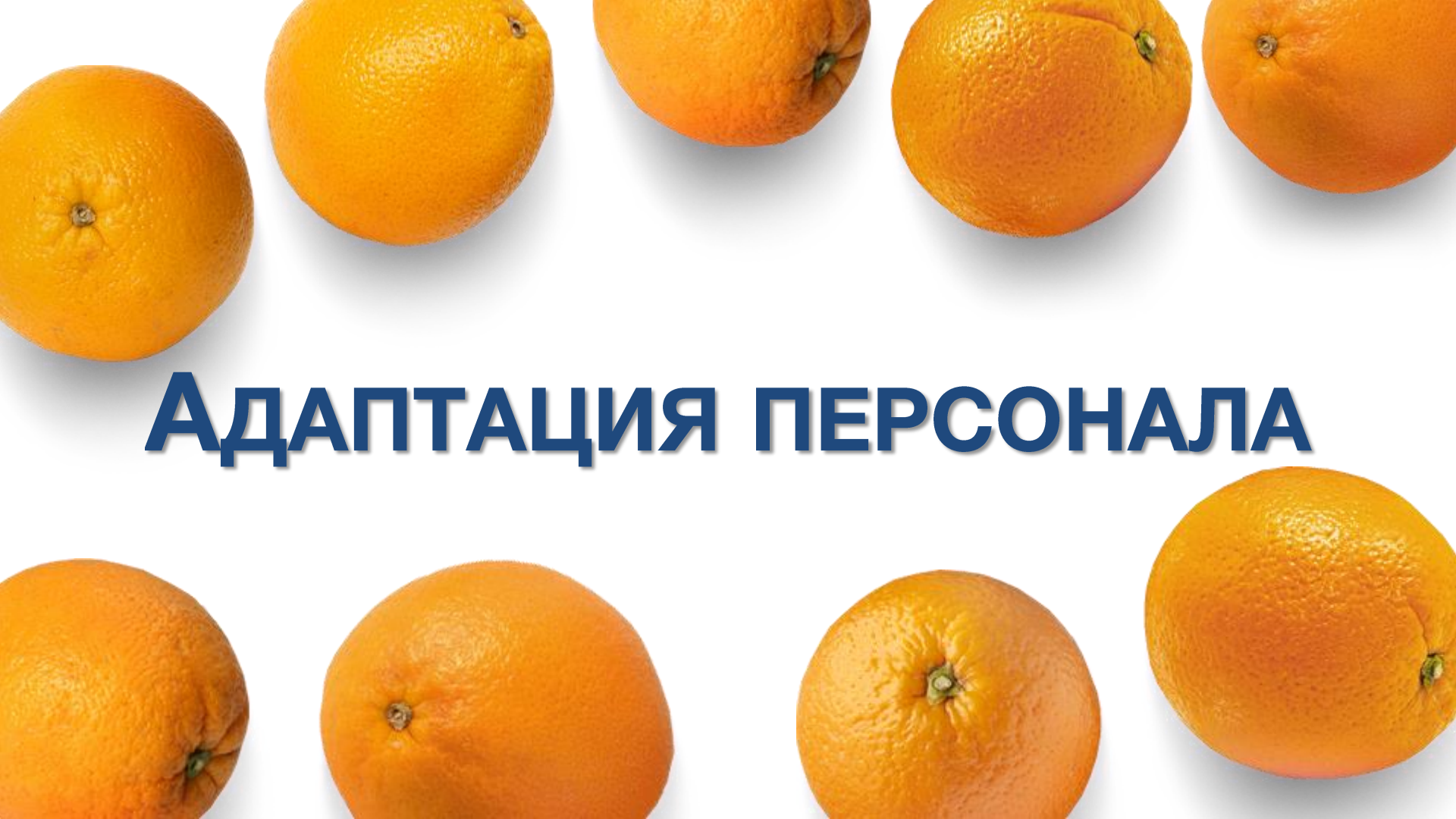




АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА



Вопрос адаптации новых сотрудников, пожалуй, один из самых важных в работе с персоналом.

Уверены, что вы так не считаете или никогда так не думали...



Адаптация — достаточно сложный процесс. Для его облегчения во многих компаниях созданы специализированные программы, вывешены стандарты на внутреннем сайте, общая информация о компании и т.д.



Но для каждого новичка
необходимо разработать
индивидуальную программу
адаптации, которая готовится,
исходя из имеющихся знаний и
навыков сотрудника, его опыта
работы и личностных
особенностей



И знаете, кто отвечает за
адаптацию новичка в
компании?



**Если ответ – «HR», то
вы идете по скользкой
дороге, уважаемый
руководитель :(**



Если ответ – «сам новичок».

**Круто! Но мы оставляем это
без комментариев...**



С нашей точки зрения, за
адаптацию персонала
отвечает руководитель,
потому что...

АДАПТАЦИЯ ПОЗВОЛЯЕТ РУКОВОДИТЕЛЮ...

