



Адаптация нового сотрудника на рабочем месте

Е.Н. САВКОВА, К.Н. ДАЛИДОВИЧ

Подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс — к первому дню работы нового сотрудника организация уже затрачивает на него значительные средства, поэтому она заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. Однако, как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу работников покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. В большинстве случаев причины ухода связаны с возникающим конфликтом — противостоянием сил, которое ведет к напряженности. Конфликт происходит, когда две или более сторон преследуют взаимоисключающие цели или ценности (каждая сторона уверена, что ее желания несовместимы с желаниями противоположной стороны).

Конфликт может возникать из-за несовпадения реальности с ожиданиями «новичка», сложностями интеграции в новую организацию. Дело в том, что у кандидатов нередко возникает проблема необоснованных ожиданий, когда принятый на рабо-

ту сотрудник питает нереалистичные надежды, выстраивает нереалистичные планы, касающиеся своего будущего в новой организации. При поступлении на работу кандидат лишь приблизительно представляет себе, что ценит организация в своих работниках и что она ожидает от них. Более того, необоснованные ожидания могут приводить к росту неудовлетворенности работой и, как крайний, экстремальный случай, к увольнению и, соответственно, росту текучести кадров со всеми вытекающими отсюда отрицательными последствиями для компании. С одной стороны, эта проблема связана с недостаточной компетентностью лиц, проводящих собеседование, которые стремятся выгоднее «продать» свою компанию, несколько приукрасить ее в глазах кандидата и нередко в своих собственных, а с другой — с уникальной системой ценностей, взглядов, представлений, которую каждый кандидат привносит в организацию. Сравнительная характеристика целей организации и кандидата отражена Музыченко В.В.* и представлена в нижеприведенной таблице.

* Музыченко, В. В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студ. высш. учеб. заведений / В. В. Музыченко. — М. : Издательский центр «Академия», 2003. — 528 с.

Таблица

Цели	
организации	кандидата
Найти квалифицированных сотрудников	Найти подходящее рабочее место, приемлемое как по требованиям, так и по нагрузке
Возможность расторжения договора	Гарантия стабильности рабочего места
Экономия затрат на кадры	Получение большего оклада и социальных благ
Фиксированное рабочее время	Гибкое рабочее время, индивидуальный график
Плановые перемещения согласно потребностям организации	Возможность быстрого продвижения по службе по индивидуальному плану
Высокая конкуренция претендентов	Малая конкуренция среди претендентов
Избежание неоправданных решений по приему	Избежание неоправданных решений по отказу
Правда о претенденте. Приукрашивание невыгодных условий труда	Индивидуальный подход

Помочь сотруднику успешно влиться в новую организацию — важнейшая задача его руководителя и специалиста по кадрам. Устранение этих необоснованных ожиданий и вызывает необходимость развития и совершенствования такого направления кадровой работы, как адаптация персонала.

СУЩНОСТЬ И ВИДЫ АДАПТАЦИИ

Основным способом адаптации является принятие норм и ценностей новой социальной среды (группы, коллектива, организации, региона, в которые входит индивид), сложившихся здесь форм социального взаимодействия (формальных и неформальных связей, стиля руководства, семейных и соседских отношений и т.д.), а также форм и способов предметной деятельности (например, способов профессионального выполнения работ либо семейных обязанностей).

Показателем успешной адаптации является высокий социальный статус сотрудника в данной среде, а также его удовлетворенность этой средой в целом (например, удовлетворенность работой и ее условиями, *вознаграждением, организацией и т.д.*). Показатель низкой адаптации — перемещение индивида в другую социальную среду (текучесть кадров, миграция и т.д.) *либо отклоняющееся асоциальное поведение.*

Основными целями адаптации персонала являются:

- уменьшение стартовых издержек, так как новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат на обучение;
- снижение уровня неопределенности в работе у новых сотрудников;
- сокращение текучести персонала, поскольку новички чувствуют себя неуютно на новой работе и могут отреагировать на конфликт увольнением;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенность работой.

В современных условиях адаптацию рассматривают как процесс, состоящий из четырех этапов.

Этап 1. Оценка — определение уровня подготовленности кандидата.

Этап 2. Ориентация — практическое знакомство нового работника с обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. При этом обычно вводятся в практику обучающие программы типа «Реалистичное знакомство с будущей работой», «История организации», «Введение в профессию» и т.п.

Этап 3. Действенная адаптация, состоящая в приспособлении новичка к своему статусу и в *значительной степени* обуславливающая его включение в межличностные отношения с коллегами.

Этап 4. Функционирование, характеризующееся постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и *переходом к стабильной работе.*

ТИПЫ ВКЛЮЧЕНИЯ КАНДИДАТА В ОРГАНИЗАЦИЮ

Процесс адаптации оказывает существенное влияние на формирование типа поведения нового сотрудника. Различают четыре типа поведения кандидата в компании.

Тип 1. Лояльный (преданный и дисциплинированный). Такой кандидат разделяет ценности компании и приемлет организационные нормы поведения.

Тип 2. Приспособленец. Такой кандидат не разделяет ценности компании, но приемлет организационные нормы поведения, пока лишь до поры до времени.

Тип 3. Оригинал. В этом случае кандидат разделяет ценности компании, но не приемлет установленные в ней нормы поведения, что приводит к трудностям в межличностных отношениях.

Тип 4. Бунтарь. Такой кандидат не только не разделяет ценности компании, но и не приемлет организационные нормы поведения. Такие люди приносят много проблем компании.

