СЕНТЯБРЬ–ОКТЯБРЬ 2015

ISSN 1993–3797

КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ

№56

ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ В ПЕРИОД АДАПТАЦИИ

РОЛЬ УЧЕБНОГО ЦЕНТРА В АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ

ELEARNING НА ЭТАПЕ АДАПТАЦИИ

ЭКСПЕРТНЫЕ СТАТЬИ, МНЕНИЯ, АНАЛИТИКА

ФАКТОРЫ УСПЕХА

Елена Канатчикова

Интегративный коуч, консультант по организационному развитию, бизнес-тренер, автор и ведущая цикла игр в HR-мафию (Информационный интегратор «ОБРАЗ»)

«При организации и проведении адаптации нужно учесть массу мелочей и нюансов»

стр. 3–7

www.hr-mafia.ru

Игры в HR-мафию. Сезон 2015/2016

Приглашаем Вас принять участие в играх в HR-мафию.
По окончании сезона будет выявлен победитель.

Как сделать развитие навыков невербальной коммуникации не только полезным, но и увлекательным?
Как переключиться с ежедневной рутины на что-нибудь весёлое и запоминающееся, полезное и для жизни, и для работы, познакомиться с новыми и интересными людьми?

Приходите играть в HR–мафию!

Каждая игра посвящена своей тематике:
переговоры, командообразование, проведение собеседований, мотивация, обучение и развитие, и т.п.

Игры проходят ежемесячно по вечерам, а также:
на выставке-конференции «НАОБОРОТ» 26 февраля состоится **Большая Игра,** а летом – **финал сезона**!

Мастер-классы проекта HR-mafia.ru

Мы не только играем, но и проводим серии мастер-классов для HR и руководителей бизнеса.
Ведущие эксперты раскрывают секреты успеха.

Циклы мастер-классов:

- «Немецкие коммуникативные технологии»
- «Алхимия современного менеджмента»
- «Игры, в которые играет Бизнес!»
- «Эффективное управление бизнесом»
- «Системный подход к системе корпоративного обучения»
- «Секреты успешных продаж»
- «Опыт и техники деловых переговоров»
- «Тесты для работы с персоналом. Выбираем, используем, создаём»
- «Семь шагов вперёд и вверх»
- «Система управления корпоративными знаниями»
- «Создание и управление»
- «Коммуникативный гипноз в бизнесе»
- «Новое качество задач и решений»
- «Персонал как конкурентное преимущество»

www.hr-mafia.ru **+7 (495) 940-69-74 #12** **hr-mafia@obraz.co**

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР
ЕЛЕНА БУЛАНОВА

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР
ВИКТОР БУЛАНОВ

ВЕДУЩИЙ ДИЗАЙНЕР-ВЕРСТАЛЬЩИК
ОЛЬГА СЕРЕБРЯКОВА

КОРРЕСПОНДЕНТЫ
ЕЛЕНА БУЛАНОВА
ДАРЬЯ ДУВИДЗОН
КСЕНИЯ ОРЛОВА

ФОТОГРАФ
АЛЕКСАНДР ВОРОНОВ

ИЗДАТЕЛЬ
МАРАТ УДОВИЧЕНКО

ДИРЕКТОР
АЛЕКСЕЙ УДОВИЧЕНКО

Тираж 1000 экз.

ПРАВА НА ИЗДАНИЕ ЖУРНАЛА ПРИНАДЛЕЖАТ **ООО «ОБРАЗ»**
СВИДЕТЕЛЬСТВО О РЕГИСТРАЦИИ СМИ ПИ № ФС77-26294 ОТ 23 НОЯБРЯ 2006 ГОДА
www.obraz.co

КОНТАКТЫ РЕДАКЦИИ

E-mail: cu@obraz.co
Тел.: +7 (495) 940-69-74 доб. 14
www.Corporate-Universities.ru
www.obraz.co
www.facebook.com/corporate.universities
www.facebook.com/groups/CorpUni

ОТПЕЧАТАНО
в типографии «САМ ПОЛИГРАФИСТ»
+7 (495) 545-37-10
г. Москва, Протопоповский пер. дом 6

Редакция не несёт ответственности за содержание рекламных материалов.

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов.

