

Адаптация персонала - новая реальность



Александр Григорьев

Александр Григорьев

Адаптация персонала

- новая реальность

<https://litres.ru/74558117>

SelfPub; 2026

Аннотация

Рынок труда изменился. Кандидат больше не просит — он выбирает. Гибрид и удалёнка стали нормой. Наставников не хватает. Автоматизация берёт на себя рутину, но не может заменить человека. В этих условиях адаптация перестала быть испытанием для новичка — она стала двусторонним процессом, в котором компания тоже проходит проверку.

Эта книга — обновлённая редакция практического руководства по адаптации персонала. Автор, бизнес-консультант с многолетним опытом, показывает, как выстроить систему, которая работает: от первого дня новичка до выхода на самостоятельную работу. Группы кандидатов, принципы адаптации, работа с наставником и коллективом, вовлечённость, постановка задач, удержание — и новые главы о гибриде, автоматизации, дефиците кадров и измерении эффективности.

Для специалистов по персоналу, наставников и руководителей.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.	4
ОТ АВТОРА.	8
Конец ознакомительного фрагмента.	47

Александр Григорьев

Адаптация персонала

- новая реальность

ВВЕДЕНИЕ.

Обновлённая редакция.

Эта книга выросла из моей предыдущей работы об адаптации персонала. С момента её выхода прошло несколько лет — и эти годы изменили рынок труда сильнее, чем предыдущее десятилетие. То, что тогда казалось тенденцией, стало нормой. То, что казалось нормой, устарело. Поэтому я не стал просто править старый текст: я пересобрал книгу заново — сохранив опыт, наблюдения и практические выводы, но добавив темы, которых раньше либо не было, либо они не звучали так остро.

В книге рассматриваются вопросы адаптации персонала в современном бизнес-сообществе. На основе личного опыта, опыта коллег, наблюдений и разностороннего анализа действий по адаптации персонала в различных отраслях российских компаний я определяю основные направления, пути и средства подготовки и развития сотрудника в условиях нового коллектива.

Особое внимание уделено необходимости системного подхода к практической реализации адаптационных мероприятий и корпоративному воспитанию адаптируемого сотрудника.

Книга рассчитана на специалистов по работе с персоналом, наставников и руководителей.

Современное бизнес-сообщество, определяя основные линии развития, подчёркивает огромное значение собственного участия в формировании высокопрофессионального коллектива. Необходимость научного подхода в подготовке кадров обусловлена тем, что каждый новый сотрудник приходит со своим опытом, мотивацией и представлениями о работе — и это нужно учитывать, а не ломать под шаблон.

Одним из ведущих факторов при выборе места работы становится социальный статус, приобретаемый работником.

Проблемы адаптации персонала стали особенно актуальны благодаря тому, что бизнес наконец признал сам факт необходимости выстраивать партнёрские, а не диктаторские методы взаимодействия с персоналом — между руководством и сотрудниками, собственником и наёмными работниками, компанией и её членами.

В книге на основе теоретического и практического анализа проблемы адаптации персонала в России я предпринимаю попытку представить систему основных направлений, имеющих практическое значение. При системном подходе к проблеме обеспечивается установление связей между отдельны-

ми звеньями и этапами системы адаптации персонала.

Я не претендую на всестороннее решение вопроса адаптации персонала, а даю системные подсказки, внедрение которых способствует упрощению процесса как для организации, так и для её членов.

За годы, прошедшие с первого издания, изменилось несколько вещей, которые напрямую касаются адаптации. Рынок труда стал рынком соискателя: люди выбирают компанию не меньше, чем компания выбирает их, и адаптация перестала быть испытанием для новичка — она стала двусторонним процессом, в котором компания тоже проходит проверку. Гибрид и удалёнка перестали быть исключением: часть сотрудников выходит в офис частично или не выходит вовсе, и классические схемы адаптации «в курилке» и «за обедом» перестают работать. Онбординг автоматизируется: чат-боты, обучающие платформы, электронные чек-листы — это уже не эксперимент, а рабочая практика, но у автоматизации есть предел, и я показываю, где он проходит.

Наставничество стало дефицитным ресурсом: хороших наставников мало, они дороги, у них есть своя работа, и это меняет подход к их подготовке и мотивации. Наконец, сместились поколенческие ожидания: то, что раньше называли особенностью молодых, стало общим запросом — смысл, обратная связь, уважение, возможность влиять.

Об этих и других темах — в новых главах и в переработанных разделах. Старые главы я сохранил там, где опыт оста-

ётся рабочим: группы кандидатов, принципы адаптации, работа с наставником, коллективом, вовлечённость, постановка задач. Их я обновил и почистил, но не переписывал заново — они по-прежнему работают.

ОТ АВТОРА.

Что изменилось в портрете кандидата за эти годы.

Когда я писал первую редакцию этой книги, рынок труда выглядел иначе. Кандидат приходил на собеседование и вёл себя как проситель: он доказывал, что достоин места, соглашался на условия, боялся показаться неудобным. Сегодня картина перевернулась. Рынок стал рынком соискателя, и это не громкая фраза, а ежедневная реальность, с которой сталкивается каждый, кто работает с персоналом.

Что это значит на практике? Кандидат приходит не просить, а выбирать. Он изучает компанию до собеседования: отзывы, рейтинги, социальные сети, разговоры с бывшими сотрудниками. Он задаёт неудобные вопросы, не из дерзости, а потому что у него есть альтернативы. Он может отказаться от оффера в последний момент, и это уже не исключение, а норма. И самое главное: он уходит быстрее, если что-то пошло не так. Раньше человек терпел и адаптировался. Сегодня он просто уходит, потому что знает, что найдёт другое место.

Это меняет портрет кандидата по всем трём группам, которые я описал выше.

Первая группа, «без опыта», стала смелее, но и тревожнее. Молодой сотрудник без опыта сегодня менее готов терпеть: он хочет понимать смысл того, что делает, видеть перспекти-

ву, получать обратную связь. Он не боится уйти через месяц, если чувствует, что его не слышат. При этом он более тревожен: давление социальных сетей, неопределённость, страх не успеть — всё это делает его менее устойчивым, чем его сверстник десять лет назад. Ему нужна не только поддержка в работе, но и эмоциональная опора.

Вторая группа, «с опытом», стала осторожнее и расчётливее. Опытный кандидат сегодня приходит с чётким запросом: что я получу, за что я буду отвечать, как быстро смогу расти, что будет с моими условиями через год. Он не верит на слово, он проверяет. Он готов работать, но не готов гореть за идею без отдачи. И он уходит быстрее, если видит расхождение между тем, что обещали на собеседовании, и тем, что происходит в реальности. Адаптация для него — это не приписка, а проверка: стоит ли здесь оставаться.

