

Зайцева Т.В.

Введение вновь нанятых сотрудников в организацию и в должность

Проведение целенаправленной адаптации сотрудников – это насущная необходимость для современных организаций. С помощью применения инструментов по адаптации и введению в курс дела новых сотрудников, а также с учетом знания основных закономерностей адаптации людей на новых рабочих местах, организация может решить множество своих управленческих проблем и существенно увеличить результативность труда.

Можно выделить следующие *преимущества, которые создает осуществление целенаправленных мероприятий по адаптации вновь нанятых сотрудников для организации:*

1. Уменьшение начальных издержек при введении сотрудника в организацию. Целенаправленная адаптация позволяет новичку быстрее входить в курс дел и приступать к работе в полную силу.

2. Снижение затрачиваемых работником усилий при вхождении в новую должность. При организованном введении новичка в должность уменьшается усталость, снижается количество ошибок, и, как следствие, идет рост производительности и качества труда.

3. Сокращение текучести кадров за счет сокращения потерь в рядах вновь нанятых сотрудников.

4. Экономия рабочего времени непосредственного руководителя, затрачиваемого на обучение новичка. Эту нагрузку берет на себя служба по управлению человеческими ресурсами или специально выделенные сотрудники – наставники.

5. Реализм в ожиданиях и повышение удовлетворенностью работой у новичка. Например, правдивая вводная беседа и экскурсия по предприятию помогают быстро и эффективно выстроить у вновь нанятого сотрудника целостную картину того, что происходит в организации.

6. Обучение поведению в организации и введение в организационную культуру, как следствие – уменьшение числа ошибок и снижение психологической напряженности у новичка, а также социальной напряженности в коллективе.

Вхождение нового работника в организацию становится тем мостиком, который соединяет этап испытаний и проверок на стадии отбора, и не менее ответственный этап – испытательный срок. Исследователями установлено: около 80% увольняющихся сотрудников приняли решение о скором увольнении в первый день работы на новом месте¹. Экономисты называют это «вторичной безработицей». Оказывается, новый сотрудник оценивает предприятие, в котором ему предстоит работать, и вырабатывает свое отношение к нему в первые часы выхода на работу. Более того, именно в первые часы и дни пребывания на рабочем месте у новичков формируется так называемая «предлояльность», то есть оценка сотрудником степени привлекательности работы в данной компании, и формирование у него готовности следовать установленным предписаниям, быть преданным интересам общего дела². Эти оценки оформляются в виде установок, то есть предрасположенности воспринимать ситуацию или действовать определенным образом. Первичные установки обладают тенденцией к быстрой фиксации и впоследствии очень трудно поддаются изменению.

¹ Волкова Т.Р., Мишин А.В. Секреты поиска работы. М.: Генезис, 2003. С. 102–107.

² Доминьяк В.И. Измерение лояльности: действующая модель // Персонал-Микс. 2004. № 2. С. 114–119. № 3. С. 105–108.

Другая группа причин, которая обосновывает необходимость и важность помощи новичкам во вхождении в новую организацию, лежит в сфере экономики и отражает задачу соблюдения экономических интересов организации. Существуют три заметных источника финансовых потерь от неправильного введения новых работников в компанию: 1) растягивание периода «убыточности» вновь нанятых сотрудников; 2) потери, вызванные пустующим рабочим местом; 3) затраты на повторный поиск и найм при самовольном увольнении новичка.

В исследованиях, посвященных процессам проектирования работ и рабочих мест вводится очень важное для экономики персонала понятие – *точка минимального соответствия должности*³. С одной стороны эта точка обозначает момент, когда труд работника перестает быть убыточным для организации. С другой стороны – вводит понятие *вмененного труда*, то есть обязательного для работника труда такого объема и качества, которые впервые покрывают издержки на содержание его рабочего места. Важно помнить, что труд вновь нанятых сотрудников в первые несколько месяцев их работы в новой компании *всегда является убыточным*.