Перепечатка и любые формы публикации материалов, опубликованных в журнале «КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ», допускаются только с письменного согласия редакции.

СТРАНИЦА РЕДАКТОРА

.....2

ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

Роль Учебного центра при адаптации новых сотрудников в компании
Елена Канатчикова.....3

ТЕМА НОМЕРА

Кому поручить адаптацию сотрудника – наставнику или корпоративному учебному центру?
Ирина Корнилова.....8

ПРОВЕРЕНО НА ПРАКТИКЕ

eLearning на этапе адаптации. Осторожно – подводные камни!
Елена Денисова, «РЖД».....11

Стандарты обучения, или Договариваемся на берегу
Фатима Чапхаева, «ПЕРФОРМИЯ».....13

Как «уволить» сотрудника в период адаптации
Александр Стома, Группа компаний «Алмаз».....16

ФАБРИКА ИДЕЙ

Обучающие и поддерживающие активности в период адаптации новых сотрудников в компании
Вадим Рубан, GET Global.....18

Зачем играют в новую работу?
Роман Крылов, Группа компаний «Алмаз».....21

СОВЕТЫ ЭКСПЕРТОВ

4 составляющих системы обучения и ввода в должность нового сотрудника
Ольга Васильева, «Перспектива».....24

Ученье в радость: мотивация сотрудника в период адаптации
Ольга Штыркина, BEITRAINING Russia.....26

Как в условиях нестабильности получить быстрый результат от новых сотрудников продающих подразделений и сэкономить: пошаговая инструкция
Ольга Шалдыбина, КБ «Ренессанс Кредит».....29

ТЕХНОЛОГИИ И МЕТОДИКИ

Как правильно выстроить систему обучения новых сотрудников на автопилоте
Николай Арийский, Enterprice Consulting ..33

Организация системы наставничества в компании. Выбор наставника
Ирина Драница, КБ «Транснациональный банк» 38

ОСОБЫЙ ВЗГЛЯД

Оптимизация через простую адаптацию. Как HR и T&D могут помочь заработать бизнесу или Создание Shared Service center внутри компании
Наталья Петрова, «Ё-ФОРМУЛА».....40

Что выбирают современные HR для обучения сотрудников: корпоративный сегмент или очные форматы?
Ирина Янова, «Институт профессионального кадровика».....42

ПРЕЗЕНТАЦИЯ

Инновационная образовательная площадка как способ взаимодействия «ВУЗ – бизнес»
Артём Мусин.....45

АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

.....47

АНАЛИТИКА

.....52

ЧТО? ГДЕ? КОГДА?

HR&Trainings EXPO.....53

Календарь событий.....55

ПОДПИСКА.....56

ЕЛЕНА БУЛАНОВА

Главный редактор журналов «Корпоративные Университеты» и «Корпоративное обучение»
Информационный интегратор «ОБРАЗ»

Основатель, ведущий консультант и тренер
Агентство развития бренда Mimicry

+7 (906) 09-11-333
elena@obraz.co
e@mimicry.today
www.mimicry.today
www.facebook.com/mystifyzer
www.linkedin.com/in/mystifyzer

ОБРАЗОВАНИЕ
- Преподаватель высшей школы (МГУ имени М.В. Ломоносова, Факультет педагогического образования);
- Журналист (МГУ имени М.В. Ломоносова, Факультет журналистики);
- Медиапрофессионал (Профессиональный Институт Западной Лапландии, Факультет аудио-визуальной коммуникации, Финляндия);
- Ряд курсов по маркетингу, брендингу, управлению персоналом, обучению персонала.

ОПЫТ РАБОТЫ
12 лет многогранного опыта работы в России и Финляндии, направления деятельности:
- Запуск проектов, управление проектами;
- Подбор, адаптация и обучение персонала;
- Продвижение проектов, в том числе медиапроектов, брендинг;
- Продажи, управление отделами продаж;
- Организация мероприятий;
- Работа в СМИ (корреспондент, редактор, продюсер).

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
- Запуск и успешное развитие, продвижение проектов;
- Выступления на профессиональных конференциях;
- Публикации в профессиональных СМИ;
- Авторские курсы по брендингу, продвижению, созданию СМИ, событийному маркетингу и др.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
HR, T&D. Образовательные проекты. Развитие бизнеса. Брендинг компании и её экспертов.