- 
- Прояснить ожидания менеджера
 - Понять ожидания сотрудника
 - Понять профессиональный уровень сотрудника
 - Оценить его личностные качества
 - Принять решение в необходимости данного сотрудника для компании

СЦЕНАРИИ АДАПТАЦИИ



В зависимости от компетентности нового сотрудника и важности его функционала существуют различные сценарии адаптации для линейных руководителей, опираясь на которые, менеджеры смогут конфигурировать адаптационные мероприятия для нового сотрудника

СЦЕНАРИЙ – СОБАКОВОД-ИНСТРУКТОР

Описание	Преимущества	Недостатки
Новый сотрудник поручается сотруднику HR-функции или своему руководителю. Новичку кратко объясняют принципы работы компании, знакомят с сотрудниками, показывают рабочее место и объясняют, что он должен делать. Вся работа сотрудника основывается на постоянных указаниях «сверху», без предоставления сотруднику разъяснений, и, не интересуясь его отношением к ней	С первых же дней компания начинает получать отдачу от работы сотрудника	Сотрудник выполняет работу, часто не зная ее цели. Новичок не получает возможности обучаться и развиваться. Сознательных и самостоятельных сотрудников такой подход к работе демотивирует

СЦЕНАРИЙ – МЕДОВЫЙ МЕСЯЦ

Описание	Преимущества	Недостатки
Руководитель вначале старается избегать директивных указаний и негативной реакции с целью создать благоприятное первое впечатление сотрудника о компании. Новичка радушно принимают, знакомят с офисом, в том числе и с руководителями высшего звена, часто в пафосном тоне и праздничной атмосфере. Как только новый сотрудник включается в работу, оказывается, что в реальности работа серьезно отличается от той, какой он представлял ее себе в течение первых дней в новой организации	Приподнятое настроение сотрудника в первые дни на работе	Разочарование в работе и коллегах

СЦЕНАРИЙ – ЕСТЕСТВЕННЫЙ ОТБОР

Описание	Преимущества	Недостатки
Нового сотрудника сразу же нагружают полным объемом работы по принципу «либо утонет, либо выплывет», ссылаясь на его предыдущий опыт. На <u>обучение</u> новичков не выделяется времени - считается, что сказанного один раз должно быть достаточно	Новички получают свободу действий	Недостаточно самостоятельных и опытных сотрудников такой подход может испугать

СЦЕНАРИЙ – ЛАБИРИНТ МИНОТАВРА

Описание	Преимущества	Недостатки
Руководитель ставит задачи по принципу «иди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что», нечетко определяя обязанности и ожидания от нового сотрудника. Руководитель не подчеркивает, какие цели из множества организационных обязанностей являются для нового подчиненного самыми важными, а также не указывает на направления, на которых от подчиненного ожидается максимальный результат	Сотрудник получает свободу для действий и поле для творчества	Новичкам трудно расставить приоритеты в заданиях и сконцентрироваться на главном

СЦЕНАРИЙ – В СЛУЧАЕ ПОЖАРА – ЗВОНИТЕ...

Описание	Преимущества	Недостатки
Руководитель предполагает, что новый сотрудник не нуждается в детальных разъяснениях, так как если столкнется с трудностями, всегда может обратиться к нему за советом	Сотрудники получают свободу действий, им также предоставляется возможность проявить самостоятельность	У новичка возникает впечатление, что о нем не заботятся. У сотрудника постоянно возникают вопросы, но он часто боится их задавать. Возрастает риск ошибок в работе новичков. Возможны ситуации, что новый сотрудник даже не понимает, что он нуждается в помощи

СЦЕНАРИЙ – ПОДМАСТЕРЬЕ

Описание	Преимущества	Недостатки
Новых сотрудников опекают их опытные коллеги, которые постепенно обучают их профессиональным приемам, в области которых являются экспертами	Между новичком и наставником устанавливаются взаимоотношения, основанные на взаимоуважении и привязанности. Данный подход позволяет новичку не только приобрести навыки, но и развить в себе усердие и лояльность	Лояльность может сойти на нет, если наставник испортит свою репутацию в глазах новичка

СЦЕНАРИЙ – МИССИЯ НЕВЫПОЛНИМА

Описание	Преимущества	Недостатки
Руководитель переоценивает возможности нового сотрудника и ставит ему задачи или сроки, которые на самом деле являются нереалистичными. Новый сотрудник, стараясь произвести хорошее впечатление, испытывает недостаток уверенности в себе, чтобы возражать нереалистичным условиям	Заставляет сотрудника максимально использовать свой потенциал	При отсутствии результата от усилий у сотрудника падает самооценка и возникает разочарование в работе

СЦЕНАРИЙ – МОЛЧАЛИВОЕ ПРИВЕДЕНИЕ

Описание	Преимущества	Недостатки
Данная модель позволяет новым сотрудникам первое время на протяжении всего рабочего времени перемещаться по организации и наблюдать за тем, как работает каждое подразделение или отдел и какой вклад эти структуры вносят в общее дело. После того, как новичок покажет, что получил знания, которые позволят ему выполнять свою работу, он приступает к выполнению собственных обязанностей. Такие программы сопровождаются занятиями, на которых новичку предоставляются общие сведения о политике и ценностях компании	У новичка формируется целостное представление о компании и о своей роли в ней	В этот период новичок работает непродуктивно и не приносит прибыли компании



А какие сценарии чаще
всего вы используете в
своей работе?

Не думали об этом?

А зря, пришло время...

Выбор сценария в процессе адаптации нового сотрудника зависит от ответов на следующие вопросы:

- Насколько компетентен новый сотрудник?
- С задачами какой сложности он сможет справиться?
- Как правильно выстроить взаимодействие с этим сотрудником?
- Сколько персонального внимания руководителя ему действительно необходимо?



A high-speed photograph of a water splash. A slice of orange is partially submerged at the bottom, with water splashing upwards and outwards. Several green leaves are caught in the splash, some showing water droplets. The background is white.

Выбор сценария в процессе адаптации нового сотрудника зависит от ответов на следующие вопросы:

- Какие требования предъявить к его работе?
- Что можно ожидать от этого сотрудника?
- Какого качества поддержка или обучение ему может потребоваться?



Высокая текучесть кадров —
это всегда результат целой
серии ошибок. Но лучше
предупреждать ошибки, чем
исправлять их



Выстроенная под конкретные задачи бизнеса система адаптации персонала в сочетании с грамотным отбором позволяет добиться того, чтобы и новый сотрудник, и организация получили выигрыш