

Проблеми



адаптації персоналу

Наталія Ковальова,
HR-консультант

Серед HR-фахівців все ще побутує думка, що HR — це сервісна функція, яка безпосередньо не впливає на бізнес. Продажами і маркетингом ми не займаємося, на виробництві не працюємо, угоди не укладаємо, нових клієнтів не приводимо (хоча, звичайно, бувають і винятки!). Але чи так це насправді? Якщо придивитися уважніше до HR-процесів, виявиться, що більшість з них позначаються на фінансовому результаті компанії. І адаптація персоналу — один з таких процесів.

Нові співробітники, навіть за умови володіння великим обсягом знань і професійним досвідом, не можуть працювати так само ефективно, як і їх «старші» колеги. Це пов'язано з відмінностями в культурі організацій, системах оцінки, прийнятих стандартах роботи та із незнанням команди.

Важливість адаптації та її вплив на фінансовий результат компанії

У компаніях, в яких адаптація не налаштована і відбувається хаотично, більш висока ймовірність відтоку фахівців, які працювали менше року. Як на-

слідок, це призводить до витрат на підбір нового співробітника та його адаптацію, яка, звичайно ж, обходиться компанії не так вже й дешево. Адже навіть у разі хаотичної адаптації витрачається робочий час керівника, HR-спеціалістів та інших працівників на введення новачка в посаду.

Адаптація нових співробітників — це останній етап процесу підбору працівників. Основна його мета полягає в тому, щоб якомога швидше залучити нового співробітника в структуру організації, і це значною мірою базується на передаванні йому моделей поведінки, які вимагатимуться від нього в майбутньому.

Правильно побудований процес адаптації має дозволити працівнику ретельно вивчити організацію, в якій він працює, її структуру, цілі, організаційну культуру, принципи роботи та системи стимулювання. Співробітник повинен знати обсяг своїх завдань, сподівання керівництва, методи роботи, а також реалізації цілей. Процес адаптації, який дасть змогу досягти очікуваних цілей, матиме бажаний ефект як на позитивне сприйняття компанії працівником (що може призвести до вищої мотивації до роботи), так і на досягнення особистої ефективності за більш короткий період часу.

Тож якщо HR прагне бути корисним бізнесу та відігравати важливу роль у досягненні компанії бізнес-результатів, необхідно серйозно підходити до адаптації персоналу. Розглянемо основні проблеми в цьому необхідному й важливому процесі.

Відсутність системного підходу до адаптації

Адаптація нового співробітника в компанії відбувається завжди, управляємо ми нею чи ні. Якщо людина потрапляє в нове середовище, потрібен час, щоб вона адаптувалася. І це стосується будь-яких життєвих ситуацій. Приїжджаючи у відпустку до іншої країни ми адаптуємося до її клімату, в перші дні зимових холодів або літньої спеки — адаптуємося до зміни температури, емігранти адаптуються до нових законів, правил і культурних особливостей на новому місці.

Співробітник, прийшовши на роботу в нову організацію, адаптується до роботи в нових умовах, до нових правил, до нової команди. Те, що для інших працівників здається зрозумілим і очевидним, що виконується мало не автоматично, для нового співробітника є невідомою сферою.

Тривалість адаптації індивідуальна для кожного співробітника. Психологи і HR-фахівці називають різні строки: за деякими оцінками, вона триває від двох тижнів до кількох років. Але якщо вести мову про найбільш поширений підхід до визначення строку адаптації персоналу, то він становить від 3-6 до 12 місяців — залежно від рівня посади. Це період, після закінчення якого співробітник може успішно самостійно виконувати свої посадові (робочі) обов'язки.

Але скільки б не тривав процес адаптації, дуже важливо, щоб він відбувався під контролем і чуйним керівництвом HR-фахівця. Отже, що ж таке системний підхід до адаптації? Давайте розглянемо, що відбувається, коли в компанії не налагоджений процес адаптації. Це не завжди означає, що співробітники працюють самі по собі.

Рисунок 1