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Внешние и внутренние специалисты в сфере HR, T&D/L&D. Руководители компаний. Специалисты в сфере продвижения.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ
Развитие проектов – своих и клиентских.

Обучение сотрудников в период адаптации

Обучение в период адаптации — тема важная для любой компании, хотя не везде ей уделяют должное внимание. Индивидуальные планы адаптации для каждого сотрудника составляют менее, чем в 50 процентах компаний. Что уж говорить об индивидуальных планах обучения в период адаптации. Книг и статей о подборе, оценке, мотивации и обучении персонала — великое множество. А вот что касается адаптации и обучения в период адаптации — книг не так много, здесь, по большей части, каждый сам по себе. Понимая значимость ситуации, мы посвятили теме обучения сотрудников в период адаптации весь этот выпуск.

«ЛИЦО С ОБЛОЖКИ» – ***Елена Канатчикова***, бизнес-тренер, коуч, консультант, HR. В своей статье она рассказывает о том, в чём главная задача Учебного центра по отношению к новым сотрудникам, и делится образцами документов, которые может использовать Учебный центр при работе с ними.

Несколько статей экспертов из разных компаний – об их опыте – насыщают этот выпуск. Среди авторов:

- ***Ирина Корнилова*** – тренер, коуч, преподаватель MBA, консультант по управлению персоналом, тренер-медиатор;
- ***Елена Денисова*** – начальник сектора по развитию персонала, «Главный вычислительный центр ОАО «РЖД»»;
- ***Фатима Чапхаева*** – главный консультант, член совета директоров, «ПЕРФОРМИЯ»;
- ***Александр Стома*** – бизнес-тренер, консультант, Группа компаний «Алмаз»;
- ***Вадим Рубан*** – консультант по HR-консультированию, коуч, GET Global;
- ***Роман Крылов*** – бизнес-тренер, консультант, Группа компаний «Алмаз»;
- ***Ольга Васильева*** – бизнес-консультант, «Перспектива»;
- ***Ольга Штыркина*** – менеджер по PR, BEITRAINING Russia;
- ***Ольга Шалдыбина*** – руководитель отдела продаж, бизнес-тренер, КБ «Ренессанс Кредит»;
- ***Николай Арийский*** – предприниматель, бизнес-тренер, консультант, основатель образовательного проекта для предпринимателей «Enterprice Consulting»;
- ***Ирина Драница*** – руководитель учебного центра КБ «Транснациональный банк»;
- ***Наталья Петрова*** – управляющий партнёр, «Ё-ФОРМУЛА»;
- ***Ирина Янова*** – руководитель развития и продвижения дистанционного обучения / партнёр проекта «Обучения» НОЧУ ДПО «Институт профессионального кадровика»;
- ***Артём Мусин*** – научный консультант.

В рубрике «АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ» на 3 вопроса по теме выпуска отвечают эксперты:

- ***Ольга Ларкина*** – HR-эксперт, бизнес-коуч, Бизнес Школа LERNER;
- ***Елена Канатчикова*** – интегративный коуч, консультант по организационному развитию, бизнес-тренер;
- ***Юлия Шикова*** – директор учебного центра, «Сетевая Академия ЛАНИТ»;
- ***Марина Чиркова*** – директор по обучению и развитию персонала, Адвокатское Бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнёры»;
- ***Ирина Ткачёва*** – управляющий партнёр, Бизнес-школа SRC;
- ***Наталья Лежнева*** – бизнес-тренер, «СПб-Тренинг. Корпорация Успеха».

В рубрике «АНАЛИТИКА» – результаты исследования по теме выпуска.

В рубрике «ЧТО? ГДЕ? КОГДА?» – пост-релиз одного из крупнейших мероприятий рынка, HR&Trainings EXPO 2015.

Тема следующего выпуска, ***№57 – «Подготовка тренеров». Будет много интересного!***

Роль Учебного центра при адаптации новых сотрудников в компании

ЕЛЕНА КАНАТЧИКОВА

Интегративный коуч, консультант по организационному развитию, бизнес-тренер. Автор и ведущая цикла игр в HR-мафию
(Информационный интегратор «ОБРАЗ»)

+7 (985) 227-98-94
kanatchikovae@mail.ru
www.hr-mafia.ru

ОБРАЗОВАНИЕ
• Специалист Управление персоналом (Открытый университет, факультет менеджмента);
• Бакалавр Экономики (МЭИ (ТУ), факультет кибернетики);
• Магистр Управления (International Management Education (OY), Finland).

