



**Елена Закаблущая,**  
консультант по управлению,  
бизнес-тренер, [www.artmanage.ru](http://www.artmanage.ru)

Это реальная история...

Известная столичная компания имеет два офиса, расположенные друг от друга в пятнадцати минутах энергичной ходьбы или пяти минутах езды на трамвае. При этом один из них находится ближе к станции метро «Семеновская», а другой недалеко от станции «Преображенская площадь», которые принадлежат к разным линиям Московского метрополитена. То есть: если добираться поверху – то дорога от офиса до офиса занимает от пяти до пятнадцати минут, а если на метро – около сорока пяти. Персонал в компании по преимуществу иногородний, причем почти все – люди молодые, только-только окончившие вуз или колледж в родном городе и приехавшие покорять мегаполис. Естественно, они пока неважно ориентируются в городе и чувствуют себя «привязанными» к схеме метро. Но это присказка, не сказка...

А сказка – вот она: в связи со спецификой деятельности сотрудникам офиса на Преображенке приходится часто бывать в офисе на Семеновской: то на совещании, то на встрече с руководством, то документ какой важный привезти... Этот момент вызывал массу наре-

## Адаптация персонала: СПАСАТЕЛЬНЫЙ КРУГ ИЛИ ЛОДКА?

каний у тех, кто работал на Семеновской из-за постоянных опозданий коллег. И впрямь со стороны это выглядело как настоящий саботаж: всей дороги на пятнадцать минут максимум, а человек появляется через сорок пять минут – час, запыхавшийся, мокрый, и еще уверяет, что спешил как мог!

Совершенно случайно и не скоро выяснилось, что сотрудники офиса на Преображенке ездили в офис на Семеновской на метро. Им никто не сказал, что можно дойти пешком или доехать на трамвае. Очевидно, предполагалось, что новые сотрудники сами должны об этом догадаться...

Итак, поговорим об адаптации персонала. Если заглянуть в Советский энциклопедический словарь, то в нем понятие адаптации рассматривается в двух значениях: биологическом и социальном, а сам термин происходит от позднелатинского *adaptatio* (приспособление). Социальная адаптация – суть «про-

цесс:

- приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде;
- совершенствования деловых и личных качеств работников
- различает следующие виды адаптации в организации:
- психофизиологическую адаптацию;
- социально-психологическую адаптацию;
- профессиональную адаптацию;
- организационную адаптацию.

Есть еще одно, «народное эйчарское» толкование этого понятия, которое выглядит так: адаптация – система мероприятий, направленная на скорейшее и наиболее полное знакомство нового сотрудника со спецификой компании, в которую он пришел работать, ее традициями, коллегами, с которыми он будет взаимодействовать. Какое из перечисленных определений ближе всего

**Устроившись на интересную и перспективную работу, всей душой поначалу надеясь остаться в этой фирме, через пять-семь месяцев люди уходили искать счастья в другое место, так и не привыкнув к принятому здесь пониманию адаптации**

цесс взаимодействия личности или социальной группы со средой социальной; включает усвоение норм и ценностей среды в процессе социализации, а также изменение, преобразование среды в соответствии с новыми условиями и целями деятельности».

Если речь заходит об HR-технологиях, то понятие адаптации рассматривается несколько в ином ракурсе. Интернет-ресурс «Глоссарий.ру» уточняет, что трудовая

к анекдотическому случаю, описанному в самом начале статьи? Пожалуй, первое, потому что в итоге часть сотрудников все-таки приспособилась к местной корпоративной культуре, сделав ценный вывод: надеяться в этой компании стоит только на себя. Вторая часть составила своеобразную группу «временных работников»: устроившись на интересную и перспективную работу, всей душой поначалу надеясь остаться в этой фирме, через пять-



**В процессе реализации этой программы руководители почти не уклонялись от ее главного вектора: сделать так, чтобы новый человек как можно скорее привык к новому месту, новым людям вокруг, новым обязанностям и начал приносить доход**

семь месяцев люди уходили искать счастья в другое место, так и не привыкнув к принятому здесь пониманию адаптации. Ведь ситуации, аналогичные упомянутой, повторялись довольно часто. Руководство не могло понять: из-за чего же у нас такая текучка? Вроде и деньги хорошие платим, и работа интересная, творческая, и карьерные возможно-

сти для молодежи у нас весьма приличные, и «социалка» имеется... Неблагодарные они, вот! Сами не знают, чего хотят!

Так продолжалось несколько лет, до тех пор, пока компания не почувствовала на себе кадровый кризис. Сначала кандидатов на замещение вакантных должностей стало гораздо меньше, а те, кото-

рые приходили, никому не нравились. Потом до неприличия снизилась трудовая дисциплина: сотрудники (особенно – сотрудники офиса на Преображенке) стали опаздывать, работали «спустя рукава» и дерзили начальству, прозрачно намекая: «Не нравлюсь, так могу и уйти. Только работать-то кто будет, а?». Заключительным аккордом оказался уход одиннадцати (!!!) очень ярких и толковых молодых специалистов, причем не куда-нибудь, а к прямым конкурентам и на руководящие должности.

