

# Новичок в коллективе. Советы руководству

**А**даптация нового сотрудника на рабочем месте — это не личная проблема отдельного человека, а общее дело, касающееся в первую очередь руководства. Ведь атмосфера, царящая в коллективе, нравы и традиции — результат (хороший или плохой) работы с персоналом

Следует уяснить одну важную истину: неудача с приемом нового человека на работу — это отражение определенных проблем в вашей фирме. Чаще всего не прижившийся в коллективе новичок свидетельствует о следующих недостатках:

- некомпетентности в подборе кадров, плохой работе менеджера по персоналу (или того, кто эти обязанности выполняет);
- неналаженной работе с новичками;
- отсутствии должностных инструкций, их застарелости или непродуманности;
- отсутствии или неотлаженности института наставничества;
- наличии в коллективе проблем общего характера: моббинг, эмоциональное выгорание, неравномерное и нечеткое распределение обязанностей, «дедовщина» и пр.

И лишь отдельные случаи можно списать на такие особенности конкретного человека, которые сложно отследить во время собеседований и тестов: скрытые проблемы с психикой; фатальные семейные обстоятельства; наличие «экзотических» дурных привычек, не поддающихся корректировке; полная неспособность к обучению; абсолютное неприятие всякой критики; склонность к патологической лжи; интриганство как смысл и образ жизни или же просто неординарный актерский талант, помогающий изображать из себя другого человека.

Все остальное либо является поводом для отказа от должности, либо поддается корректировке при системной и продуманной работе с кадрами. Если произошла ошибка в подборе сотрудника, то виновато руководство, а не человек, который пришел на работу.

Как это ни парадоксально, но возможны проблемы с новым человеком и в тех случаях, когда в коллективе все «слишком хорошо», то есть можно наблюдать такую себе «семейку» со своими устоявшимися традициями, неписаными правилами, особым стилем общения, общими воспоминаниями и приколами. В этом случае коллектив реагирует



на нового человека как единый организм, стремящийся отторгнуть «имплантат». И это уже вопрос компетентности руководства — какой именно «иммунодепрессант» он применит: неформальное мероприятие, общее обучение, смена наставника. Иногда помогает обыкновенная беседа по душам как с членами коллектива, так и с новичком. Первым важно понять, что раздражает их не конкретный человек, а просто сам факт нарушения покоя в их «тихом болоте», а новому сотруднику — что он не виноват в том, что никак не может прижиться.

Прекрасно, конечно, если пригодность человека к определенной работе определяют профессионалы. Именно они могут проанализировать психологические качества претендента на работу, спрогнозировать, впишется ли он в конкретный коллектив, а затем — системно отслеживать и корректировать процесс адаптации. Если же прибегнуть к услугам специалистов по работе с кадрами по каким-либо причинам невозможно, то могут помочь следующие советы по работе с новичками.

Заранее подготовьте свою команду к приходу нового человека, попросите принять его радушно и доброжелательно. Объясните, зачем принят на работу новый сотрудник, какие у него будут обязанности.

Представьте новичка, предложите ему рассказать о себе, отметьте его достоинства.

В каждом конкретном случае взвесьте, насколько продуктивным будет инструктаж новичка увольняющимся сотрудником. Ведь тот может передать «по наследству» застарелые проблемы и болевые точки.

Приход нового человека — это повод еще раз пересмотреть должностные инструкции, проанализировать распределение обязанностей, взвесить эффективность налаженной работы.

Наметьте план вхождения сотрудника в должность. Пропишите цели, задачи, критерии успешного прохождения испытательного срока; определите людей, которые будут помогать новичку, и тех, кто имеет право давать ему поручения.

Очень четко проговорите с новым сотрудником круг его обязанностей, предложите ему подписать должностную инструкцию и строго ей следовать.

Серьезно подойдите к выбору наставника: это должен быть доброжелательный уравновешенный человек, который сможет одновременно играть роль няньки, учителя и педагога. И поскольку наставничество — это дополнительная нагрузка, оно должно не только быть почетной миссией, но и предполагать определенные поощрения (доплаты, премии, отгулы, перекладывание на новичка части обязанностей и пр.).

Наблюдайте не только за новым сотрудником, но и за тем, как относятся к нему

коллеги. Проследите, чтобы появление новичка не спровоцировало проявлений «дедовщины», в частности, попыток свалить на него всю грязную работу.

Не ожидайте от коллектива большого энтузиазма от появления нового коллеги. И если вы не замечаете проблем, это не значит, что их нет. Очень опасно, если обе стороны «терпят», а обоюдное недовольство загоняется внутрь.

При возникновении сложностей постарайтесь снизить напряжение в коллективе путем тренингов для персонала и любых неформальных корпоративных мероприятий.

В случае открытого конфликта не торопитесь становиться на сторону большинства. Помните, что коллектив с наибольшей вероятностью невзлюбит прекрасного профессионала, знатока своего дела и трудолюбика, который оттеняет не в лучшую сторону общий уровень трудового энтузиазма.

Будьте готовы провести индивидуальную работу с особо критически настроенными подчиненными.

Избегайте соблазна перегрузить новичка: энтузиазм первых дней и эйфория «я это тоже могу» может смениться быстрым физическим истощением и эмоциональным выгоранием. Дозируйте нагрузки, усложняйте задачи постепенно и последовательно.

Выбирайте то, что в каждый конкретный момент необходимо, — похвала, поощрение, подбадривающее слово, конструктивная дружелюбная критика. Не подавляйте человека излишней придирчивостью, но и не перехваливайте.

Помните, что в ошибке, которая повлекла за собой серьезные последствия, виновен не новый сотрудник, а его наставник и руководство в целом. Прогнозировать возможные «проколы», взвешивать, готов ли неопытный или невошедший в курс дела специалист к ответственному заданию, — все это лежит в зоне ответственности непосредственного начальства.

В период адаптации гораздо продуктивнее оценивать человека не с точки зрения того, обладает ли он идеальным уровнем знаний и опыта, а с позиции необходимости дополнительного обучения или стажировки.

Внимательно относитесь к вопросам и критическим замечаниям нового человека: свежий «незамыленный» взгляд может выхватить болевые точки, помочь устранить

реальные недочеты в организации труда, нелепые традиции, устаревшие инструкции, несправедливость в распределении обязанностей и пр.

Таким образом, с целью успешной адаптации каждого, кто приходит в ваш коллектив, отработайте раз и навсегда порядок вхождения нового человека в должность; внедрите институт наставничества; разработайте правила, инструкции и памятки с часто задаваемыми вопросами; общими усилиями создайте определенные ритуалы принятия новичка в свою команду.

**Мария Кирилленко**

*По материалам индивидуальных консультаций психологов Киевско-Святошинского центра социально-психологической реабилитации населения та його інформирования з питань подолання наслідків Чорнобильської катастрофи*



**ЦСПР**

Киево-Святошинский центр социально-психологической реабилитации населения та його інформирования з питань подолання наслідків Чорнобильської катастрофи

www.cspr.kiev.ua | www.cspr-vizitka.marka



**НЕУДАЧА С ПРИЕМОМ  
НОВОГО ЧЕЛОВЕКА  
НА РАБОТУ —  
ЭТО ОТРАЖЕНИЕ  
ОПРЕДЕЛЕННЫХ  
ПРОБЛЕМ В ВАШЕЙ  
ФИРМЕ**