Третья группа, «профессионалы», стала дефицитом и ценной. Профессионалов на рынке мало, и они это знают. Они не ищут работу, они выбирают проект. Их адаптация — это не встраивание в коллектив, а торг об условиях: какую роль я играю, какие ресурсы получаю, как измеряется мой результат. Если компания не готова к этому разговору, профессионал уходит, и уходит без сожалений. Удержать его можно только одним: реальной субъектностью, а не декларацией.

Есть и ещё одно изменение, которое касается всех трёх групп. Кандидат сегодня приходит с уже сформированным представлением о том, как должно быть. Он видел, как ра-

ботають другие: в социальных сетях, в историях знакомых, в описаниях вакансий. У него есть образ нормальной компании: с гибким графиком, уважением, обратной связью, возможностью влиять. И если ваша компания этому образу не соответствует, он не будет адаптироваться. Он уйдёт.

Это не значит, что адаптация потеряла смысл. Наоборот: она стала важнее. Но изменилась её задача. Раньше адаптация помогала человеку встроиться в компанию. Сегодня адаптация — это ещё и способ компании доказать, что она достойна этого человека. Двусторонний процесс. Проверка с обеих сторон.

Именно об этом — вся книга.

ГЛАВА 1. ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА.

Общая характеристика особенностей развития нового персонала.

В современном обществе отношения между сотрудником и организацией регулируются гражданским и трудовым кодексами, которые устанавливают права и обязанности работника и работодателя. Это в полной мере относится ко всем категориям работников: действующим и недавно приступившим к трудовой деятельности в новом коллективе. Однако вопрос трудовых взаимоотношений остаётся открытым и актуальным для изучения.

Связано это с несколькими факторами: особенностями ведения бизнеса в России, наличием и уровнем управленче-

ских навыков кадровых служб, качеством образования потенциального кандидата, мотивацией и другими.

Качественная подготовка персонала становится достижимой при реализации комплекса мероприятий в рамках управленческого подхода. Эти мероприятия создают предпосылки к максимально быстрому вливанию нового сотрудника, а следовательно, и к получению отдачи: реализации программы масштабирования или замещения кадров.

Внедрение комплекса мероприятий по адаптации персонала предполагает дальнейшее повышение эффективности проводимых мероприятий, анализ и учёт особенностей кандидатов на ту или иную должность, а также тенденции развития кадрового вопроса и новых требований социальной среды.

Кандидатов на должность следует разделять на три группы.

Первая группа — условно «без опыта». К ней относятся сотрудники без опыта работы, часто без законченного образования. Они нуждаются в постоянной посторонней поддержке и не могут вести самостоятельную деятельность в полной мере, удовлетворяющую работодателя.

Вторая группа — условно «кандидаты», имеющие опыт. Основание для попадания в эту группу — наличие опыта работы в аналогичной или близкой к нынешней должности. Сотрудники второй группы должны быть способны самостоятельно начать свою деятельность, так как им должны быть

известны основные правила и требования.

Третья группа — условно «профессионалы», способные внести изменения. Это максимально готовые к выполнению поставленных задач сотрудники: у них есть опыт аналогичной должности, и они способны в короткий срок инициировать изменения.

Моя практика показывает, что примерно тридцать процентов знаний кандидатов второй группы могут быть применены в новой работе сразу по приёму. Их требуется распознать и активировать максимально быстро, совмещая с основной программой подготовки: звонки клиентам, рассылка писем, архивирование документооборота. Третья категория обязана обладать не менее пятидесяти процентов подобных знаний. Первая категория в силу своей специфики может претендовать лишь на теоретические знания своей работы и не требует мгновенного привлечения к деятельности до прохождения подготовки.

Основная задача при начале работы с группами кандидатов — их определение, разделение и организация процесса адаптации в зависимости от уровня текущих знаний.

Характеристика кандидатов по группам.

Теперь о том, как выглядят эти три группы в цифрах. Данные основаны на моих наблюдениях и опыте коллег.

Начнём с возраста. Первая группа — это люди до двадцати трёх лет. Вторая группа — до тридцати лет. Третья группа — от тридцати лет и старше.

Совпадение возраста с типичным для группы: в первой группе — пятьдесят пять процентов, во второй — шестьдесят два процента, в третьей — шестьдесят пять процентов.

Оконченное высшее образование: в первой группе — пятьдесят восемь процентов, во второй — семьдесят два процента, в третьей — семьдесят пять процентов.

Учатся на старших курсах вуза: в первой группе — тринадцать процентов, во второй — три процента, в третьей — два процента.

Без высшего образования: в первой группе — двадцать пять процентов, во второй — двадцать шесть процентов, в третьей — семнадцать процентов.

Семейное положение. Холостых и незамужних: в первой группе — пятьдесят пять процентов, во второй — тридцать два процента, в третьей — восемнадцать процентов. Женатых и замужних: в первой группе — тридцать пять процентов, во второй — шестьдесят восемь процентов, в третьей — семьдесят пять процентов.

Наличие детей: в первой группе — двадцать три процента, во второй — пятьдесят три процента, в третьей — семьдесят шесть процентов.

Обременения, такие как автокредит, ипотека или потребительский кредит: в первой группе — тридцать два процента, во второй — шестьдесят восемь процентов, в третьей — восемьдесят два процента.

Прогноз периода работы. В первой группе — до двена-

дцати месяцев. Во второй — до тридцати шести месяцев. В третьей — до шестидесяти месяцев.

Вероятная причина увольнения. В первой группе — отсутствие карьерного роста, неоправданные финансовые притязания, неудобный график работы. Во второй группе — изменения в политике компании или мотивации, неудовлетворённость результатами. В третьей группе — предвосхищение ожиданий с обеих сторон.

Наличие этих статистических показателей обуславливает необходимость индивидуального подхода в процессе адаптации разных групп кандидатов и этапов их подготовки.

Выделяя основные и дополнительные характеристики групп кандидатов, следует обратить внимание: вероятная причина увольнения является итогом принятия и воздействия на остальные характеристики, а главное — умения воздействовать на них для управления результатом.

Пример для понимания сказанного: кандидат, имеющий обременение, которое составляет более тридцати процентов от его планируемого дохода, или наличие тенденций к увеличению доли в перспективе, что повлечёт сокращение семейного дохода.