Убыточность труда новичков в организации обусловлена следующими факторами. Во-первых, новому сотруднику требуется время для того, чтобы разобраться в особенностях осуществления работ в незнакомой организации (освоить так называемые неперемещаемые знания). Несмотря на то, что, казалось бы, все компании работают по однотипным правилам и в одинаковых направлениях деятельности должны делать одно и то же, в каждой организации есть свои тонкости и особенности. Различия в ходе процессов, ведении документации, порядке согласования решений и других важных аспектах профессиональной деятельности меняют знакомые виды работ до неузнаваемости. В такой ситуации прежних знаний и навыков оказывается не достаточно для создания приемлемого результата. Одновременно работнику в первое время элементарно не хватает нужных сведений для быстрого и, главное, успешного принятия решений. На фоне всех указанных проблем отдача от производимого труда крайне низкая, хотя внешне работник может выглядеть очень деятельным и загруженным.

Во-вторых, перед новичком встает сложная задача приспособиться к непривычным условиям. Происходит ломка старых динамических стереотипов и образование новых, что забирает множество сил и ведет к росту внутренней напряженности работника, увеличению числа ошибок, снижению производительности труда. Перестройка деятельности под новые правила и обстоятельства при стихийном входе работника в компанию занимает у сотрудника весьма длительный период и может растягиваться на месяцы.

В то же время, многочисленные эксперименты показывают, что при организованном введении новичка в компанию период убыточности его труда сокращается в несколько раз⁴. Для разных категорий персонала масштабы сокращения периодов вхождения в должность отличаются друг от друга, однако общий вывод остается неизменным: организованное введение нового работника в компанию ведет к существенной экономии денежных средств компании и предотвращению необоснованных потерь за счет сокращения периода убыточности его труда.

Наконец, третьей причиной финансовых потерь являются затраты на повторный поиск и замещение освободившегося рабочего места в случае увольнения новичка по собственному желанию из-за того, что в новой компании ему оказалось не уютно и не возникло желания продолжать здесь свою работу. К сожалению, согласно официальной

³ Подробнее см.: *Зайцева Т.В.* Сравнительный анализ подходов к управлению людьми в процессе труда // Кадровик. 2011. № 10.

⁴ *Шмагина М.В.* Подходы к адаптации нового сотрудника в компании // Менеджмент сегодня. 2008. № 3.

статистике по г. Москве, около 60 % вновь нанятых сотрудников уходят из организаций по собственному желанию еще до конца испытательного срока⁵. Это означает, что предприятиям приходится повторно нести все расходы, которые сопровождают процесс поиска, отбора и найма. К этому добавляются потери от пустующего рабочего места и ухудшения профессиональной деятельности сотрудников на смежных участках работ.

Придерживаясь подхода, согласно которому адаптацию можно разделить на первичную (адаптация новичка к новому предприятию) и вторичную (адаптация уже работавшего в компании сотрудника к новому рабочему месту), и рассматривая вторичную адаптацию как подвид первичной адаптации, выделим следующие направления процесса целенаправленной адаптации:

- адаптация к организации;
- адаптация к корпоративной культуре организации;
- адаптация к коллективу организации;
- адаптация к рабочему месту;
- адаптация к условиям труда.

Понятие *адаптация к организации* (а по аналогии с ним – и понятия адаптация к коллективу, и адаптация к рабочему месту) может трактоваться как в широком, так и в узком смысле. В широком смысле под адаптацией к организации подразумевают как те процессы приспособления и привыкания к новой компании, которые протекают под административным сопровождением и контролем со стороны компании, так и те, которые разворачиваются у новичка сами по себе. В узком смысле адаптацию к организации рассматривают только с точки зрения тех мероприятий, которые были инициированы и реализованы самой организацией, то есть осуществлялись и протекали целенаправленно по заранее продуманному плану. В этом случае чаще вместо адаптации к организации говорят о введении в организацию (введении в коллектив или введении в должность) и подразумевают набор процедур, способствующих ознакомлению нового, пришедшего из другой организации сотрудника, с деятельностью компании и изменению его поведения в соответствии с требованиями среды.

