**Первый день на новой работе: рекомендации сотруднику и руководителю**

Галина Георгиевна Паничкина, кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга Поволжской академии государственной службы имени П.А. Столыпина при Президенте РФ.

**1. Сотруднику**

Первый рабочий день является самым важным и самым сложным с психологической точки зрения. От того, как вы себя поведете в первый день, будет зависеть то, как будут складываться ваши отношения с коллегами в дальнейшем. Уместно вспомнить народную пословицу: «Мягко стелет — да жестко спать». В данном случае она хорошо отражает, каким должно быть ваше поведение в новой организации в первое время, а оно должно быть в высшей степени дипломатичным.

В первый рабочий день руководитель обязан представить коллективу его нового сотрудника. Далее опытные работники должны ввести нового коллегу в курс дела. Нельзя отрицать тот факт, что есть люди, испытывающие удовольствие при виде мучений нового сотрудника. Ваша задача — доставить им как можно меньше удовольствия. Однако и новый сотрудник не должен при любом затруднении отвлекать коллег от их собственных дел. У каждого есть свои обязанности, поэтому не стоит постоянно дергать кого-то, мешая ему работать. Старайтесь быть наблюдательным и берите на заметку, как остальные решают те или иные проблемы.

Каким бы высоким профессионалом вы ни были, хорошие отношения с людьми в коллективе играют не последнюю роль. К новичку в коллективе сначала будут присматриваться и могут относиться пристрастно. Сразу же покажите, что вы пунктуальны — не опаздывайте на работу и не покидайте рабочее место до окончания рабочего дня. Не слоняйтесь без надобности по кабинетам.

В первые дни от вас требуются дружелюбное приветствие и короткие вежливые и доброжелательные контакты. Такое начало рабочего дня помогает забыть домашние проблемы, преодолеть тягостные впечатления от транспортных неудобств, легче войти в нормальное рабочее состояние. Не следует вводить нового сотрудника в хитросплетения личных отношений между некоторыми членами коллектива. Форма обращения всех сотрудников организации зависит от традиций и от личных симпатий каждого, однако не принято обращаться к кому-либо по фамилии.

Воспитанные люди всегда интересуются делами своих коллег. Их успехи должны искренне радовать, а неудачи огорчать. Личные обиды, симпатии и антипатии не должны сказываться на деловых отношениях с коллегами. Не следует надоедать сослуживцам рассказами о своих заботах и личных неприятностях.

Рабочее место сотрудника также может многое рассказать о нем. Воспитанный человек никогда не заставит окружающих любоваться беспорядком на своем столе. Женщинам не следует заниматься макияжем на рабочем месте, тем более если в кабинете находится несколько человек. Не рассматривайте бумаги на чужом столе, ничего не ищите там. Не ведите долгих личных разговоров по служебному телефону, недопустимо прислушиваться к чужим телефонным разговорам.

Если кто-то подходит к вам, немедленно уделите этому человеку внимание. Постарайтесь вспомнить его имя, тихо повторив его про себя. Если вы не уверены в имени, попросите человеку сразу же назвать его. Слушайте все, что вам говорят, выделяя особо интересное, чтобы продолжить разговор. Если в разговоре нет ничего интересного, попытайтесь уцепиться хоть за что-то. Если кто-то представляет вас, посмотрите сначала на того, кому вас представляют, а потом на того, кто представляет. Единственным допустимым физическим контактом в мире бизнеса является рукопожатие. Мало внимания уделяется рукопожатию, хотя практически оно является универсальным и к тому же весьма важным для восприятия.

Доброжелательное рукопожатие крепкое, но безболезненное; сопровождается взглядом в глаза и улыбкой; осуществляется правой рукой; длится не более двух-трех секунд. Не нужно пожимать руку все время, пока вас представляют, и использовать рукопожатие, чтобы притянуть человека к себе.

Рукопожатие необходимо выполнять в следующих ситуациях:

если другой человек протягивает вам руку;

если вы встречаете кого-либо;

если вы приветствуете гостей или хозяйку дома;

если вы возобновляете знакомство;

если вы прощаетесь.