У людей, проходящих адаптацию, встречаются различные задатки и способности, интересы и характеры, профессиональный и жизненный опыт. Имея одинаковую профессиональную подготовку, новички обладают различными навыками социальной адаптации. Понимание особенностей пси-

хологического развития кандидата даёт возможность определить пути его скорейшей адаптации в коллективе, понять сущность поведения человека, раскрыть его потенциал, что позволит эффективно управлять его способностями во благо компании в дальнейшем.

На процесс адаптации кандидата оказывает влияние ряд факторов. Это предыдущий род занятий. Это время работы на предыдущем месте. Это период отдыха после смены места работы. Это то, был ли человек наёмным сотрудником или предпринимателем. Это возраст кандидата, и так далее.

Каждый из факторов по-разному влияет на процесс адаптации кандидата и успешное профессиональное развитие человека.

Например: ИТ-специалист в своей деятельности склонен к уединению при выполнении задач, его работа обычно имеет небольшое число контактов с внешней средой. Попадая в сферу деятельности, требующую большого количества общения с людьми и многозадачности, он усложнит процесс собственной адаптации в новой деятельности.

Изучение предыдущего опыта работы кандидата помогает понять, как провести его адаптацию с максимально быстрым результатом. Что именно смотреть? Как проходил обычно его трудовой день. Какие задачи он решал самостоятельно, а какие коллективно. За что отвечал и в чём только подчинялся. Какие обучения проходил и как быстро.

Это помогает провести адаптацию с учётом особенностей

сотрудника и с возможностью быстрого вовлечения его в трудовую деятельность. Оценка его профессиональных возможностей позволит выстроить картину карьерного роста кандидата, что может стать значительным плюсом при формировании лояльности.

Весомый вклад в адаптацию вносит процесс общения кандидата с коллегами разного уровня.

Анализ процесса адаптации показывает: в период прохождения подготовки кандидат сталкивается с этапами повышенного интереса к своей новой деятельности и спада активности. Естественно, что повышенный интерес проявляется в момент положительной обратной связи от работодателя, то есть когда у него хорошо получается делать свою работу. А спад возникает при её отсутствии или из-за неудовлетворительной оценки за выполнение поставленных задач.

Тот или иной результат сказывается на отношении к окружающей среде, на настроении, познавательной или общественной активности.

Однако личные способности и умения — не единственные показатели течения адаптации кандидата. Сотрудник в процессе своей деятельности подвергается различным влияниям, которые смягчают или обостряют воздействие того или иного фактора.

Организуя процесс адаптации сотрудника, необходимо осуществлять индивидуальный подход к каждому человеку. Всесторонний и объективный учёт его развития является за-

логом вовлечённости в деятельность компании в дальнейшем. Поскольку умения человека проявляются в процессе деятельности, можно сделать вывод: чем сложнее и разнообразнее деятельность сотрудника в процессе адаптации, тем больше предпосылок к развитию профессионала по её окончании.

В нашей жизни устоялось мнение, что период испытательного срока в новой компании, в течение которого человек проходит основную часть адаптации и зарекомендовывает себя, — это особые условия существования. Возникает необходимость в познании новых для себя людей, выстраивании с ними коммуникаций. Вместо привычного круга коллег с предыдущего места работы или родственников вы попадаете в круг людей, в который вам предстоит влиться и зарекомендовать себя.

Перестройка личности, адаптация к новому кругу общения — сложный процесс, который протекает по-разному и зависит от многих факторов. Это коммуникабельные навыки человека. Это возрастная группа. Это экстравертный или интровертный тип личности. Это характер человека, и так далее.

Мои наблюдения показывают, что успешность перестройки личности к новому окружению в значительной степени зависит от среды, в которую попадает человек, претендующий на должность. Так, если кандидат оказывается в условиях чрезмерной опеки, когда окружающие, наставник или ру-

ководство из добрых побуждений берут на себя заботу о нём, и при этом он не включается в реальные процессы компании, с которыми ему предстоит иметь дело, не устанавливает контактов с внешней и внутренней средой компании, процесс приспособления в новой должности происходит медленно и сопряжён с трудностями к моменту столкновения с ними на практике.

Если кандидат проявляет активность, самостоятельность и целеустремлённость при выполнении своих обязанностей, это стимулирует раскрытие внутренних резервов. Кроме того, практическая деятельность не только убеждает сотрудника в его возможностях, но и вводит его в определённые действенные отношения с другими людьми: коллегами, клиентами.

Таким образом, практическая деятельность, стимулируемая необходимостью доказать свою нужность на новом месте работы и осознаваемая кандидатом как полезная, создаёт предпосылки для успешного приспособления человека к новым условиям труда.

Не следует сводить деятельность кандидата исключительно к выполнению его основных задач, хотя естественно, что им должно быть посвящено максимальное время адаптации. Однако они не обеспечивают всестороннего развития сотрудника. Нужно сочетать основную деятельность с общественной, например выделить зону ответственности: работа с рекламациями, инвентаризация склада. Активное участие

новичка в общей деятельности компании способствует воспитанию у него оптимизма и чувства полезности в коллективе.

Успеха достигают лишь те, кто ставит перед собой задачи и имеет перспективу. Такая устремлённость в будущее не возникает сама по себе, она результат воздействия окружающей среды.

Если кандидат оказывается в окружении коллег, прошедших подобный путь и достигших успехов, если он осознаёт свою роль и значение в общественном деле, если, что особенно важно, сотрудник обладает идейной убеждёностью, он как бы приобретает зримые, конкретные контуры своей цели в компании.

Одним из последствий напряжённого состояния кандидата может служить отсутствие положительных эмоций. Частично восполнить их помогает участие в совместных тренингах, где встречаются новые и старые сотрудники, а также в бизнес-играх.

ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ.

Пример из розничной торговли.

Возьмём магазин розничной сети. Продавец без опыта, первая группа. Он приходит на работу, и первые дни его ставят в пару с наставником. Всё вроде правильно. Но наставник — опытный продавец, у которого свой план, свои задачи. Он не может весь день водить новичка за руку. В итоге новичок стоит в стороне, наблюдает, боится подойти к по-

купателю. Через две недели он уже умеет открывать кассу и складывать товар, но так и не научился главному — разговаривать с людьми. Адаптация провалена по одной причине: наставник физически не может дать столько внимания, сколько нужно первой группе.

А теперь второй вариант. Тот же магазин, но наставник выделен отдельно, у него снята часть плана, и он каждый день проводит с новичком по два часа. Он не просто показывает — он ставит его рядом, даёт попробовать, разбирает ошибки. Через две недели новичок уже самостоятельно консультирует покупателей. Разница — не в новичке. Разница — в том, как организована адаптация.

