и отдел кадров должны рассматривать описанные выше этапы как компоненты единого процесса, а не как отдельные задачи. Для нового сотрудника переход от этапа к этапу должен быть плавным. Согласованность действий всех участников – основное требование комплексной программы адаптации сотрудников. Специалисты по подбору персонала должны поддерживать и ориентировать новых сотрудников на протяжении всего адаптационного периода. Для этого прежде всего нужно составить первичный план адаптации для каждого принимаемого на работу сотрудника и обеспечить ему помощь со стороны людей, от которых в наибольшей степени зависит его профессиональный успех.

1. Подготовка условий для успешной адаптации

Наем персонала следует рассматривать стратегически, а не как рутинное мероприятие. Не спешите моментально заполнять каждую вакансию – сначала убедитесь, что она действительно важна для компании. Если это не так, пересмотрите должностные обязанности с тем, чтобы они лучше отвечали целям компании. Определите конкретно, какими навыками должен обладать кандидат. Узнайте, какие требования к его будущей должности предъявляют другие участники процесса подбора и адаптации персонала. Выясните, как эта должность согласуется с целями и приоритетами компании, какие цели преследует компания, принимая на работу новых сотрудников, и каким образом вы будете оценивать рентабельность затрат на поиск кандидатов.

“Наличие обширного списка кандидатов избавит вас от необходимости заключать с выбранным соискателем договоренность о приеме на работу даже в том случае, когда внутренний голос подсказывает, что этот человек не подходит для вас”.

В процессе подбора и адаптации персонала компания создает определенное впечатление о себе как о работодателе. Поэтому позаботьтесь о том, чтобы сигналы, которые компания посылает соискателям и новым сотрудникам, были четкими, продуманными и последовательными. Разработайте единую тактику создания образа компании в глазах новых сотрудников, согласовав ее со всеми, кто участвует в процессе найма и адаптации. Придерживайтесь этой тактики на всех этапах процесса начиная с составления текста объявления о наличии вакансий. Начните реализацию комплексной программы адаптации персонала с составления графика этой адаптации. Ознакомьте с этим графиком всех участников процесса. Затем уделите внимание следующим важным аспектам:

- **Составление предварительного плана адаптации.** Этот план должен включать сроки выполнения и краткую инструкцию для специалиста по найму с указанием должности, отдела, размера зарплаты и планируемой даты выхода на работу. В документе также указываются задачи и обязанности нового сотрудника, оговариваются критерии успешности его работы, а также дается портрет “идеального кандидата”.
- **Согласование действий всех участников процесса найма и адаптации.** Убедитесь в том, что все эти люди одобряют ваш план адаптации будущего сотрудника.
- **Выбор специалиста по найму.** Найдите консультанта со стороны, поручите эту роль кому-то из своих сотрудников или займитесь поиском кандидатов самостоятельно.
- **Инструктаж специалиста по найму и публикация вакансий.** Если вы поручили подбор персонала кому-то другому, помогите ему или ей разобраться в нюансах инструкции, регламентирующей этот процесс.
- **Поиск кандидатов.** Избегайте затягивать поиск кандидатов – проведите его в рамках одного мероприятия. Затем отберите наиболее подходящих из найденных кандидатов для первичного собеседования.
- **Знакомство с кандидатами.** Пусть специалист по найму представит вам всех кандидатов сразу – так вы сможете сравнить их и выбрать понравившихся.
- **Первичные собеседования.** Задавайте вопросы, требующие детализированных ответов, чтобы изучить кандидатов и определить их сильные стороны и мотивацию, а также оценить их соответствие требованиям компании. Много времени на первичные собеседования тратить не стоит – желательно уложиться в один-два дня.
- **Финальные собеседования.** Действуйте быстро, чтобы не упустить возможность взять на работу подходящего кандидата, пока он не принял другое предложение.
- **Действия после собеседований.** Проверьте информацию из резюме самых перспективных кандидатов, при необходимости задайте им дополнительные вопросы.
- **Предложение работы.** Подготовьте отдельное предложение о работе для каждого выбранного кандидата. Сделайте это предложение при

