

ТОЧКА ВХОДА

АДАПТАЦИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ В КОМПАНИИ

НОВЫЙ СОТРУДНИК В ОРГАНИЗАЦИИ СРАВНИМ С ИНОРОДНЫМ ТЕЛОМ ИЛИ ЗАНОЗОЙ, КОТОРУЮ ОРГАНИЗМ СТАРАЕТСЯ ОТТОРГНУТЬ ЛИБО РАСТВОРИТЬ В СЕБЕ И ПЕРЕВАРИТЬ. НАЙМ ВСЕГДА СОПРЯЖЕН С РИСКАМИ ДЛЯ КОМПАНИИ. СКОЛЬКО ВРЕДА УСПЕЕТ НАНЕСТИ СТАЖЕР, КАКУЮ ОЧЕРЕДЬ СКОПИТ, МНОГО ЛИ СОВЕРШИТ ОШИБОК?



В адаптации сотрудника участвуют четыре стороны: сам сотрудник, HR, руководитель и наставник. Для того чтобы минимизировать потери компании при внедрении новичка и оптимизировать расход ресурсов на его ассимиляцию, стоит обратить внимание на ряд техник и методик.

Программа адаптации новобранцев опирается на 10 факторов. **1. Ресурсная независимость.** Часто работа держится на узком специалисте, хорошо выполняющем свои функции. Уход из фирмы такого работника может оказаться катастрофой, потому что только он был способен выполнять конкретные операции. Именно поэтому так важно отделять технологии от кадров.

Секреты приготовления фирменных блюд должны быть отработаны всем штатом поваров, зафиксированы в поваренной книге для внутреннего использования. Лучшие приемы продаж записаны в специальном руководстве.

Следует стремиться к тому, чтобы в отсутствие кого-то из сотрудников процесс шел бесперебойно. При этом важно, чтобы технология отвечала стандартам и ценностям организации. Каждый вновь прибывший работник осваивал бы не только способ производства услуги, но и впитывал корпоративный дух.

2. Учет стратегии компании и отдела, куда наняли вновь прибывших. Некоторые фирмы предпочитают нанять десять человек и в процессе работы отсеять 8–9, оставив лучшего из них. Другие предпочитают тщательный отбор и тестирование на предварительном этапе. Здесь

нет универсального единого правила, но должно быть четкое понимание, что и за какие ресурсы компания получает при одном и другом пути, для чего берет 10 человек или рассматривает сотню резюме, чтобы пригласить на собеседование двух-трех человек.

3. Распределение выгоды. Часто бывает так, что нового и, казалось бы, перспективного человека не видно в работе после трудоустройства. Руководителю отдела невыгодно обучать новичка — тратить время, энергию для подготовки «конкурента» по карьерной лестнице. Начальник считает, что раз он сам когда-то во всем разобрался, то и новичку не должно быть просто — пусть трудится, разбирается. Однако не каждый новобранец в достаточной степени готов к обучению.

Поэтому вышестоящему руководству следует позаботиться о создании нужной мотивации у тех и у других.

4. Адаптация сотрудников в организации учитывает жизненный цикл сотрудника, согласно которому все люди проходят определенные стадии на новой работе. Каждый движется от мотивационного подъема при вступлении в должность через кризисы адаптации и оценки к стабильности и следующему витку карьеры. В рамках заданной темы будем говорить о том, как важно правильно использовать мотивационный подъем получившего работу человека.

Следует максимально использовать этот естественный период всплеска сил и вдохновения для того, чтобы передать максимум знаний и умений, транслировать основные корпоративные идеи и ценности. Заинтересовать можно перспективой развития в компании, повышением зарплаты при соблюдении определенных требований, выполнения плана и т. п. Проговаривание этих вещей позволяет подогреть интерес к профессии, продлить мотивационный подъем. Но этот период все равно ограничен во времени: он длится до 3 недель.

5. Профессиональная доминанта сотрудника определяет, за что и при каких условиях человек будет приносить пользу

компании. Доминанта большинства — деньги, хорошая и стабильная заработная плата. Но не следует забывать и о таких привлекательных деталях, как карьерный рост, возможность быть сопричастным крупной компании, большому и важному делу, получать льготы и участвовать в программах лояльности. Важно донести всю эту информацию до новобранца, максимально заинтересовать его и настроить на результативную работу.

6. Изучение мотивационного профиля сотрудника позволяет предложить ему правильное направление деятельности, максимально использовать его способности во благо компании. Предлагаем опираться на простое деление на «воинов» и «пахарей». Кратко суть первых — это лидерство, способность следовать стратегии достижения поставленной цели, невзирая на временные трудности. Вторые же — отличные исполнители рутинной, однообразной работы по шаблону.

7. Инициация. При приеме на работу человек переходит в новую социальную группу. Включение в новый коллектив следует переживать ярко и торжественно. Возможно, это будут испытания той или иной сложности, выполнение какого-то особого задания или тест на квалификацию. Если в компанию новички приходят довольно часто, то уместно проводить мероприятия по встрече с руководством раз в месяц или квартал. На таких собраниях рекомендуется представлять новичков в полученных должностях.

8. Технолоогизация. Использование технологий и программного обеспечения в передаче знаний и умений повышает эффективность адаптации в разы. Все, что может быть технологизировано, необходимо технолоогизировать. Дистанционный курс или обучающая программа должны быть обязательны для каждого новичка. Использование обучающего фильма или теста позволит получить прогнозируемый результат в обучении, а также сэкономить ресурсы и время, затрачиваемые на вхождение в должность.

9. Институт наставничества. Кроме перечисленных моментов большую пользу в передаче технологий и инструментов работы

оказывает институт наставничества. Для некоторых специальностей требуется создать программы обучения внутри организации, потому что не каждый бухгалтер или слесарь способен обучать других. У них не хватает педагогической компетенции.

Роль наставника резко возрастает, когда заканчивается этап естественного мотивационного подъема. Человек осознает, насколько сильно приходится напрягаться на новом месте, видит какие-то шероховатости и минусы в работе. Хороший наставник сумеет поддержать, помочь, направить, рассказать о рациональных решениях. Сам наставник должен видеть смысл своих действий. Задача смыслообразования для наставников решается в плоскости поощрения. Может быть, наставникам следует доплачивать, давать привилегии, по-особому относиться к ним внутри коллектива. Что это будет: цвет бейджа, право ношения другой униформы, дополнительный выходной или премирование, — решать владельцу компании. Мотивировать на качественную работу может проведение конкурса среди новобранцев: чей ученик окажется лучше — делает больше продаж, совершит меньше ошибок и так далее.

Как уже было сказано выше, у наставника может возникнуть внутреннее противоречие, связанное с тем, что он полагает, будто воспитывает и обучает себе конкурента. Как только знания и технологии будут переданы, талант и трудоспособность ученика могут поставить учителя под угрозу увольнения. Поэтому для наставителя важно сместить акцент: наставник окажется под угрозой увольнения намного раньше, если откажется передавать свой опыт ученикам.

10. Завершающим этапом в процессе адаптации выступает оценка эффективности пройденного внедрения. Для новичка важно услышать мнение о своей работе от руководителя, сотрудников, наставника. Человек получит подтверждение собственной квалификации и рекомендации для улучшения своей деятельности.



ЕЛИЗАВЕТА ЕФРЕМОВА
бизнес-тренер,
консультант Русской
Школы Управления,
организационный
психолог