Конечно же, компания заинтересована в определенных типах поведения кандидатов. И вот именно для сохранности «ценных» кандидатов и должна проводиться процедура адаптации.

СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА АДАПТАЦИИ

Существуют три типовых сценария поведения руководства при адаптации кандидата: «ничего не делать», «делать хоть что-нибудь» и «делать то, что считаем нужным».

1. Сценарий «**ничего не делать**» характеризуется низкой мотивацией со стороны руководителя, практикующего «пассивный» стиль лидерства: передавать указания сверху и следить, чтобы «все было тихо». В таких организациях высокая текучесть кадров, низкий уровень ответственности, слабая обратная связь между результатами труда и вознаграждением, и программы адаптации не предусмотрены.

В лучшем случае руководитель представит новичка будущим коллегам: «Да, кстати, знакомьтесь, наш новый сотрудник... Людмила. Ой..., извините, Лариса!». А через неделю, как бы между прочим, спросит: «Ну что, Татьяна, ой, извините, Лариса! Вы сработались в нашем коллективе?» — и, не услышав ответа, продолжит разговор по телефону с другим собеседником.

Такая ситуация нестабильна и может развиваться по нескольким направлениям:

1) новичок интегрируется в коллектив, приняв его неформальную систему ценностей, проявляет гибкость при выполнении сверхбольшого количества поручений;

2) новый сотрудник почувствует себя брошенным, столкнувшись с равнодушием и апатией со стороны коллег, и продолжит поиски новой работы;

3) новичок сделает попытку изменить социальную среду — станет создавать субкультуру (впрочем, случай чрезвычайно редкий).

2. Сценарий «**делать хоть что-нибудь**» заключается в том, что руководитель закрепляет новичка за одним из сотрудников, не придавая особого значения выбору по-



следнего. Распоряжение может выглядеть как фраза второпях: «Это наша новая сотрудница Светлана. Кто из вас тут посвободнее?... Елена Ивановна, вы введите ее в курс дела, ладно?». А затем, обращаясь к новичку: «Ну, а если у вас, Светлана, будут возникать серьезные вопросы, обращайтесь ко мне». Ситуация может получить развитие в двух направлениях:

1) Елена Ивановна может оказаться неояльным сотрудником и донести до своей новой коллеги ценности типа: «Почему ты пришла на работу с макияжем?... Для чего тебе рабочий день?... Лучше поспи на двадцать минут дольше, а накраситься можно и здесь! Знаешь, за те мизерные деньги, что нам здесь платят... Памятник тебе за это никто не поставит» и т.д.;

2) Елена Ивановна окажется опытным специалистом, хорошим наставником и осуществит своеобразное обучение новой коллеги на рабочем месте.

3. Сценарий «**делать то, что считаем нужным**» представляет собой продуманную стратегию и тактику руководителя, который намеренно выбирает один из вариантов:

1) представляет новичка будущим коллегам и сознательно занимает нейтральную позицию наблюдателя, предоставляя новичку самому принимать решения и ориентироваться в обстановке (данная стратегия нацелена на выживание кандидата: «Слабые в нашей маленькой агрессивной фирме работать не должны!»);

2) действует по заранее разработанной и утвержденной программе адаптации, проводя ее поэтапно и назначая ответственных.

Таким образом, если новые сотрудники предоставляются сами себе, то организация не может влиять на то, что они случайно узнают, теряется возможность сформировать у них положительное отношение к работе и преданность традициям фирмы. Поэтому для удержания контроля над ситуацией руководство должно разработать программы адаптации.

РЕКОМЕНДАЦИИ НАНИМАТЕЛЮ

Процесс адаптации начинается с планирования. Поэтому, прежде всего, составьте программу вхождения в должность нового сотрудника. Продумайте заранее, чему вы

хотите его обучить. Подготовленный заранее план позволит ему легче и комфортнее адаптироваться к новым условиям. Более того, вы дадите понять новому сотруднику, что ожидаете такой же организованности и от него.

Затем дайте сотруднику почувствовать, что ему рады в компании. Покажите, что его пожелания и мнение учитываются. Обеспечьте нового сотрудника максимальным комфортным вхождением в коллектив. Выберите время и место, чтобы представить нового работника лицам, занимающим ключевые позиции. Новый сотрудник должен стать центром внимания. Способствуйте формированию позитивных ощущений.

Не порождайте ложных ожиданий, то есть представление нового сотрудника о компании, созданное во время его трудоустройства и собеседования, не должно расходиться с действительностью. Это наиболее распространенная причина увольнений в первые месяцы работы.

Наконец, обучение нового сотрудника. Оно требует колоссального упорства и настойчивости. Главное — доброжелательное отношение. Тренерство, ученичество, наставничество — вот наилучший путь адаптации персонала.

Будьте доброжелательны к новому сотруднику и восприимчивы к его проблемам. Разговаривайте с ним, чтобы снять напряжение, чтобы сотрудник почувствовал себя своим в новом коллективе.

И, наконец, дайте оценку всей программе адаптации, рассмотрите ее от начала до конца. Постоянно задавайтесь вопросом: как можно улучшить процесс введения в должность, сделать его более эффективным? Используйте обратную связь, например, анкетирование. Исследуйте результаты и корректируйте программу адаптации сотрудников в вашей компании. А главное — помните, что успех вашей компании напрямую зависит от успешной карьеры ваших сотрудников. Правильно спланированная и реализованная адаптация новых сотрудников приносит компании большие выгоды: уменьшается текучесть кадров, сотрудники получают большее удовлетворение от работы, повышается производительность труда, появляется более ясное представление о потенциальных возможностях ваших сотрудников.