Также необходимо дать пояснения по поводу соотношения понятий «введение в организацию», «ориентация» и «испытательный срок». Зачастую все эти термины используются как синонимы, хотя их смысл и задачи, которые они решают, не всегда совпадают.

Введение в организацию является первой частью программы адаптации, которая должна способствовать усвоению принятых норм и правил осуществления профессиональной деятельности в компании, и обеспечивать работников той информацией, которая им нужна для полноценной работы и которую они стремятся иметь. Также под «введением в организацию» подразумевается процесс радужного приема работников, которые впервые пришли на работу в компанию.

Термин «ориентация» также относится к числу часто используемых в исследованиях по проблеме адаптации персонала. Иностранные авторы под *ориентацией* понимают в первую очередь предоставление первичной информации о деятельности организации, ее внутренней жизни, правилах внутреннего распорядка и бытовой стороне пребывания в организации. Как видно из этого определения, ориентацию можно рассматривать как составную часть мероприятий по введению в организацию.

Говоря об *испытательном сроке*, требуется отметить, что это понятие относится скорее к сфере трудового права, поскольку его длительность и условия оговариваются

⁵ Амелина Н.А. Введение сотрудника в компанию, коллектив и должность // Управление развитием персонала. 2008. № 1.

в контракте и регулируются нормами Трудового Кодекса РФ и других нормативных документов по трудовому праву. Введение же процедур адаптации является сугубо внутренним делом и подлежит регламентации на уровне внутренних документов организации. Поэтому, хотя по времени испытательный срок и процесс адаптации часто совпадают, по смыслу они отличаются. Если испытательный срок предназначен для оценки способностей и навыков сотрудника на новом месте и определения возможности дальнейшего продолжения сотрудничества между организацией и работником, то смысл введения в должность состоит в том, чтобы облегчить период прохождения испытательного срока и сделать его более эффективным.

В зависимости от того, кто является субъектом адаптации (вновь нанимаемый или перемещаемый сотрудник), программу адаптации можно разделить на две основные части: общую и специальную. Целью мероприятий, включаемых в общую ориентацию сотрудника, является знакомство с фирмой, общими правилами, требованиями, стандартами. Длительность этого этапа зависит от объема информации и способов ее предоставления. Если этот этап будет организован в виде лекций, он займет один-два дня. Если же компания дает возможность новым сотрудникам пройти стажировку в каждом отделе, эта стадия может продлиться от одной до двух недель. Общие мероприятия проводят сотрудники служб по управлению человеческими ресурсами, в частности – отдела по обучению. Эта часть обязательна для всех пришедших со стороны работников. Конечно, для тех, кто уже имеет солидный опыт работы в той же отрасли или сфере деятельности, часть мероприятий можно будет сократить. А для сотрудников, впервые начавших работать, эту часть программы делают наиболее полной. Сотрудники компании, которые перешли на работу из другого подразделения, сразу переходят ко второй части программы – специальной. Специальная программа призвана предоставить сотруднику сведения о том подразделении, где он будет работать, о его рабочем месте и функциональных обязанностях.

Особого внимания заслуживает анализ программ адаптации в соответствии с этапами целенаправленного введения новых сотрудников в организацию. Первой ступенью вовлечения нового сотрудника в трудовой процесс является *адаптация к организации* или *введение в организацию*, которая представляет собой совокупность процедур, имеющих цель ускорить освоение новичком специфики работы в компании, разобраться в процедурах ведения дел и правилах принятия решений, привыкнуть к ее культуре. Такие процедуры дают человеку ощущение, что его ждали, к его приходу готовились, позволяют избежать на первых порах многих ошибок, вызванных слабым знанием организации и ее особенностей, уменьшить психологическую боязнь провала, тем самым снизить вероятность разочарования и досрочного ухода, сформировать позитивное отношение к новым обязанностям и окружению. В результате сокращаются затраты и повышается производительность труда.