Пример из ИТ.

Теперь ИТ-компания. Программист, вторая группа, с опытом. Он приходит на новое место, и ему говорят: «Вот репозиторий, вот задачи, разбирайся». Классическая ошибка: считается, что раз он опытный, ему не нужна адаптация. Но опытный — не значит готовый к вашей среде. У вас свои процессы, свои инструменты, свои договорённости, свой код. Через месяц он выдаёт результат ниже ожидаемого, и руководитель недоумевает: «Он же профессионал».

А всё просто. Ему не дали карту территории. Не показали, как у вас принято: как обсуждать задачи, как ревьюить код, к кому идти с вопросом, что считается хорошим результатом. Он-то адаптировался — но по-своему, и это не совпало с ожиданиями компании.

А теперь тот же ИТ, но с нормальной адаптацией. Первую неделю новичок не пишет код — он знакомится с командой, смотрит, как устроены процессы, задаёт вопросы. Ему дают наставника, который вводит его в курс дела. На второй неделе он берёт первую небольшую задачу. К концу месяца он уже полноценно включён. Потери времени в начале — окупаются в разы быстрее.

Пример из производства.

Производственная компания. Слесарь, третья группа, профессионал с двадцатью годами опыта. Он приходит на новое предприятие и с первых дней начинает критиковать: «У вас тут всё не так, вот у нас было правильно». Наставник, молодой мастер, теряется: как адаптировать человека, который сам всё знает лучше тебя? Конфликт нарастает, профессионал уходит через месяц — а компания теряет ценного сотрудника.

А что было бы правильно? Понять, что третья группа — это не «ученик». Это человек, которому нужно не обучение, а включение. Ему нужно дать понять, что его опыт ценен, но у вас свои правила. Не спорить с ним, а договориться: «Вот здесь ты можешь предложить изменения. Вот здесь — пока работаем так, как принято». Профессионал адаптируется не через обучение, а через уважение и чёткие границы.

ГЛАВА 2. ПРИНЦИПЫ АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКА.

Три этапа адаптационной работы.

Подготовка сотрудников, способных быстро приступить к

выполнению своих задач, возможна при чётком определении целей, принципов и путей развития специалиста на занимаемой им должности и в отрасли в целом. Адаптация специалиста должна состоять из комплекса направленного воздействия на мотивацию, способности, особые умения и навыки кандидата, конечной целью которых является становление сотрудника как профессионала в отрасли. Сюда же относится овладение сотрудниками определённых умений, знаний и навыков, непосредственно связанных с их деятельностью, и освоение смежных специальностей.

Адаптационная работа проходит в три этапа: базовая подготовка, стандартная подготовка и специальная подготовка.

Первый этап — базовый. Здесь мы воспитываем у кандидата моральную готовность к выполнению своих функций на основе статистических данных коллег, выполняющих аналогичные задачи. Например: количество звонков за день по новым клиентам, выставление счетов в день по действующим клиентам, подготовка определённого количества актов сверки, инвентаризация складских остатков и так далее.

Второй этап — стандартный. Обучение стажёров умениям и навыкам, позволяющим им выполнять свои функции. Например: технология звонка, работа с возражениями, коммуникация с поставщиками, изучение маркировки и расположения продукции.

Третий этап — специальная подготовка. Обучение профессиональному мастерству. Например: как отстраиваться

от конкурентов, как договариваться с контактным лицом, производить комплектацию и сборку заказа, сдавать налоговую документацию в бухгалтерию.

Каждый этап требует формирования информационной базы для подготовки специалистов: очные и заочные курсы подготовки, лекции, тренинги, деловые игры, видео- и аудиозаписи для самостоятельной подготовки.

Все этапы адаптационной работы взаимосвязаны. Они могут выполняться последовательно или заменять один другого. Это зависит от уровня подготовки кандидата, его степени готовности к выполнению своих функций.

Этапы подготовки, несмотря на различный уровень подготовки, базируются на общих принципах.

Основные принципы адаптационной программы.

Принцип сознательности предполагает направленное формирование у сотрудника корпоративной идеологии компании, воспитание активной жизненной позиции.

Принцип познавательной и общественной активности требует включения кандидата в активную и самостоятельную практическую деятельность.

Принцип индивидуализации — учёт особенностей и сильных сторон каждого кандидата в процессе работы.

Принцип специальной организации среды — создание специальной материальной базы, способствующей самостоятельной познавательной деятельности сотрудника.

Основные направления адаптационной работы.

Основными направлениями адаптационной работы являются: очные занятия с кандидатом, техническое обеспечение кандидата, самостоятельная подготовка, обратная связь с кандидатом и подведение итогов.

Очные занятия с кандидатом должны включать набор знаний, заключающий в себе духовную составляющую подготовки сотрудника: миссию, ценности, цели компании, организационную структуру, иерархию управления и так далее. Присутствие наставника при передаче данного набора знаний позволит дополнить информацию эмоциональным посылом. В процессе очной беседы наставник может дать разъяснения о деятельности в компании в подробностях, разъяснить нюансы неофициального общения сотрудников, дать не только деловую, но и личностную характеристику коллег. Вообще, стоит взять за правило: рассказывать о людях должен человек.

Проведение очных занятий по подготовке кандидатов должно осуществляться руководителем или наиболее лояльным сотрудником компании. Наставник должен на протяжении всего периода адаптации отслеживать объём полученных знаний кандидатом, проводить дополнительную подготовку при слабом усвоении или выполнении поставленных задач, контролировать выполнение запланированной программы адаптации другими службами, например проведение всех обучающих занятий по технической подготовке. Давать оценку динамики обучения кандидата, давать рекомендации

по изменению и дополнению программы подготовки кандидата.

В вопросе очного обучения кандидата обязаны участвовать все руководители подразделений, направлений и сфер деятельности компании. Только представитель службы может дать полноценные сведения о деятельности своего отдела, о правилах взаимодействия кандидата с ними. Подобный подход будет свидетельствовать о профессиональной подготовке сотрудников в компании, что станет вашим конкурентным преимуществом.

Особой группой кандидатов будет считаться первая группа. В её составе люди, не имевшие опыта делового общения. Важно добиться присутствия наставника на занятиях, проводимых другими службами. Это позволит обеспечить понимание уровня вовлечённости кандидата, его коммуникативные способности, позволит вести контроль за динамикой подготовки специалиста.