ОПЫТ РАБОТЫ
• Вице-президент, Директор по персоналу, Исполнительный директор;
• Консультант по организационному развитию, интегративный коуч, бизнес-тренер, игротехник.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
Проекты в компаниях: «Петротэк», «ТНК – ВР», «Сбербанк», «Ароматный мир», «Диваны и Кресла», «Феликс», «Сибирский антрацит», «Мой Банк», «ЦентрИнвест», «ЧТПЗ», «Глория Джинс», группа компаний «Кристалл», «Альфа-Эко», «Донской табак», «Винорум», «Форт», GerrusGroup, «Комус», «Прагматик Экспресс», X5 Retail Group, «ЭлСтрой», Merloni Elettrodomestichi SPA, Electrolux, Mirax Group, Lege Alto.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
HR, HRSM, HRBP, повышение личной эффективности и эффективности бизнес-процессов, геймификация, творческая фасилитация.

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
HR-специалисты, руководители бизнеса.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ
Выступления на HR-конференциях.

Насколько бы успешным и профессиональным ни был новый сотрудник на предыдущем месте работы, на новом рабочем месте всё начнётся сначала. В каждой компании есть свои правила (гласные и негласные), процедуры, принципы работы. И нужно освоить всё новое в кратчайшие сроки. Задача Службы персонала, Учебного центра — системно помочь новичкам.

Чем скорее и эффективнее новый сотрудник овладеет принципами работы на новом рабочем месте, организацией бизнес-процессов, освоит внутрикорпоративные коммуникации, тем раньше компания начнёт получать прибыль от деятельности этого сотрудника, а сам он – уверенность и удовлетворение.

Самые трудные в процессе адаптации – первые два–три месяца работы на новом месте.

Главной задачей системы адаптации является получение новым сотрудником полной информации о компании, должностных обязанностях, требованиях к результатам работы, бизнес-процессах, целях и задачах.

Грамотно выстроенный процесс адаптации позволяет сократить текучесть в период испытательного срока, сэкономить время непосредственного руководителя, снизить затраты на освоение стандартов работы.

Учебный центр в компании / Корпоративный Университет практически незаменим в системной работе по адаптации и интеграции сотрудников любого уровня.

Функции Учебного центра в бизнес-процессе адаптации и интеграции персонала:

• разработка отборочных кейсов и деловых игр;

• разработка, проведение и внедрение ориентационных планов, планов введения в должность;

• разработка и проведение Welcome-тренинга;

• разработка вводного курса обучения для каждой должности. Блоки: о компании, цели и задачи подразделения/должности, бизнес-процессы подразделения, документооборот подразделения и должности, система оплаты труда, форма и график отчётности;

• прописывание «логистики» адаптации нового сотрудника;

• составление и обработка анкет на усвоение знаний и обратной связи от новичков;

• разработка шаблонов для непосредственных руководителей и наставников;

• подготовка руководств для наставников и руководителей;

• подготовка и администрирование процесса оценки нового сотрудника по результатам испытательного срока.

Я поделюсь с вами несколькими образцами документов, которые были разработаны и успешно внедрены Учебным центром (компания российская с топ-менеджментом из Европы, занимается торговлей в сегменте B2B, штат – около 1000 сотрудников, до середины 2014 года компания входила ТОП-3 в России в своём сегменте). В документах не упоминается название компании, не включены фамилии конкретных людей и информация, касающаяся специфики только данной компании. Я выбрала документы, разработанные тренерами Учебного центра компании для обучения вновь принятых сотрудников в период адаптации. Их можно брать как образцы и адаптировать для любой другой компании.

МЫ РАДЫ ВАС ВИДЕТЬ В НАШЕЙ КОМАНДЕ!

ЗДЕСЬ ВЫ МОЖЕТЕ НАПИСАТЬ ТУ ИНФОРМАЦИЮ, КОТОРУЮ ХОТИТЕ РАССКАЗАТЬ О СЕБЕ!