Во время беседы необходимо не только внимательно слушать, но и выглядеть внимательно слушающим. Это достигается при помощи языка тела. Смотрите на говорящего, слегка наклонившись вперед.

В ходе беседы:

не сутультесь, но и не стойте по стойке смирно;

не складывайте руки на груди;

не рассказывайте длинные скучные анекдоты;

не смотрите, как другие люди перемещаются по комнате, в то время как кто-то говорит с вами;

не переполняйте свой разговор непонятными и загадочными словами.

В полном конкуренции мире бизнеса недостаточно быть вежливым. Нужно быть готовым к управлению кризисными ситуациями, личными конфликтами, критикой и другими проблемами, когда люди собираются в одном месте для выполнения какой-либо работы.

Если вы являетесь руководителем и согласно своей должности должны координировать работу подчиненных, может случиться так, что кто-то выполнит свою работу ненадлежащим образом. В таком случае не избежать критики. Однако и здесь следует обратить внимание на несколько правил:

критикуйте только наедине и ни в коем случае не при свидетелях;

критикуйте проблему, а не человека;

говорите конкретно;

цель критики — улучшить работу, а не уничтожить доверие.

Воспринимая критику, не изворачивайтесь и не прячьтесь. Если критика необоснованная, вы имеете право сказать об этом, но только спокойно. Если критика переходит в нанесение личной обиды, не отвечайте тем же.

Воспитанный человек всегда отметит, что коллега сегодня хорошо выглядит. И снова, прежде чем сделать комплимент, вспомните о правилах:

будьте искренним;

будьте конкретным;

комплименты нужно говорить вовремя;

не делайте сравнений.

Принимая комплименты:

просто скажите «спасибо»;

не скромничайте и не говорите что-то вроде: «Какая ерунда!»;

не говорите, что вы могли бы сделать еще лучше при большем количестве времени;

не модернизируйте комплимент со своей стороны.

Будьте внимательны к коллегам. Если кто-то долго болеет, позвоните ему или навестите. Постарайтесь влиться в коллектив. Если на работе принято пить чай или кофе, поздравлять с днем рождения, участвуйте во всех мероприятиях, помогайте в их организации. Тем, кто собирает деньги на подарок имениннику, не следует настаивать, если кто-то из коллег отказывается сдавать деньги. В ответ на поздравления обычно предлагается угощение, однако нежелательно устраивать слишком пышных торжеств на рабочем месте. Не старайтесь поразить окружающих своей щедростью и кулинарными талантами.

**2. Руководителю**

Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег. Специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большого количества проблем, возникающих в начале работы, что в итоге даст положительные результаты в виде повышения производительности труда нового сотрудника, улучшения психоэмоционального состояния коллектива в целом. Поскольку, как показывает практика, 90% уволившихся с работы в течение года приняли это решение в первый день своей работы.

Процесс адаптации — это двухсторонний процесс. С одной стороны, за тем фактом, что человек начал работу в компании, стоит его сознательный выбор, основанный на определенной мотивации принятого решения, и ответственность за это решение. С другой стороны, организация принимает на себя определенные обязательства, нанимая работника для выполнения конкретной работы.

В процессе адаптации сотрудника в коллективе можно выделить четыре этапа.

Первый этап — оценка уровня подготовленности новичка. Она необходима для разработки программы адаптации. Если сотрудник имеет опыт работы в соответствующих структурных подразделениях, период его адаптации будет минимальным. Однако, поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, новичок неизбежно попадает в незнакомую для него ситуацию. Адаптация должна включать знакомство с персоналом, особенностями коммуникации, правилами поведения.

Второй этап — ориентация. Этап предполагает практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Как правило, программа ориентации включает ряд небольших лекций и экскурсий, в ходе проведения которых должны затрагиваться вопросы о политике организации, оплате труда, дополнительных льготах, технике безопасности, экономических факторах, процедуры, правила, предписания, формы отчетности, рабочие обязанности и ответственность.

Третий этап — действенная адаптация. Состоит в приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках этого этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе полученные знания об организации.

Четвертый этап — функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. При спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1—1,5 лет работы. Если процесс регулировать, то этап может наступить через несколько месяцев.

Сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

Традиционно в программе адаптации выделяют три основных направления.