Таким образом, на первом этапе компании необходимо продумать и осуществить ряд мер, которые позволят быстрее и качественнее познакомить сотрудника с организацией. Отличительной чертой всех мероприятий по введению в организацию является тот факт, что их можно осуществлять не индивидуально, а одновременно для нескольких вновь нанятых сотрудников. Первое впечатление – самое важное, поэтому начинается все с экскурсии по предприятию. Иногда компании пренебрегают обзорной экскурсией по всем помещениям предприятия, считая, что это стоит делать только для руководителей высшего звена, а остальным работникам подобное целостное видение ни к чему. Однако подобная точка зрения является ошибочной. Можно выделить несколько задач, которые можно успешно реализовать с помощью экскурсии по предприятию:

- *Экскурсия формирует у нового сотрудника общее представление о деятельности компании.* Чтобы работник понял свое место в компании, ему важно представлять

общую картину ее деятельности. Считается, что, например, внедрение процессного подхода на предприятии не принесет плодов до тех пор, пока все до единого сотрудника не будут иметь четкую картину полного производственного цикла компании.

– *Экскурсия помогает новичку понять, чем ему было бы полезно овладеть в первую очередь* (новые навыки, дополнительная информация, важные контакты и т.п.). По сути, во время обхода различных помещений, работник составляет для себя план первоочередных действий.

– *Экскурсия является хорошим способом сформировать лояльное отношение новичка к компании.* Особенно хорошо для этих целей использовать посещение музея предприятия или его менее масштабного аналога (стенда с фотографиями, нескольких витрин в общем холле и т.п.). Интересно и с увлечением поданная информация об основных этапах развития компании, ее достижениях, ключевых сотрудниках наполняет новичков энтузиазмом и формирует у них уверенность, что они не ошиблись с выбором.

– *Во время обхода предприятия легче и естественнее показать ключевых людей в организации, вместо того, чтобы специально водить их по кабинетам.* При этом в когорту «ключевых» попадают не только те, кто занимает важное положение в компании, но и те, кто может служить примером для подражания.

– *Наконец, во время экскурсии проще и нагляднее объяснить новому сотруднику общие правила поведения, указать на то, как принято одеваться в компании, рассказать про ее рабочий график, проиллюстрировать культуру отношений и профессионального взаимодействия.*

Если организация обладает соответствующими ресурсами, то в течение первого месяца проводятся специальные ознакомительные курсы, на которых раскрываются основы философии организации, приводятся примеры обычной рабочей практики, обрисовываются перспективы, анализируется положение организации на рынке, ее конкурентные преимущества. Обычно также рассказывается об основных продуктах или услугах, важнейших заказчиках и принципах работы с ними, элементах культуры, манерах и способах общения с коллегами, принятых в компании. Обобщив список возможных тем для обсуждения, можно предложить следующие ключевые информационные блоки (табл. 1).

Таблица 1. Основные информационные блоки тем для обсуждения при введении в организацию

Общая информация о компании	История компании (в мире и в стране)
	Структура
	Филиальная сеть
	Руководители, Совет директоров
	Виды деятельности, направления бизнеса
	Ассортимент продукции, рыночная стратегия, конкурентное преимущество
	Основные клиенты и партнеры, основные конкуренты,
	Наиболее важные документы компании, например, миссия, стратегия, политика в области управления персоналом и т.д.
	Ключевые моменты корпоративной культуры, корпоративные стандарты поведения, этический кодекс
	Положение о конфиденциальности
	Социальная политика