1. ФИО_____

   _____

2. МОЕ ХОББИ И УВЛЕЧЕНИЯ_____

   _____

3. МОИ САМЫЕ ЛУЧШИЕ КАЧЕСТВА – ЭТО_____

   _____

4. БОЛЬШЕ ВСЕГО Я ЛЮБЛЮ _____

   _____

5. ЕЩЕ Я ХОЧУ РАССКАЗАТЬ О СЕБЕ ВОТ ЧТО (Ваше предыдущее место работы; Ваш карьерный рост в других компаниях; Ваши спортивные достижения; Ваши награды и т.п.……):

   _____

6. Я ЖЕЛАЮ СВОИМ КОЛЛЕГАМ В КОМПАНИИ_____

   _____

   _____

7. ОБРАЗ БУДУЩЕГО МОЕЙ КОМПАНИИ_____

   _____

   _____

Первый документ – это мини-опросник, который заполняет каждый новичок при оформлении в отделе кадров. Заполненный опросник передаётся в Учебный центр компании и далее используется тренером при проведении вводного тренинга и при оценке по окончании испытательного срока ***(Приложение 1)***.

Далее представлен образец тренерского документа – «План ориентационной программы». Он входит в общий пакет по вводному курсу обучения. Тренер готовит такой план и защищает его у руководителя Учебного центра ***(Приложение 2)***.

После защиты «Плана ориентационной программы» тренер готовит «План тренинга с таймингом» ***(Приложение 3)***.

Также важным, на мой взгляд, документом тренера из блока «Welcome-тренинга» является «План экскурсии по офису» ***(Приложение 4)***. Часто компании пренебрегают такими мелочами – и новички сами пытаются по своему маршруту познакомиться с офисом и коллегами. И часто упускают важную для них информацию. Мы решили стандартизировать и описать данную процедуру. В результате новички не только лучше стали ориентироваться в офисном пространстве, но и познакомились с руководителями ключевых департаментов.

И напоследок обращу Ваше внимание на итоговую анкету на проверку усвоения ориентационного курса. В компании её называли «Проверьте Вашу память» ***(Приложение 5)***. Анкета раздаётся тренером в конце Welcome-тренинга. Полученные данные анализируются тренером и заносятся в рабочую таблицу Учебного центра, они анализируются на планёрках, на них можно опираться при внесении корректив в обучающий процесс; эти данные – обратная связь для тренеров и менеджеров по подбору персонала по компетенциям кандидатов.

Приложение 2

ТЕМА: «ОРИЕНТАЦИОННАЯ ПРОГРАММА»

Цель модуля:
Познакомить новых сотрудников с компанией

Задачи программы:
• *Дать информацию:*
  • О специфике работы нашей Компании (ориентация на комплексное обслуживание офисов Клиентов);
  • О преимуществах работы с компанией
  • Об основных Конкурентах;
  • О позиции, которую наша компания занимает на рынке;
  • О наших наградах и достижениях;
  • Об истории развития компании;
  • О структуре работы отделов.

• *Познакомить с миссией, целями и ценностями, принятыми в Компании*

• *Познакомить с руководителями отделов Компании*

• *Рассказать о возможностях карьерного роста (о разных вариантах) и привести примеры.*

• *Познакомить с Каталогом, компаниями, входящими в холдинг, Каталожеком и внутренним журналом «Компания news»*

• *Рассказать о корпоративных мероприятиях и праздниках*

• *Замотивировать на качественное выполнение своей работы с удовольствием*

• *Дать понимание ценности и важности каждого сотрудника*

Ожидаемый результат

Новые сотрудники рады, что попали в такую Команду.

Они гордятся Компанией, в которую пришли работать.

Хотят выполнять свою работу качественно и заботиться об общем деле.

Понимают важность работы каждого отдела.

Все познакомились друг с другом – и процесс адаптации в компании для них окажется более лёгким.