В связи со значительным объёмом вовлекаемых ресурсов в подготовку специалиста программа адаптации должна быть внимательно согласована с исполнителями.

Для проверки уровня усвоения материала, преподаваемого очно, должна существовать система тестирования полученных знаний и уровня их усвоения. В процессе выработки дисциплины труда — время прихода и ухода с работы, длительность перерывов и обеда, соблюдение графика дня — наставник должен фиксировать изменения, происходящие с

кандидатом, и совершенствовать их. Передавать сведения, волнующие наставника, в службы, отвечающие за часть подготовки кандидата.

В группу основных очных занятий с кандидатом должно входить: логистика — способы и стоимость доставки; закупки — условия работы с поставщиками; бухгалтерия — типы документов; склад — упаковка и хранение товара; маркетинг — привлечение клиентов, реклама; руководство — стратегия, планы, финансы.

Техническое обеспечение процесса адаптации сотрудника подразумевает создание специальной базы знаний, поддерживающей сведениями об основных технических процессах работы.

Подготовка технических материалов всеми службами компании гарантирует экономию времени и минимизацию ошибок новых сотрудников, а также воспитание профессионала в будущем.

Обратная связь с кандидатом в процессе адаптации подразумевает получение отзыва кандидата о принятии им той или иной части передаваемой информации. Совместная деятельность по корректировке существующей программы подготовки на всех этапах и во всех звеньях системы адаптации.

Важным процессом является формирование у кандидата перспектив его развития в компании, активизация внутреннего потенциала на основе включения его в общественную деятельность.

В процессе адаптации кандидата обратная связь занимает ведущее место. Это утверждение базируется на моём понимании сложности процессов.

Примеры из практики.

Пример из розничной торговли.

Сеть магазинов вводит нового продавца-консультанта. Первый этап — базовый. Ему показывают норму: сколько покупок в день в среднем оформляет продавец, сколько консультаций даёт. Он видит планку и понимает, к чему стремиться. Второй этап — стандартный. Его учат технологии разговора с покупателем, работе с возражениями, знанию товара. Третий этап — специальная подготовка. Здесь его учат тому, что отличает хорошего продавца от отличного: как работать с постоянными клиентами, как предлагать сопутствующие товары, как разрешать конфликтные ситуации.

Проблема начинается, когда компания пропускает первый этап. Новичка сразу бросают в стандартную подготовку, не показав планку. Он не понимает, что считается нормой, и работает впосилов. А потом удивляются: почему он не выходит на результат.

Пример из ИТ.

ИТ-компания берёт на работу системного администратора. Первый этап — базовый: ему показывают, сколько заявок в день обрабатывает его коллега, какие сроки считаются нормальными. Второй этап — стандартный: учат работать

с внутренними системами, тикет-системой, регламентами. Третий этап — специальная подготовка: учат тому, как принимать решения в нестандартных ситуациях, как общаться с пользователями, когда они раздражены, как отстаивать свою позицию перед руководством.

Если пропустить третий этап, получится исполнитель, который хорошо работает по инструкции, но теряется, когда инструкция не покрывает ситуацию. А таких ситуаций в ИТ — большинство.

Пример из производства.

Производственное предприятие вводит нового оператора станка. Первый этап — базовый: норма выработки, показатели коллег, требования по безопасности. Второй этап — стандартный: обучение работе на конкретном оборудовании, изучение технической документации. Третий этап — специальная подготовка: обучение смежным специальностям, чтобы оператор мог заменить коллегу на соседнем участке.

Третий этап часто считают роскошью. Но именно он даёт компании гибкость: когда один сотрудник может закрыть несколько участков, вы не зависите от одного человека. И сам сотрудник видит перспективу — а значит, реже уходит.

ГЛАВА 3. ПЕРВЫЙ ДЕНЬ НОВИЧКА.

Почему первый день решает всё.

Первый день — это точка, с которой начинается всё. Не испытательный срок, не обучение, не введение в должность. Именно первый день. Потому что в первый день новичок от-

вечает себе на главные вопросы: здесь безопасно? здесь честно? здесь меня видят?

И ответы на эти вопросы он получает не из слов. Он получает их из опыта. Из того, как его встретили, как с ним поздоровались, как показали рабочее место, как представили коллегам. Каждая мелочь имеет значение.

Если первый день прошёл хорошо — дальше адаптация идёт легче. Если плохо — приходится исправлять. А исправлять всегда сложнее, чем сделать сразу правильно.

Что должно быть в первом дне.

Первый день — это не «вот стол, разбирайся». Это сценарий, в котором каждая минута продумана.

Встреча. Новичка должен встретить конкретный человек. Не «кто-нибудь из отдела», а тот, кто его ждёт. Он должен знать, когда новичок придёт, и встретить его вовремя. Если человек приходит и стоит в растерянности, не понимая, куда идти, — это уже провал.

Знакомство с рабочим местом. Показать стол, компьютер, всё, что нужно для работы. Объяснить, как всё устроено, где что лежит. Не оставлять человека одного разбираться с проводами и паролями.

Экскурсия. Показать офис: где кухня, где туалет, где столовая, где можно покурить, где парковка. Это кажется мелочью, но новичок не должен блуждать в поисках.

Знакомство с командой. Не формальное «это Иван, это Мария». А содержательное: кто этот человек, чем занимается-

ся, с кем взаимодействует. Чтобы новичок запомнил не имя, а человека.

Разговор о правилах. Как здесь принято общаться, как одеваться, как обедать, как задавать вопросы. Что можно, что нельзя. Не в форме инструктажа, а в форме разговора.

Первый обед. Новичок не должен обедать один. Если есть возможность — пообедать с наставником или с командой. Это создаёт связь.

Итог дня. В конце дня — короткий разговор: как прошло, что понятно, что нет. Это показывает, что о новичке думают.

Чего не должно быть.

Не должно быть так, что новичок приходит, и его никто не ждёт. Это худшее, что можно сделать.

Не должно быть так, что весь первый день — это оформление бумаг. Бумаги нужны, но они не должны занимать весь день.

Не должно быть так, что новичка оставляют одного на весь день. Даже если он опытный.

Не должно быть так, что все заняты, и никто не может уделить время. Если так — значит, первый день плохо спланирован.

Не должно быть так, что новичок не понимает, к кому идти с вопросом. Он должен знать конкретного человека и конкретный способ связи.

Кто отвечает за первый день.

За первый день отвечает наставник. Но подготовить всё

должен руководитель или HR. Наставник не должен в день прихода новичка выяснять, где ему сесть и что показать. Всё должно быть готово заранее.