Руководство забило тревогу. Единственный в организации HR-специалист по собственной инициативе предприняла попытку разобраться: она обзвонила всех, кто уволился в течение последних трех месяцев, провела опрос среди сотрудников и получила ответ, которому генеральный директор долго не хотел верить. Дело в том, что кроме причин объективного характера, таких, как проблемы на рынке труда, специфика бизнеса и т.п., существовала еще одна, субъективная, которую лучше всех выразил менеджер по PR, выдержавший в компании чуть менее двух месяцев:

– Когда видишь, что в компании до тебя никому нет дела, что тебя бросили с самого первого дня – кто же будет тут работать, когда кругом полным-полно вариантов ничуть не хуже!

Надо было что-то делать. Вернее, делать не что-то, а выстраивать систему адаптации новых сотрудников. Еще как раз в это время на фирму «свалился» громадный проект, о котором все долго мечтали. Работать надо – а люди, того и гляди, разбегутся, поскольку тоже почти все недавно работают. Значит, систему адаптации надо выстраивать срочно. Но как это сделать? Считается, что аспектом адаптации должна заниматься HR-служба, но менеджер по персоналу в наличии только один, да и, признаться, ничего она в этой области ни разу в жизни еще не делала. Ее деятельность в данной компании ограничивалась интенсивным подбором персонала, а ни на что другое времени не хватало. С этим моментом как эйчару, так и органи-

зации повезло: один человек или один отдел не может охватить весь процесс – как, к примеру, невозможно в одиночку соблюдать правила уличного движения.

Стало ясно, что вопрос надо решать коллегиально, с привлечением всех руководителей, а на подмогу им – еще и внешнего консультанта. Это было тяжело – восемь вечеров совещаний, споров, распределения ответственности... Но результат был: руководители приняли пошаговую программу действий, которой было решено неотступно следовать. Приведу некоторые фрагменты из нее.

### Вступительная часть

- Исторический экскурс для сотрудника, краткий рассказ о специфике компании, ее достижениях и планах. Информирование об особенностях работы в компании.

- Фотографии руководителей компании и информация служебного характера (ФИО, должность, курируемое направление).

- Краткий рассказ о направлениях деятельности компании.

- Социальная политика руководства; особый блок должен быть посвящен заботе о людях, переехавших в Москву менее полутора лет тому назад.

- «Неписанные» правила: взаимодействие по телефону, перерыв на обед, празднование дней рождения и т.п.

- Dress-code, принятый в организации, и случаи, когда правила dress-code не действуют, техника безопасности.

- «Географическая» информация: как добираться до объектов «своим ходом» или автотранспортом, приблизительный расчет времени.

### Этапы представления нового сотрудника

1. Рассказ новому сотруднику о традициях компании, ознакомление с брошюрой «Руководство для новых сотрудников», ответы на вопросы.

2. Краткая ознакомительная экскурсия по офисам.

3. Уточнение «ответственного лица», к которому новый сотрудник может обращаться в случае возникновения затруднений.

4. Непосредственный руководитель, коллеги по отделу.

5. Руководители смежных отделов, коллеги из смежных отделов.

6. Коллеги, с которыми новичку придется наиболее часто контак-

- Проясняется вопрос, насколько новая работа соответствует ожиданиям сотрудника, что оказалось неожиданным.

- Выясняются пожелания нового сотрудника.

- Проводится беседа с непосредственным руководителем нового сотрудника по всем спорным моментам.

**Единственный в организации HR-специалист по собственной инициативе предприняла попытку разобраться: она обзвонила всех, кто уволился в течение последних трех месяцев, провела опрос среди сотрудников и получила ответ, которому генеральный директор долго не хотел верить**

тировать в первый месяц работы в рамках проекта, в котором он будет участвовать.

### Введение руководителем нового сотрудника в курс дела

- По ходу беседы руководитель рассказывает о направлении деятельности отдела и подробно очерчивает круг задач, с которыми будет работать новый сотрудник. Проводится обсуждение должностной инструкции.

- В конце каждой второй недели в течение первых полутора месяцев руководитель выделяет не менее 30 минут времени для обсуждения моментов, которые новый сотрудник хотел бы уточнить, и представления ему обратной связи о качестве его работы. Если у руководителя несколько новых сотрудников, то отвечать на вопросы можно в групповом формате, но обратную связь представлять только тет-а-тет.

### Получение «обратной связи» от нового сотрудника представителем HR-службы

- Выполняется сотрудником службы персонала спустя: а) неделю; б) две недели; в) месяц; г) два месяца; д) три месяца после выхода нового сотрудника на работу.

- Проясняются все моменты взаимоотношений в организации, которые остались непонятными.

Самое удивительное, что в процессе реализации этой программы руководители почти не уклонялись от ее главного вектора: сделать так, чтобы новый человек как можно скорее привык к новому месту, новым людям вокруг, новым обязанностям и начал приносить доход. К составлению брошюры «Руководство для новых сотрудников», правда, смогли приступить лишь через полгода после принятия программы: до тех пор надо было «сражаться» с авралом. Поэтому сначала выпустили краткую версию в программе PowerPoint.

Неожиданно вырос статус менеджера по персоналу: относиться к ее работе все стали с большим уважением. Некоторые начальники внезапно открыли, что их молодые подчиненные – способные ребята, а не увальни, которые только и думают о том, как бы пораньше сбежать с работы. Трудовая дисциплина выправилась. Тот самый важный проект «вытащили», заслужив благодарность придиричивого клиента.

Можно сказать, счастливый конец? Вероятно. Вовремя спохватились. А если не заниматься штурмовщиной, а вести работу над программой адаптации так, чтобы она была не спасательным кругом, а лодкой, – какие замечательные были бы результаты! Не правда ли? ■