Формат:
Тренинг-семинар

Продолжительность:
4 часа

Участники:
Новые сотрудники компании

Необходимый инструментарий:
Флип-чарт, маркеры, стикеры, карточки с названиями отделов, проектор, ноутбук, фотоаппарат

Упражнения:

• *Разминка на знакомство*

• *Классификация карточек по отделам компании. Групповая работа: «Мы одна команда»*

• *Классификация карточек по заданным темам*

Приложение 3

ОБЩИЙ ПЛАН ТРЕНИНГА

Блок	Слайды	Цель	Ресурсы	Время
Общая длительность тренинга – 2 часа				
Вводная часть	Представление тренера	Знакомство с участниками, установление правил, создание рабочей атмосферы	Флип-чарт / доска, маркеры	09:00–09:05
	Разминка «Творческий подход»	Установление доверительных отношений между участниками	Бумага, фломастеры	09:05–09:10
Знакомство с компанией	Наша Компания это… Основные вехи в истории Компании	Знакомство с общими моментами	Проектор, компьютер или ноутбук	09:10–09:15
Наши достижения	• Наши награды • Наш Каталог • Наши поставщики • Наши Клиенты	Знакомство с нашими достижениями	Проектор, компьютер или ноутбук, каталоги на количество участников	09:15–09:25
	• Почему Клиенты выбирают нас • Стандарты работы с Клиентами • Схема «Заказ-Клиент» • Наши продажи	Знакомство с нашими преимуществами, стандартами и схемой заказа	Проектор, компьютер или ноутбук	09:25–09:35
	• Наша Миссия • Наши ценности • Наши сотрудники	Знакомство с нашими ценностями	Проектор, компьютер или ноутбук	09:35–09:40
Что мы предлагаем сотрудникам	• Что мы предлагаем Сотрудникам • Профессиональное и карьерное развитие	Знакомство с преимуществами работы в ПЭ	Проектор, компьютер или ноутбук	09:40–09:45
	Карьерный рост	Знакомство со схемой карьерного роста	Проектор, компьютер или ноутбук	09:45–09:50
	• Внутреннее обучение • Саморазвитие	Знакомство со схемой обучения	Проектор, компьютер или ноутбук	09:50–09:55
	Поощрительные программы	Знакомство с программами поощрения	Проектор, компьютер или ноутбук	09:55–10:00
Кофе-брейк	-	Перерыв	Чай, кофе, одноразовая посуда	10:00–10:10
Разминка-ледокол	-	Сближение участников	-	10:10–10:15
Что мы ожидаем от Сотрудников	Мы ожидаем, что наши сотрудники… Успешный продавец, Ежегодная общекорпоративная оценка	Знакомство с требованиями к Сотрудникам Компании	Проектор, компьютер или ноутбук	10:15–10:25
	Деловой стиль в одежде сотрудников	Знакомство с дресс-кодом в Компании	Проектор, компьютер или ноутбук	10:25–10:30
Как устроена наша Компания	Организационная структура Компании, Структура департаментов	Знакомство с организационной структурой Компании	Проектор, компьютер или ноутбук	10:30–10:40
	Коммуникации в Компании	Знакомство с организацией коммуникаций в Компании	Проектор, компьютер или ноутбук	10:40–10:50
Задание-разминка «Изобрази Компанию»	-	Сближение участников	Флип-чарт, маркеры	10:50–11:00
Экскурсия по офису Компании	Добро пожаловать!	Знакомство с офисом Компании	-	11:00–11:10

Приложение 4

СЦЕНАРИЙ ПРОВЕДЕНИЯ ЭКСКУРСИИ В ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЙ ЧАСТИ WELCOME-ТРЕНИНГА

После презентации тренер предлагает участникам познакомиться с департаментами компании и сотрудниками.

Тренер начинает экскурсию из выхода комнаты №455, (левое крыло офиса). Знакомит с техникой пожарной безопасности. Показывает схему расположения выходов офиса на стенде, а также место, где находятся огнетушители.