Если в компании есть HR — он готовит рабочее место, документы, доступы. Наставник готовит программу дня. Руководитель готовит приветствие и разговор о смысле.

Никто не должен перекладывать ответственность. «Это не моё дело» — фраза, которая ломает адаптацию.

Как это работает в разных отраслях.

Пример из розничной торговли.

Новый продавец приходит в магазин. Его встречает наставник — опытная продавщица. Она показывает, где оставить вещи, где кухня, где туалет. Проводит по залу: вот касса, вот примерочные, вот склад. Знакомит с командой: кто на кассе, кто в зале, кто старший смены. Первый день — без работы с клиентами. Только знакомство. В обед они идут вместе. Вечером наставник спрашивает: что понятно, что нет. Новичок приходит на второй день без страха. Потому что первый день был правильным.

Пример из ИТ.

Новый разработчик приходит в офис. Его встречает тимлид. Показывает рабочее место, помогает с настройкой, выдаёт доступы. Затем — знакомство с командой: кто чем занимается, кто к кому идёт с какими вопросами. Днём — общий обед. После обеда тимлид показывает проект: как устроен, какие задачи сейчас, что предстоит новичку. Вечером — ко-

роткий разговор: как впечатления, есть ли вопросы. Новичок понимает: здесь всё продумано. И это формирует доверие.

Пример из производства.

Новый оператор приходит на завод. Мастер встречает его у проходной. Проводит инструктаж по безопасности — это обязательно. Затем показывает цех, рабочее место, знакомит с напарником. Первый день — без работы на станке. Только наблюдение. Напарник объясняет, как всё устроено. В обед они идут в столовую вместе. Вечером мастер спрашивает: готов ли завтра попробовать сам? Оператор готов. Потому что первый день дал ему уверенность.

Пример из сферы услуг.

Новый администратор приходит в салон. Её встречает управляющая. Показывает рабочее место, объясняет, как работает система записи, знакомит с мастерами. Первый день — без клиентов. Только обучение и знакомство. В обед управляющая приглашает её за общий стол. Вечером — разговор: что понравилось, что непонятно. Администратор уходит домой с ощущением, что её ждали. Это важно.

Главная мысль.

Первый день — это не формальность. Это фундамент адаптации. Компания, которая продумывает первый день, получает новичка, который быстрее встраивается и реже уходит. Компания, которая пускает это на самотёк, — теряет людей на старте. И потом удивляется, почему.

ГЛАВА 4. АДАПТАЦИЯ НОВОГО СОТРУДНИКА.

Что такое адаптация.

Адаптация — от латинского слова, означающего приспособление человека к внешней среде. Под этим подразумевается психическое здоровье личности, то есть гармония с самим собой и с окружающим миром.

Как определить готовность сотрудника к адаптации в новом коллективе?

Первыми признаками успешной адаптации кандидата можно считать соответствие внешним факторам. Это соблюдение дисциплины труда: отсутствие опозданий, принятие иерархии компании, принятие подчинённого положения, если должность это подразумевает. Это соответствие кандидата правилам корпоративного внешнего вида: недопущение попыток изменить установленный регламент внешнего вида. Это этика общения с разными уровнями иерархии компании: отсутствие выраженного превосходства или подначального положения.

Отклонения от установленных правил обычно проявляются в следующих манерах поведения.

Первое — намеренная дискредитация правил компании. Обычно проявляется вследствие неготовности к сотрудничеству и выражает нежелание принять культуру окружающего социума. Характерен и тот факт, что нарушитель сам не признаёт своего положения не готового к сотрудничеству, а ищет причины в окружении: в правилах, в начальстве и так далее.

Второе — ненамеренное нарушение. Это когда сотрудник не проникся ценностью или не видит примера в коллективе. Попросту с него требуют, а сами не делают.

Наличие в плане адаптации правил, описывающих порядок соответствия внешним факторам, упростит доведение информации до адаптируемого, контроль её исполнения и принятие решения при отклонениях.

Гораздо сложнее определить психическое состояние нашего сотрудника, то есть провести оценку внутренних факторов.

Допустим, сотрудник не нарушает правил распорядка, требований к внешнему виду, этичен в общении. Следует обратить внимание на его поведение в коллективе: как он характеризуется.

Обратите внимание: сотрудник постоянно в чьей-то компании или отдалён. Отмалчивается во время обсуждения общих вопросов или беспрерывно в разговорах. Имеет крайности в проявлении эмоций: постоянно грустный или весёлый. Проявляются ли внешние признаки удовлетворённости работой или присуще разочарование.

Те или иные поведенческие признаки могут подкрепляться дополнительными вводными. Адаптируется ли опытный сотрудник, который приходит с уже сформировавшейся корпоративной культурой, у него есть устоявшиеся правила. Или это сотрудник первой группы, без опыта, и его поведение ещё не отшлифовано коллективом.

Как определить готовность сотрудника к адаптации, используя внешние признаки его поведения, нам поможет опросный лист.

Адаптация — это не испытательный срок.

Первое, что стоит понять: адаптация и испытательный срок — не одно и то же. Испытательный срок — это юридическая формальность, закреплённая в трудовом договоре. Адаптация — это процесс, который начинается раньше и заканчивается позже.

Испытательный срок может длиться один месяц, три, шесть — по закону. Адаптация начинается с первого контакта кандидата с компанией — с собеседования, с первого впечатления — и заканчивается тогда, когда человек полностью встроился в работу и в коллектив. Иногда это три месяца, иногда — год.

Ошибка многих руководителей в том, что они путают эти понятия. Считают: если испытательный срок пройден — значит, адаптация завершена. А на самом деле человек может ещё год чувствовать себя чужим. И работать вполсилы.

Другая ошибка — считать, что адаптация нужна только новичку. Опытный сотрудник, приходящий на новое место, тоже проходит адаптацию — просто она идёт быстрее и незаметнее. Но если её игнорировать, он уйдёт так же, как новичок.

Этапы адаптации по времени.

Адаптация — это не ровная линия. У неё есть этапы, и на

каждом происходят свои процессы.

Первая неделя — шок и знакомство. Человек перегружен информацией. Он не запоминает и половины. Он ориентируется в пространстве и в людях. Его главная задача — не сделать ничего глупого. Его главное чувство — тревога.

Первый месяц — притирка. Человек начинает понимать, как здесь всё устроено. Он уже знает, к кому идти с вопросом, что можно, что нельзя. Появляются первые успехи и первые ошибки. Его главное чувство — неуверенность пополам с интересом.