Информация о функционировании компании	Система распределения труда, содержание работ, пределы полномочий, ответственность
	Система управления качеством и результатами труда
	Процедуры принятия решений
Охрана труда и соблюдение безопасности	Процедуры и политики в области охраны здоровья и безопасности
	Действия при пожаре и в чрезвычайных ситуациях
	Оказание медицинской помощи
	Поведение при несчастных случаях
	Нахождение вблизи и использование технического, потенциально опасного оборудования
	Перемещение по территории предприятия
Правила внутреннего трудового распорядка	Начало и конец рабочего дня
	Выходные, праздничные дни
	Опоздания, отсутствие на работе
	Обеденный перерыв
	Поведение на рабочем месте
	Использование технических средств
	Форма одежды
Оплата труда и отношения с профсоюзом	Способ формирования компенсационного пакета
	Дополнительные льготы
	Административные взыскания
	Отношения с профсоюзом
Бытовые условия	Помещения общего пользования
	Организация питания
	Условия для парковки автомобилей
	Правила совместных чаепитий или приема пищи на рабочем месте

Возможность обсудить все вышеуказанные вопросы с каждым новичком индивидуально дает наибольшие положительные результаты. Однако очень часто организации прибегают к стандартизации процесса ввода новых сотрудников в компанию, особенно тогда, когда найм протекает в больших объемах. В этом случае на помощь приходит создание пакета однотипных инструментов информирования, которые охватывают только общие вопросы в программе адаптации. Типичные инструменты сообщения сотруднику сведений о компании и ее правилах можно условно разделить на две группы: 1) материалы для индивидуального пользования (например, буклеты, книги, памятки новичка, либо распечатанные материалы на нескольких листах, аудио – видеокассеты, дискеты, CD диски); 2) коллективные методы подачи информации (например, презентации, лекции, ролевые игры, тренинги). Эффективнее всего сочетать в программе различные формы информирования, так как такое дублирование обеспечивает лучшее запоминание хотя бы части сведений. Презентационную функцию могут выполнять папки, ежедневники, ручки с логотипом или иной символикой компании. Они будут одновременно и полезным, и приятным дополнением к основным информативным материалам.

В качестве положительного примера из практики можно привести опыт компании Ксерокс в России. Одним из достижений службы по управлению человеческими

ресурсами компании Ксерокс в России считается разработка пакета раздаточных материалов, для ориентации вновь нанятых сотрудников. В данный пакет входят:

1. Красочный буклет, описывающий историю компании, основные вехи ее развития и деятельности в России, производимую продукцию, спектр оказываемых услуг.

2. Видеофильм с экскурсиями по производственным предприятиям, расположенным за пределами Российской Федерации и представительствам компании в других странах.

3. Компьютерный диск с интерактивной программой в режиме диалога по наиболее часто задаваемым вопросам.

4. «Настольная книга сотрудника», в которой подробно раскрываются основные политики компании в области управления человеческими ресурсами, правила внутреннего распорядка, процедуры выявления и оценки результатов, начисления заработных плат и т.п.

Согласно официальной статистике компании, процент вновь нанятых сотрудников, которые бы уволились по собственному желанию в течение первого года работы в Ксерокс, успешно стремится к нулю.

Следующим за первичной ориентацией сотрудника в организации следует этап *адаптации к коллективу* (также часто называемый *социальная адаптация*) или *введение в коллектив*, который нацелен на то, чтобы сократить период привыкания к незнакомому социальному окружению, помочь установить контакты с новыми коллегами. Данный процесс является обоюдно направленным, так как приспособление и привыкание протекают как со стороны новичка по отношению к новому коллективу, так и со стороны коллектива к новому сотруднику. Более того, в случае вхождения в коллектив сотрудника с ярко выраженными лидерскими качествами, глубину изменений, которая ожидает группу, можно характеризовать как революционную. Такой сотрудник наверняка будет претендовать на особое положение в иерархии неформальных отношений и со временем постарается потеснить уже имеющих лидеров с их пьедесталов.