I . Введение в организацию. Это довольно длительный процесс, занимающий 1—2 первых месяца работы.

Организация — это идентифицируемая социальная общность, члены которой преследуют разделяемые всеми множественные долгосрочные цели, полагаясь на осознанные и координируемые действия и межличностные отношения. Решая вступить в организацию, человек определяет, что он может внести — умения, действия, способности, потенциал. При наличии альтернативы выбирается организация, которая имеет ценности и убеждения, близкие человеку. Работодатель привлекает сотрудника для выполнения определенных задач и одновременно подкупает его как личность. Ожидания сотрудника и работодателя со дня вступления в организацию будут представлять собою компромисс. Любая организация основывается на компромиссах.

Еще до решения принять предложенную работу человек пытается представить себе, какой она будет. Снизить болезненную неопределенность в первые дни работы можно только быстрым усвоением всей относящейся к делу информации. Если вы представлены сами себе, на сбор и анализ уходят месяцы. Поэтому выход может быть только один — адаптироваться, адаптироваться и еще раз адаптироваться.

Процесс вхождения сотрудника в организацию исследователи разделяют на четыре стадии.

Стадия 1. Ожидание. Фаза предшествует реальному вступлению в организацию. Чем меньше удается узнать на этой стадии, тем выше вероятность того, что не придется надолго задерживаться в организации. Работодатель заинтересован говорить правду во время собеседования при отборе на должность.

Стадия 2. Формальное вступление. Чем важнее для индивидуума социальная защищенность, система структурированных отношений и прочное положение, тем с большей готовностью усваиваются формальные сигналы об ожидаемом от него поведении. За несколько часов принятый на работу сотрудник в явной или неявной форме принимает общие цели организации, соглашается с задачами, которые должен будет решать, и т.д.

Стадия 3. Усвоение ожиданий коллег. Неформальные ценности, нормы и ожидания столь же важны, как и формальные. Через вербальные и невербальные сигналы неформальных или дружественных взаимоотношений приобретается социальная поддержка и опора своей индивидуальности. Вскоре групповые нормы, касающиеся трудовой деятельности, темпа работы, одежды и т. д., добавляются к пониманию роли, которую надлежит играть в организации.

Стадия 4. Завершение процесса вступления в организацию. К этому времени сотрудник должен ощущать себя достаточно комфортно. Прошел стресс, вызванный вступлением; известны формальные и неформальные ожидания; мы вносим вклад в общее дело. В свою очередь, мы получаем, как и было согласовано при приеме на работу, регулярную заработную плату. Мы можем использовать вербальные и невербальные сигналы, чтобы убедить других привести формальные требования в большее соответствие с нашими ожиданиями. Успешное вживание в социальную роль должно заключаться в удовлетворенности работой. Роль включает в себя одновременно формальные, технические, неформальные и личные ожидания в отношении работы. Некоторые считают, что организация — это коллектив актеров, играющих роли ради достижения определенной цели. Одним сотрудникам вхождение в роль дается легко, другим с трудом. По этой причине исполнение ролей никогда не может приносить полного удовлетворения. Здесь следует учесть вероятность проявления некоторых ситуаций, связанных с ролевой адаптацией.

Процедура введения в организацию должна способствовать усвоению принятых норм и правил и обеспечивать работников той информацией, которая им нужна и которую они стремятся иметь. От процесса введения в организацию в значительной степени зависит, будут ли работники усваивать одобряемые организацией ценности, установки, будут ли они испытывать чувство приверженности к ней или же у них сложится негативное представление о компании. Спланированная работа по введению работника в организацию предполагает обеспечение его полной информацией. Работнику сообщают сведения об истории организации, ее перспективах, политике и правилах, структуре организации, организации работы подразделений и их взаимодействии, порядке работы, количестве и расположении подразделений.

В процессе введения в организацию обеспечивается не только положительное отношение работников к новому месту работы, но и понимание принципов функционирования организации, прояснение требования и ожиданий со стороны компании.