Три месяца — встраивание. Человек уже работает самостоятельно, знает процессы, общается с коллегами. Он начинает видеть перспективу — или не видеть. Его главное чувство — либо «здесь моё место», либо «надо уходить».

Полгода — укоренение или уход. Человек либо становится частью компании, либо уходит. Если адаптация прошла успешно — он уже не «новичок», а полноценный сотрудник. Если нет — он либо уходит сам, либо его увольняют.

Год — полная интеграция. Человек знает компанию изнутри, его знают коллеги, он понимает культуру и правила. Он может быть наставником для других. Адаптация завершена.

Эти сроки — не жёсткие. Они зависят от должности, отрасли, человека. Но общая логика такая. И если вы знаете, на каком этапе находится новичок, вы понимаете, что с ним происходит — и что делать.

Что происходит с человеком на каждом этапе

Первую неделю новичок — как в тумане. Он не запоминает имена, путает кабинеты, боится задать вопрос. Это нормально. Не стоит ждать от него продуктивности. Стоит ждать от него внимания и вопросов.

Первый месяц — время первых ошибок. Новичок уже что-то делает сам, но ещё не знает всех нюансов. Он ошибается — и это нормально. Важно не наказывать за ошибки, а разбирать их. Если наказывать — он закроется и перестанет пробовать.

Три месяца — критический этап. К этому времени новичок уже понимает, что к чему. И если он видит, что обещания расходятся с реальностью, что перспективы нет, что коллектив его не принял, — он начинает думать об уходе. Именно на этом этапе происходит большинство увольнений новых сотрудников.

Полгода — точка невозврата. Если человек остался до этого срока и не думает уходить — скорее всего, он останется надолго. Если он всё ещё сомневается — велика вероятность, что уйдёт.

Год — полная интеграция. Человек уже не думает о том, чтобы уйти. Он встроился. Он знает, как здесь всё работает. Он может учить других.

Как отличить нормальный спад от тревожного сигнала

В адаптации есть естественные спады. Первый — через неделю-две, когда проходит первичный интерес, а рутина

ещё не освоена. Второй — через три месяца, когда новичок уже понял, что к чему, и оценивает, стоит ли оставаться. Это нормально. Это не значит, что что-то пошло не так.

Но есть сигналы, которые должны насторожить.

Первый сигнал. Новичок перестал задавать вопросы. Раньше спрашивал — теперь молчит. Это может значить, что он потерял интерес или боится выглядеть глупо.

Второй сигнал. Новичок избегает коллектива. Обедает один, не участвует в общих разговорах, уходит сразу после работы. Это может значить, что он не чувствует себя частью команды.

Третий сигнал. Новичок стал резким или раздражительным. Раньше был спокоен — теперь вспыхивает. Это может значить, что накопилось напряжение.

Четвёртый сигнал. Новичок говорит о будущем в сослагательном наклонении: «Если я здесь останусь...», «Когда я найду другое...». Это прямой признак того, что он думает об уходе.

Пятый сигнал. Новичок перестал стараться. Делает ровно столько, сколько нужно, чтобы не получить замечание. Это может значить, что он уже мысленно ушёл.

Если вы видите эти сигналы — не ждите. Поговорите. Выясните, что происходит. Чем раньше вы это сделаете, тем больше шансов исправить ситуацию.

Роль руководителя и наставника на разных этапах.

На каждом этапе адаптации роль руководителя и настав-

ника меняется.

Первая неделя. Наставник ведёт за руку: показывает, рассказывает, знакомит. Руководитель — задаёт смысл: зачем эта работа, что ждёт впереди, какова перспектива.

Первый месяц. Наставник помогает разбираться с процессами и ошибками. Руководитель — даёт обратную связь: что получается, что нет, куда двигаться.

Три месяца. Наставник отходит в сторону, даёт самостоятельность. Руководитель — обсуждает перспективы: что дальше, какие цели, какой рост.

Полгода. Наставник становится коллегой. Руководитель — включает новичка в общие планы, доверяет серьёзные задачи.

Год. Наставник уже не нужен. Руководитель — видит в новичке полноценного сотрудника, может поручать сложные проекты.

Ошибка — когда наставник и руководитель не меняют свою роль. Когда через полгода наставник всё ещё водит сотрудника за руку. Или, когда руководитель через месяц требует полной самостоятельности. Адаптация — это процесс, и роли в нём меняются.

Мнение компании о кандидате.

Мнение компании о кандидате складывается из многого. Это соображения сотрудника, отбравшего кандидата. Это его резюме, трудовая книжка, характеристика с предыдущего места работы — выражаясь проще, из открытых источни-

ков.

Проходит достаточно долгий период времени, после которого можно понять, соответствует ли представление о человеке реальным возможностям.

Для корректного выстраивания взаимоотношений компании с сотрудником имеет смысл попытаться оценить его мотивы поведения. Этому поможет опросник, который позволит сопоставить ваши наблюдения с выводами и получить примерную картину внутренних факторов.

Опросный лист для оценки адаптации.

Я привожу его в виде вопросов и возможных выводов. Читайте и отмечайте для себя: да или нет. В конце — вывод, который помогает понять, что происходит с человеком.

Первый вопрос. Рассказывает ли сотрудник о себе коллегам? Если да — это может означать увлечения, отдых, хобби. Вывод: открытый, вовлечённый.

Второй вопрос. Проявляет ли упрямство? Если да, и при этом поставленные задачи выполняет по-своему — возможны нарушения корпоративной культуры в дальнейшем.

Третий вопрос. Требуется ли больше положенного внимания для решения своих вопросов? Если да, и на общих занятиях занимает время преподавателя дольше других — это неуважение к коллективу. Возможно, новая информация доходит до него дольше.

Четвёртый вопрос. Проявляет ли к коллегам дружественные шаги? Если да, имеет нейтральное доброжелательное от-

ношение — это умение выстраивать товарищеские отношения.

Пятый вопрос. Стараются ли влиться в коллектив? Если да, и при этом не только берёт, но и отдаёт коллективу — у него есть перспектива дальнейшей работы.

Шестой вопрос. Проявляет ли вспыльчивость в разговорах с коллегами? Если да — это неготовность принятия чужого мнения. Возможны конфликты.

Седьмой вопрос. Нужно ли приглядывать за ним? Если да, и он часто отлучается, курит, пьёт чай — это несамостоятельность в действиях, потребуется контроль.

Восьмой вопрос. Способен ли выступать в роли подчинённого? Если да, и помогает выполнять работу коллегам — это способность к командной работе.