Сложность социальной адаптации состоит в том, что многие правила, по которым строится жизнь коллектива, скрыты от нового сотрудника и самостоятельно распознаются им крайне долго, в основном, методом «проб и ошибок». Подавляющее большинство этих правил существует в виде не писанных норм, которые подразумеваются, но о которых никто не говорит вслух. В этой связи, особое значение для менее травматичного вхождения нового сотрудника в коллектив приобретает деятельность по сообщению об основных нормах жизнедеятельности, общения и взаимодействия в компании. *Групповые нормы* – это принятые в данной общности стандарты поведения, которые регламентируют поведение сотрудников и отношения между ними. Для наиболее успешного усвоения групповых норм, целесообразно доносить их до новых сотрудников с соблюдением следующих правил:

- Основные нормы должны быть выражены в письменном виде (в идеале – в виде руководства или в другой понятной и последовательной форме). Самые важные правила нужно объяснять новичку устно. Это касается и их содержания, и их целей. Нужно немедленно ответить на все его вопросы, рассеять все тревоги и сомнения.
- Если письменных норм не существует, их необходимо объяснить в устной форме. Часто бывает, что решение задачи по артикуляции групповых норм приносит ощутимую пользу не только новичку, но и самой компании, так как побуждает задуматься и привести в систему те правила, по которым строится жизнь в организации.
- Ориентация в области основных норм должна быть логичной и последовательной. Она должна включать в себя правила поведения сотрудников, правила общего быта,

правила обслуживания клиентов, процедуры подачи жалоб и т. д. Необходимо обрисовать логичную и разумную систему, которой легко следовать, и которая не будет вызывать сопротивления.

– Сначала необходимо сделать акцент на нормах, которые касаются повседневных правил общения и взаимодействия, общего быта, и только потом переходить к исключениям или особым случаям.

Помимо усвоения норм, социальная адаптация подразумевает и процесс активного приспособления работника к условиям новой социальной среды, в том числе – и к новым коллегам. Этот аспект вхождения в коллектив является особенно длительным и стрессогенным, так как предполагает не только познание особенностей характера других людей и приспособление к ним, но и встраивание в ролевую структуру группы. Работнику предстоит «завоевать свое место под солнцем», то есть занять такое положение в группе, которое будет удовлетворять его ожидания и будет с согласием принято остальными ее членами.

Процедуры *адаптации к рабочему месту* или *введения в должность* позволяют предупредить возможные негативные последствия от передвижения уже работающего, либо приспособления вновь нанятого сотрудника к особенностям нового участка работ. Их основная задача — помочь сотруднику адаптироваться в новой рабочей обстановке и достичь необходимой эффективности в наиболее короткий срок. Необходимо отметить, что эти процедуры не являются обучением и не направлены на обеспечение необходимых навыков или знаний для выполнения порученной работы. Скорее, это знакомство с новыми обязанностями, целями и задачами, которые ставятся перед исполнителем на рабочем месте, требованиями и системой профессионального взаимодействия. В связи с этим обучение и введение в должность планируются и проводятся раздельно (хотя, с точки зрения программы адаптации обе эти составляющие являются необходимыми элементами процесса поддержки и сопровождения перемещений сотрудников по рабочим местам как извне, так и внутри компании). Каждый новый или вновь назначенный работник нуждается как в некоторой форме введения в должность, так и в сопроводительном обучении.

Процедуры введения в должность имеют достаточно общий характер, они устанавливают общие правила и предписывают лишь комплекс обязательных действий. Вместе с тем, процесс адаптации сотрудника исключительно индивидуален как с точки зрения его личностных качеств, так и с точки зрения предстоящей работы. Для персонификации процесса введения в должность создаются программы введения в должность для каждого отдельного сотрудника.

Содержание программы введения в должность зависит от следующих факторов:

- содержания работы;
- статуса и уровня ответственности;
- рабочего окружения;
- личных особенностей сотрудника.