2. Введение в подразделение. Первый разговор с новичком лучше построить в форме диалога, а не в виде директив со стороны руководителя. Руководителю следует избежать искушения перепоручить кому-то другому процедуру ознакомления новых работников с подразделением. В ходе разговора с новичком важно создать такие условия, чтобы новичок чувствовал себя свободно и задавал возникающие у него вопросы. Его знакомят с работой подразделения и с сотрудниками. Обычно руководитель просит одного из сотрудников оказывать помощь новому работнику на первых порах. Для быстрого решения проблем и преодоления трудностей, которые могут встретиться новичку в первый день работы, руководитель подразделения может предложить зайти к нему в кабинет в конце рабочего дня и поделиться впечатлениями о том, как прошел его первый день на новом рабочем месте.

3. Введение в должность. Введение в должность представляет собой процесс, посредством которого новичок трансформируется в полноправного члена организации. С помощью эффективных процедур оно должно пройти как можно более гладко и безболезненно. Новый сотрудник организации трансформируется в двух отношениях — изменяется его поведение, чувства лояльности и преданности переключаются на новый объект (организацию работодателя). Индивидуум начинает походить на остальных сотрудников и вести себя подобно им.

Информация, которую необходимо сообщить новичку:

кто является непосредственным начальником и вышестоящим руководителем;

каковы требования к продолжительности рабочего дня, что считается поздним и ранним уходом с работы;

кто входит в команду, куда зачислен новичок, и каковы обязанности каждого из них;

как следует общаться с ними новому члену организации;

в чем состоит вклад команды в работу фирмы в целом;

какие карьерные возможности открываются в фирме;

как планируется повышение квалификации и профессиональный рост;

как функционирует система вознаграждений, включая заработную плату, премиальные, оплату отпусков, пенсионную программу.

Вторая задача процедуры введения в должность состоит в том, чтобы добиться от нового сотрудника лояльности и приверженности фирме. Этот аспект программы, определяющий в известной степени продолжительность его пребывания в компании. Тактика менеджера должна увлечь и заинтересовать новичка.

Непосредственный руководитель нового работника начинает свое общение с новичками после того, как с ним побеседовал руководитель подразделения. Он отвечает за его ознакомление с работой и основными функциональными обязанностями. Непосредственный руководитель раскрывает основное содержание профессиональной деятельности и то, какой вклад работа нового сотрудника вносит в общий успех организации. Руководитель должен продумать, какие меры могли бы помочь новичку обрести необходимую уверенность.

При введении в должность важно уделить внимание следующим вопросам:

Коллеги нового работника и их задачи. Все ли сделано для эффективного сотрудничества?

Общий тип заданий, которые он будет выполнять в течение первых нескольких дней. Готов ли новый работник к успешному их выполнению?

Требования, предъявляемые к его работе, степень его ответственности за результаты работы. Достаточно ли хорошее представление о них имеет новый работник?

Кто отвечает за его обучение в подразделении. Достаточно ли четко новый работник видит эту связь?

Время начала и окончания работы, время обеденного перерыва. Насколько хорошо осведомлен новый работник об основных требованиях внутреннего распорядка?

Где должны храниться его личные вещи?

Теплый прием, правильно спланированная и хорошо организованная программа адаптации нового работника позволяют ему быстро выйти на необходимый уровень профессиональных показателей, направляют его работу с полной отдачей сил на благо организации.

На практике чаще всего используются две модели адаптации.

Первая модель — адаптация при приеме на работу. Сразу после приема на работу необходимо сформировать у новых сотрудников устойчивое положительное отношение к корпоративным стандартам и процессам, а также активизировать и поддержать персональные навыки применения стандартов в рабочих стандартных и нестандартных ситуациях.

Достижение поставленной цели обеспечивается решением следующих задач:

ознакомить сотрудников с корпоративными стандартами компании;

сформировать устойчивое активно-положительное отношение к корпоративным стандартам компании;

сформировать персональные навыки применения корпоративных стандартов в рабочих ситуациях.

Вторая модель — адаптация в изменяющихся условиях профессиональной деятельности.

Сотруднику часто приходится адаптироваться, работая в одной и той же компании, в ситуации изменяющихся условий профессиональной деятельности. Компания должна постоянно отслеживать уровень и динамику удовлетворенности у сотрудников, для того чтобы иметь возможность воздействовать на мотивацию путем применения специальных технологий.