- личной встрече или по телефону, а затем вышлите кандидату в письменной форме детали предложения.
- **Дальнейшие шаги.** Дайте кандидату неделю на размышление. Позвоните ему через несколько дней, чтобы показать свой интерес, но не будьте навязчивы.
 - **Принятие предложения.** Ваша задача – убедиться, что договоренность с кандидатом остается в силе.
 - **Составление предварительного плана адаптации.** Передайте новому сотруднику подготовленные специально для него рекомендации по адаптации, должностную инструкцию и прочие необходимые материалы.
 - **Встреча для обсуждения индивидуального плана адаптации.** Назначьте новому сотруднику личную встречу, чтобы обсудить персональный план его адаптации.
 - **Утверждение плана.** Предложите новому сотруднику приступить к процессу адаптации и пообещайте ему свою поддержку.
 - **Оповещение компании о появлении нового сотрудника.** Сообщите в компании о появлении нового члена коллектива.
 - **Мотивирование нового сотрудника.** С самого начала настройте новичка на успех.
 - **Вхождение новичка в коллектив.** Спланируйте его первый рабочий день.
 - **Освоение на новом месте.** Начните вовлекать новичка в деятельность компании.
 - **Выполнение этапов индивидуального плана адаптации.** Будьте готовы оказывать новичку полную поддержку как минимум первые три месяца.
 - **Беседы с новичком о его впечатлениях.** Как можно чаще интересуйтесь у нового сотрудника его мнением о работе и сообща решайте любые возникающие проблемы.

2. Создание позитивного имиджа компании в процессе подбора

Чтобы успешно нанимать квалифицированных сотрудников, нужно обладать даром убеждения. Научитесь правильно позиционировать вашу компанию на рынке труда. Кандидаты должны знать заранее, что ваша компания – это привлекательное место для работы. Отраслевые, возрастные, национальные и культурные рамки не должны ограничивать вас в поиске кандидатов. Пусть о вас узнают лучшие сотрудники других фирм. Следите за карьерой подходящих для вас людей из других компаний, обладающих высокой квалификацией и способных органично вписаться в культуру вашей организации.

“В настоящий момент участники рынка труда поменялись местами: соискатели все чаще выступают в роли покупателей, а работодатели – в роли продавцов”.

Создавая привлекательный образ компании, думайте и действуйте стратегически. Спланируйте и проведите мероприятия по “презентации” компании кандидатам, а затем предложите работу наиболее подходящим из них. Выясните, кто мог бы повлиять на решение о принятии этого предложения – члены семьи кандидата, друзья и так далее. Постарайтесь понять, какие мотивы на самом деле движут кандидатом и какие он испытывает опасения. Аргументируйте кандидату, почему вы решили принять на работу именно его. Добейтесь окончательной договоренности с кандидатом и проследите за тем, чтобы вашим планам не помешали предложения от других работодателей.

3. Подготовка к первому рабочему дню

Оказание помощи новому сотруднику в составлении индивидуального плана адаптации – хороший повод для налаживания с ним дружеских отношений. Во-первых, проведите подготовительную работу: для нового сотрудника она заключается в составлении наброска индивидуального плана адаптации, а для вас – в определении круга лиц, которые будут участвовать в этом процессе. Во-вторых, расспросите самого новичка о том, как, по его мнению, должна проходить его адаптация. В-третьих, сообща составьте сам план адаптации. В-четвертых, поручите новому сотруднику приступить к самостоятельному выполнению индивидуального плана. Поощряйте успехи сотрудника, помогайте организовывать свое взаимодействие с другими членами коллектива, решайте возникающие проблемы и устраняйте все, что мешает его работе.

“Разрабатывая индивидуальный план адаптации совместно с новым сотрудником, вы демонстрируете ему свою заинтересованность в его успехе”.