Можно предложить следующий *список необходимых действий*, которые полезно выполнить перед приходом нового работника:

- Убедиться, что должностная инструкция подготовлена и соответствует действительности.
- Договориться с кем-нибудь из его будущих коллег о неформальной помощи и опеке.
- Проверить, подготовлено ли его рабочее место.
- Проинформировать заранее всех сотрудников о приходе нового работника.
- Приготовить все информационные материалы, которые будут выданы сотруднику в первый день работы. Подготовить необходимые пропуска.

- Позвонить сотруднику накануне его официального выхода на работу и убедиться, что все в порядке.

Организующим документом на период адаптации новичка может быть план введения в должность, регламентирующий поэтапное участие службы по управления персоналом, непосредственного руководителя и наставника в его адаптации. Многие организации для этого разрабатывают «Ориентационную папку» – своеобразный путеводитель новичка по компании. Помимо документов, которые содержат факты истории компании, ее достижения, звания и награды, структуру и филиальную сеть, основных клиентов и партнеров по бизнесу, публикации в прессе, ключевые моменты корпоративной культуры и взаимоотношений с партнерами, в нее входят также: должностная инструкция или описание рабочего места новичка, «Положение о персонале», «Правила внутреннего трудового распорядка», инструктаж по соблюдению правил техники безопасности, и другие важные регламентирующие внутрифирменные документы. Важно, чтобы вновь нанятый сотрудник получил всю полноту информации как минимум по следующим вопросам:

1) Каковы зоны ответственности на его новом рабочем месте. Это не только поможет оценить сравнительную важность всего, за что нужно будет отвечать, но даже даст представление о том, каково место этой должности в компании в целом.

2) Кому подчиняется и за кого отвечает новый сотрудник. Это поможет определить отношения и избежать путаницы в руководстве.

3) По каким параметрам будет оцениваться работа сотрудника. Он должен знать, что рост его зарплаты, продвижение по службе или другие поощрения и стимулы определяются именно тем, как он выполняет свои обязанности.

К другим мероприятиям, способствующим эффективному введению в должность можно отнести изучение особенностей производственного процесса, оборудования и конкретного рабочего места, получение информации о требованиях к качеству продукции или работ, о других подразделениях, с которыми предстоит взаимодействовать.

Еще один немаловажный аспект – обсуждение вопроса об успешности и эффективности адаптации. Существует ряд условий, которые необходимо выполнять для того, чтобы мероприятия по адаптации прошли успешно и принесли желаемый положительный эффект. Согласно коллективу авторов под руководством Кибанова А.Я., *успешность адаптации* зависит от ряда условий⁶:

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);
- отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;
- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- наличие отработанной системы внедрения новшеств;
- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.

⁶ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2008. С. 312.

Ошибки, связанные с адаптацией сотрудника на новом месте, условно делят на два вида (очень близкие к типам самой адаптации): поведенческие и функциональные. Поведенческие, как видно из названия, зависят от самого человека, его воспитания и внутренней культуры. Такие ошибки характерны для всех: как для рядовых сотрудников, так и для руководителей. Функциональные ошибки связаны с профессиональными, а не личными качествами. И совершаются они зачастую не по вине нового сотрудника, а по вине самой компании, в которой нет системы адаптации новичков либо она не эффективно работает. Среди типичных ошибок, которые совершают рядовые сотрудники на новом месте можно выделить: завышенные ожидания и притязания, переоценка собственных возможностей и чрезмерная инициативность, наглость, склонность к преждевременным выводам и неумение ждать, нежелание принимать корпоративную культуру компании, перекладывание вины за свои ошибки на других и боязнь задавать вопросы и пр.

К процедурным причинам неудач при адаптации нового сотрудника можно отнести следующие:

1) Неадекватная программа обучения. Успешная программа не появляется сама по себе. Компенсировать недостатки сотрудника нужно тщательно и полно.

2) На ориентацию и обучение отведено слишком мало времени. Когда в организацию приходит новый сотрудник, и он сам, и его руководитель часто спешат поскорее добиться каких-то заметных результатов.

