

В каждой компании периодически возникают вакансии. Это естественно: кто-то увольняется, кого-то увольняют, кого-то переводят на другую работу. Одни сотрудники уходят, на их место приходят новые.

Конечно, любой руководитель знает, что нельзя сразу ждать от нового человека высоких результатов. Для полноценной работы новому сотруднику нужно, прежде всего, адаптироваться к новым для него условиям труда, к новым требованиям, к коллективу, к своему рабочему месту и так далее.

Только полностью адаптировавшись, сотрудник начинает работать с полной отдачей. Конечно, длительность процесса адаптации во многом зависит от таких факторов, как личные качества сотрудника, корпоративная культура компании и так далее. Но этот процесс можно ускорить посредством хорошо продуманной программы адаптации.

Адаптация персонала – это процесс приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде.

Очень часто руководители компаний считают, что программа адаптации сотрудников – это совершенно лишняя трата времени и ресурсов, своего рода излишняя забота о новичке. Это не так.

В эффективной адаптации нового сотрудника должно быть заинтересовано, прежде всего, само руководство: ведь чем быстрее новый сотрудник войдёт в курс дел, тем быстрее он начнёт с максимальным КПД. Если у него не будет возникать вопросов относительно коммуникаций или чисто бытовых вопросов, то он не будет отвлекаться от основной своей работы. Кроме того, в процессе продуманной программы адаптации закладываются основы мотивации и лояльности нового сотрудника, а это тоже немаловажно.

Программа адаптации должна разрабатываться для каждой должности, имеющейся в штатном расписании. Можно поставить такую задачу HR-менеджеру или же обратиться в консалтинговую компанию.

Процесс разработки программы адаптации достаточно длителен и трудоёмок и, в любом случае, этим должны заниматься профессионалы. Сложность ещё и в том, что с одной стороны, программа должна быть достаточно объёмной и охватывать все аспекты

жизнедеятельности сотрудника в компании.

С другой стороны, эта программа должна быть реально выполнима. Какой смысл от программы адаптации, если она существует только на бумаге?

При разработке системы адаптации необходимо, прежде всего, определить:

- какой период действует программа;
- конечный и промежуточные результаты программы;
- способ измерения результатов;
- лиц, ответственных за проведение программы адаптации;
- форму отчётности.

Период действия программы адаптации зависит от объёма новой информации, которую необходимо усвоить новому сотруднику. Он может занимать от трёх дней до месяца. В отдельных случаях она может длиться значительно дольше, но это, скорее, исключение, чем правило.

Определяя эффективность программы мотивации необходимо чётко сформулировать, чего именно мы хотим добиться проведением этой программы. Конечно же, необходимо определить, в каком случае результат можно считать достигнутым. Критерии оценки могут быть самыми разными: от личных впечатлений ответственных лиц до выполнения новым сотрудником контрольных заданий, тестирования и т.д.

Весьма важный вопрос – назначение ответственного за проведение программы адаптации. Как правило, это либо непосредственный руководитель нового сотрудника, либо HR-менеджер, либо кто-то из сотрудников отдела, куда пришёл новичок.

Конечно, личный контакт необходим, но дело в том, что у любого сотрудника, а тем более руководителя, более чем достаточно своих основных обязанностей. А тут ещё адаптация... Отсутствие времени, негативная реакция – всё это будет сказываться на качестве прохождения адаптации новым сотрудником.

Поэтому при разработке программы адаптации следует выстроить её таким образом, чтобы ответственный как можно меньше отвлекался от своих основных обязанностей. Для этого следует чётко определить, какую информацию сотруднику передают лица, ответственные за адаптацию, а какую он получает сам из открытых источников.

Естественно, эти самые источники нужно подготовить. Для этого можно, например,

разработать специальную брошюру для новых сотрудников компании с описанием основ корпоративной культуры, подробное описание регламента работы и распорядка дня, подготовить специальный раздел на корпоративном сайте – вариантов здесь может быть много.

Очень хорошо, если в процессе адаптации нового сотрудника принимает участие коуч. Ещё лучше, если коучинг принят в компании как стиль управления. Но, увы, это пока встречается не часто.

При контроле эффективности проведения программы адаптации можно ориентироваться только на конечный результат, можно оценивать промежуточные результаты по этапам программы (например, по дням, неделям). Форма отчётности может быть любой – хоть устной.

Но всё же лучше, если это будет документ установленного образца, где будут отражены все этапы прохождения новым сотрудником программы адаптации с комментариями ответственных за эту программу лиц. Это позволит проанализировать эффективность адаптации, найти слабые места в подготовке нового сотрудника и назначить соответствующие мероприятия.

Что касается непосредственно самой программы адаптации, то она должна охватывать буквально все аспекты жизнедеятельности сотрудника в компании: введение в корпоративную культуру, знакомство трудовым распорядком, с рабочим коллективом, с должностными обязанностями, как своими, так и своих подчинённых, решение бытовых вопросов и многое другое. Конечно, не следует обрушивать на человека шквал самой разнообразной информации. Информация должна подаваться систематизировано и постепенно.

Следует отметить, что адаптация – это процесс двусторонний: не только новый сотрудник адаптируется к новым для него условиям, но и сотрудники компании адаптируются к новичку. Это так же следует учитывать при составлении программы адаптации.

Составление по-настоящему эффективной программы адаптации – процесс достаточно сложный и кропотливый. Определённых затрат времени и ресурсов требует и само проведение адаптации нового сотрудника. Но результат стоит этих затрат.

Эффективная программа адаптации позволит в кратчайшие сроки добиться от нового сотрудника максимальной отдачи, а значит, он в самом скором времени начнёт выполнять свою основную задачу – приносить компании прибыль на своём рабочем месте.