Момент знакомства новичка с коллективом играет очень важную роль. Подумайте, как лучше всего следует представить нового сотрудника в различных ситуациях, в том числе при его знакомстве с новыми коллегами. Решите, как и когда вы оповестите сотрудников компании о появлении нового члена коллектива. Затем выясните, с кем вы должны переговорить до и после официального представления нового сотрудника, чтобы предоставить ему все необходимое для успешного вступления в должность. Следите за тем, как новость о появлении нового сотрудника распространяется по компании, чтобы при надобности скорректировать обстоятельства его знакомства с коллективом.

“Создание у нового сотрудника нужного впечатления о компании сходно с созданием у клиента нужного впечатления о продукте”.

Заранее подготовьте рабочее место, чтобы новый человек мог приступить к полноценной работе уже с первого дня. Передайте ему материалы о структуре организации, корпоративные справочные материалы, бизнес-планы, в реализации которых он будет принимать участие, и так далее. Кроме того, убедитесь, что у нового сотрудника есть доступ к корпоративной сети. Рассмотрите возможность прикрепления новичка к тренеру или наставнику, который поможет ему преодолевать трудности на начальном этапе.

4. Ассимиляция и начало продуктивной работы

Превратите первый рабочий день нового сотрудника в своеобразную презентацию вашей компании. Планируя этот день, постарайтесь взглянуть на ситуацию с двух сторон.

1. **Коллектив.** Задача нового сотрудника – произвести положительное впечатление на коллектив. В идеале сотрудники должны сказать вам, что вы сделали правильный выбор. Расскажите новому человеку об особенностях рабочего графика, парковочных местах для персонала,

дресс-коде и других вопросах. Помогите ему социализироваться, устроив церемонию знакомства с коллегами.

2. **Новый сотрудник.** Компания наверняка заинтересована в том, чтобы у нового работника сложилось о ней благоприятное впечатление. Подготовьтесь к приходу новичка заранее, чтобы подкрепить в нем то впечатление о компании, которое сформировалось в процессе найма. Чтобы лучше представить, что будет думать новый сотрудник, придя на свое рабочее место, пригласите посетить ваш отдел стороннего наблюдателя (например, из соседнего подразделения), а затем попросите его поделиться наблюдениями и впечатлениями.

“Главное действующее лицо на мероприятии по знакомству с коллективом и компанией – это сотрудник-новичок, но режиссером этого мероприятия являетесь вы”.

Помогите новому сотруднику наладить дружеские отношения с другими членами коллектива. Познакомьте его с коллегами, дайте возможность пообщаться с ними неформально. Обратите внимание на возрастные, социально-экономические и культурные различия, которые могут повлиять на адаптацию сотрудника на новом для него месте работы, и выстраивайте свой подход к процессу адаптации с учетом этих факторов. Ваша главная задача на этом этапе – всесторонняя поддержка новичка. Ободрять и воодушевлять новых сотрудников нужно постоянно.

Современный подход к адаптации персонала

Кадровые изменения происходят в любой организации, поэтому крайне важно иметь продуманный подход к адаптации нового персонала. Комплексная программа адаптации новичков должна стать неотъемлемой частью стратегии по формированию кадрового резерва и планированию ротации руководителей. Эта программа помогает сэкономить время на подбор, наем и адаптацию новых сотрудников. Благодаря ей сводятся к минимуму ошибки при подборе, связанные с неверной формулировкой требований к кандидатам. Кроме того, новые сотрудники, пройдя эту программу, намного реже сожалеют о выборе работодателя. Основные принципы этой программы, касающиеся найма, адаптации, ассимиляции и повышения продуктивности новых сотрудников, понятны любому человеку. Ее главный принцип состоит в том, что результат получается лучше, когда усилия по его достижению хорошо скоординированы.

Об авторах

Джордж Брадт – основатель и управляющий директор компании PrimeGenesis, которая занимается консультированием руководителей, вступающих в новую должность. **Мэри Воннегут** – совладелец PrimeGenesis, в прошлом возглавляла розничную компанию.