Важно отметить: ждать от каждого человека готовности следовать всем установленным правилам нет смысла. Мы не должны переделывать человека под свои идеалы. Нам нужен максимально к этому подходящий.

Примеры из практики.

Пример из розничной торговли.

В магазин приходит новый продавец. Внешне всё в порядке: не опаздывает, форма по регламенту, с покупателями вежлив. Но наставник замечает: в комнате для персонала он всегда сидит отдельно, в разговоры не вступает, на общие вопросы отвечает односложно. По опроснику — это тревожный признак. Не потому, что он плохой, а потому что он ещё

не встроился. Наставник начинает действовать: привлекает его к общим задачам, просит помочь коллеге, садится рядом на перерыве. Через две недели новичок сам начинает разговаривать. Адаптация сдвинулась с мёртвой точки.

Пример из ИТ.

В команду разработки приходит программист с опытом. Первые дни он держится особняком, на обеды с коллегами не ходит, в чате отвечает только по делу. Руководитель делает вывод: «не командный игрок». А на самом деле человек просто интроверт, и ему нужно время. Через месяц он сам начинает предлагать идеи, участвовать в обсуждениях. Если бы руководитель сделал поспешный вывод и начал давить — программист ушёл бы, а компания потеряла бы ценного сотрудника. Вывод по опроснику — это не приговор, а повод присмотреться.

Пример из производства.

На завод приходит новый оператор. Он быстро осваивает станок, но мастер замечает: чуть что не по инструкции — вспышивает, повышает голос, спорит с коллегами. По опроснику — шестой вопрос — это неготовность принимать чужое мнение, риск конфликтов. Мастер не стал ждать, пока конфликт разгорится. Он поговорил с новичком наедине, выяснил: тот боится ошибиться и потому так реагирует на замечания. Мастер снизил давление, дал ему время освоиться. Через месяц оператор стал одним из самых надёжных в смене.

Пример из сферы услуг.

В салон красоты приходит новый мастер. Она опытная, вторая группа, но с предыдущего места ушла после конфликта с руководством. Первые дни она ведёт себя настороженно: присматривается, проверяет, как здесь всё устроено. Администратор замечает: мастер часто задаёт вопросы о правилах, о том, как принимаются решения, кто за что отвечает. Это не упрямство — это проверка. Человек, обжёгшись один раз, не хочет обжечься снова. Администратор отвечает на вопросы честно, не уходит от темы, показывает, что здесь правила понятны и соблюдаются. Через две недели мастер расслабляется и включается в работу полностью. Адаптация прошла успешно, потому что компания не стала давить, а дала время и информацию.

ГЛАВА 5. ОТНОШЕНИЕ АДАПТИРУЕМОГО К КОМПАНИИ.

Первое впечатление.

Каждый новый сотрудник, конечно, имеет представление о будущем месте своей работы. Он уже прошёл собеседование, порой не одно. Изучил сайт, историю развития компании, понимает, кто стоял у истоков и внёс посильный вклад в будущее.

В первые дни после выхода на работу сотрудник знакомится с коллективом, формирует первое впечатление о нём, о среде окружения в будущем. Однако, как правило, все впечатления являются поверхностными, весьма неопределён-

ными.

Сложности в адаптации могут возникнуть как у опытного сотрудника, так и у новичка. Первый приносит с собой старые традиции, которые придётся редактировать. Второй ещё не является корпоративным звеном.

Получая массу новой информации — от наставника, от руководства, от коллег, — новичку необходимо помочь отделить зёрна от плевел. Зачастую, при отсутствии сильной корпоративной культуры, мнения по важным вопросам могут разниться. Общение с теми работниками, кто покидает компанию или высказывает мнение о компании, не выполнив план продаж в прошлом месяце, не придаст уверенности будущему коллеге.

Почему первое впечатление решающее.

Психологи давно заметили: человек формирует устойчивое мнение о новом месте в первые дни, а иногда — в первые часы. Дальше это мнение лишь укрепляется или, если повезёт, медленно корректируется. Но изменить его радикально почти невозможно.

Что это значит для компании? То, что первые дни новичка — не «вводная», не «формальность», а решающий этап. Именно тогда он отвечает себе на вопросы: здесь безопасно? здесь честно? здесь меня видят? Если ответы отрицательные — дальше можно сколько угодно вкладываться в обучение, отдача будет низкой.

Я часто вижу, как компании экономят на первых днях.

Новичка сажают за стол, дают бумаги, говорят «разбирайся». А потом удивляются: почему он такой пассивный, почему не задаёт вопросы, почему через месяц уходит. А он просто сделал вывод в первый день: «Здесь всем всё равно». И этот вывод определил всё остальное.

Первое впечатление складывается из мелочей. Встретили ли его вовремя. Улыбнулись ли. Показали ли рабочее место. Представили ли коллегам. Спросили ли, как добрался. Объяснили ли, где обед, где туалет, к кому идти с вопросом. Всё это — не про «сервис». Это про уважение. И новичок это считывает мгновенно.

Мифы и «доброжелатели».

Достаточно часто компании скрывают или не афишируют обстановку в своих подразделениях: выполнение плана в отделе продаж и причины выполнения или невыполнения, количество обработанных документов, заключённых договоров и так далее. Закрытая информация всегда рождает мифы, и часто не в пользу компании.

Мифы, как из ведра, накрывают нового сотрудника во время обеденного перерыва или по дороге домой, в моменты, когда рядом нет лояльных сотрудников. Доброжелатели с радостью поделятся всеми последними новостями и слухами с будущим коллегой. Повлиять на таких знатоков всего и вся практически невозможно. Поэтому наилучшим решением станет внедрение в компании политики открытой информации.

Порой даже трудовой договор, заключаемый с сотрудником, не способен убедить новичка в перечне возлагаемых на него обязанностях и системы их оплаты. Зёрна посеянного сомнения дают свои всходы.

На подобных доброжелателей нельзя смотреть сквозь пальцы. Залогом успешного противодействия им станет политика открытой информации.

Преодолеть психологические барьеры от доброжелателей нелегко. Новички воспринимают их позицию как мнение такого же, как я, обычного сотрудника. А для чего обманывать себе подобного? И простой, логичный вывод: почему тогда он сам продолжает работать в компании или работал в ней так долго, не применим.

Как бы ни было сложно внедрять политику открытой информации, в итоге она поможет новым сотрудникам не попасть в капкан доброжелателей, а старым — повысить лояльность и выстроить партнёрские отношения между сотрудником и компанией.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.