3) На ориентацию и обучение отводятся недостаточные фонды. Если высшее руководство компании не считает процесс адаптации важной задачей, это отражается и на бюджете, выделяемом под эти нужды.

4) Высшее руководство компании не поддерживает программ адаптации. Даже если непосредственный руководитель нового работника хочет внедрить практическую программу ориентации, для этого ему нужна поддержка высшего руководства компании.

5) Программа ориентации устарела. В обучающихся организациях программы обучения постоянно адаптируются, чтобы соответствовать новым требованиям организации или сотрудников.

6) Не принимается во внимание психологическое состояние новичка. Чтобы ориентация прошла успешно, новый сотрудник должен быть соответствующим образом мотивирован. Ему нужно сразу давать обратную связь по поводу его успехов.

Считается, что если организация хочет привлечь новичка на свою сторону, важно знать: первые дни работы должны быть четко расписаны. С этой целью необходимо выяснить следующие вопросы⁷:

- кто его будет встречать или кто возьмет на себя заботу о нем до того, как состоится встреча с руководителем?
- подготовлены ли все документы, которые должны быть вручены новичку в первый день: описание рабочего места, план организации, список всех руководителей высшего и среднего звена, а также ближайших сотрудников?
- когда и в какой форме новый работник будет ознакомлен с задачами предприятия и основными принципами управления?
- были ли четко определены и письменно зафиксированы его полномочия?
- к выполнению каких задач следует сразу же подключить нового работника?
- разработан ли месячный план, определяющий, в какой очередности новый работник будет знакомиться с подразделениями и отделами предприятия?
- кто из сотрудников будет сопровождать его в первые дни в буфет (столовую)?

⁷ Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для студентов управлен. и экон. специальностей вузов. М.: Дело, 2002. С. 179.

- кто возьмет на себя задачу познакомить новичка с традициями предприятия (в том числе с неписанным этикетом, так как именно эти вопросы зачастую связаны с различными щекотливыми ситуациями)?
- назначен ли предварительный срок повторной встречи новичка с руководителем фирмы?

Руководство должно официально представить нового работника его коллегам и сотрудникам. Новый сотрудник также заинтересован в том, чтобы его как можно быстрее и без каких-либо осложнений ввели в курс дела. Как правило, он испытывает неловкость при обращении непосредственно к руководителю. Также следует помнить, что бывают вопросы (в первую очередь бытового плана), которые трудно задавать мало знакомым людям, в данном случае – новым коллегам. Для того чтобы помочь новичку преодолеть застенчивость и упростить знакомство с коллективом выбирают сотрудника, который берет над новичком шефство, заботится о нем. Этот человек получает статус наставника. В некоторых организациях его работу (наставничество) дополнительно оплачивают.

Таким образом, организованное введение вновь нанятых работников в компанию позволяет организации решать большое количество важных задач. Сокращаются финансовые потери из-за неправильного вхождения нового человека в организацию, сокращается период его привыкания к коллективу, организации, к новым условиям труда и обязанностям. Работник формирует позитивное отношение к организации, которая проявляет о нем заботу и уделяет внимание его нуждам. Это позволяет говорить о высокой значимости мероприятий по организованному введению новичков и их адаптации.

Список литературы:

1. *Амелина Н.А.* Введение сотрудника в компанию, коллектив и должность // Управление развитием персонала. 2008. № 1.
2. *Волкова Т.Р., Мишин А.В.* Секреты поиска работы. М.: Генезис, 2003.
3. *Доминяк В.И.* Измерение лояльности: действующая модель // Персонал-Микс. 2004. № 2. С. 114–119; № 3.
4. *Зайцева Т.В.* Сравнительный анализ подходов к управлению людьми в процессе труда // Кадровик. 2011. № 10.
5. *Комиссарова Т.А.* Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для студентов управлен. и экон. специальностей вузов. М.: Дело, 2002.
6. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2008.
7. *Шмагина М.В.* Подходы к адаптации нового сотрудника в компании // Менеджмент сегодня. 2008. № 3.