2. Показывает Департамент Маркетинга. Знакомит с Директором департамента.
3. Показывает Департамент Информационных технологий. Знакомит с Директором департамента.
4. Показывает Отдел логотипной продукции. Знакомит с Руководителем отдела и менеджерами направлений.
5. Показывает кабинет Коммерческого директора и знакомит с ним.
6. Ведёт к выходу направо, к лестнице, ещё раз напоминает технику пожарной безопасности.
7. Показывает Финансовый Департамент.
8. Показывает Департамент Управления персоналом и учебный центр. Знакомит с Директором, руководителями отделов и с менеджером по компенсациям и льготам.
9. Показывает Департамент Ключевых клиентов. Знакомит с Директором департамента.
10. Знакомит с секретарями на ресепшн.
11. Провожает в Департамент продаж. Знакомит с Региональными руководителями, которые встречают их, и провожают доброй напутственной речью.
12. Знакомит с координаторами отдела поддержки продаж.
13. Провожает в Департамент обслуживания клиентов. Знакомит с директором департамента, руководителями отделов. Показывает отдел работы с претензиями, с Call-центром, отделом «Факс». Обращает внимание на налаженную работу этого департамента, показывая электронное табло с показаниями звонков от клиентов. Показывает накопитель для регистрации клиентов.
14. Показывает кабинет Управляющего компанией.
15. Завершает свою экскурсию у выхода из офиса, около лифта. Снова показывает выход на лестницу, напоминая Правила поведения при пожарной тревоге.

Приложение 5

ТРЕНИРУЕМ ПАМЯТЬ

Уважаемые Коллеги, программа знакомства с компанией подходит к концу.
Очень хотим узнать, что Вам особенно запомнилось, какая информация
была Вам интересна и на что сделать основной акцент в следующий раз.

Для этого ответьте, пожалуйста, на перечисленные ниже вопросы:

1. ФИО _____
2. Должность_____
3. Сколько лет нашей Компании? _____
4. Что в переводе означает «Название компании»?_____
5. Какую Миссию выполняет Компания?_____
6. В чём состоит специфика работы Компании? _____
7. Какими наградами мы можем гордиться? _____
8. Какое место на рынке занимает Компания? _____
9. Какие выгоды получает Клиент, работая с Вашим отделом?_____
10. Какой девиз есть у Компании?_____
11. Что Вам понравилось больше всего в Ориентационной программе?
12. Чем бы Вы хотели её дополнить, улучшить?_____

Система адаптации в компании – сложный и трудоёмкий процесс. При организации и проведении адаптации нужно учесть массу мелочей и нюансов. Надеюсь, материалы данной публикации станут для вас ориентиром и подсказкой для совершенствования адаптационных мероприятий в ваших компаниях.

ИРИНА КОРНИЛОВА

Тренер, коуч, преподаватель MBA, консультант по управлению персоналом, тренер-медиатор

+7 (916) 157-31-87
irakorn@rambler.ru
www.problemakadrov.com
www.uladimspor.com

ОБРАЗОВАНИЕ
- Психология, управление персоналом (МГУ имени М.В. Ломоносова, Факультет психологии);
- Коучинг (Русская Школа Коучинга);
- Медиатор, тренер-медиатор (Институт развития дополнительного образования).

ОПЫТ РАБОТЫ
- Директор по персоналу (ГК «Терволина», ГК «НИКАМЕД»);
- Бизнес-тренер, консультант.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
Автор курсов: «Медиация – современный способ решения трудовых конфликтов», «Начальники и подчинённые – как найти общий язык?», «Создаём команду: секреты построения и эффективного управления», «Мастер переговоров. Создай свой стиль!», «Искусство быть убедительным».

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Управление персоналом, обучение, коучинг, урегулирование конфликтов – медиация.

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Руководители компаний, предприниматели, бизнес-тренеры, медиаторы.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ
Создать: линейку вебинаров по формированию команды, по урегулированию трудовых конфликтов, дистанционные курсы по кадровой тематике.

Кому поручить адаптацию сотрудника – наставнику или корпоративному учебному центру?

Очень часто в компаниях недооценивают важность системы адаптации, а полагаются только на качественный подбор персонала. Считают, что кандидат, удовлетворяющий всем требованиям вакансии, принесёт компании пользу и будет работать в ней достаточно долго. Так ли это на практике? Нет. Российская статистика показывает, что довольно высокий процент новых сотрудников увольняется в первый год своей работы, и решение это созревает ещё в период адаптации в компании — на испытательном сроке.

ЗАЧЕМ КОМПАНИИ НУЖНА СИСТЕМА АДАПТАЦИИ?

В более трети компаний не считают нужным разрабатывать систему адаптации для нового сотрудника под эгидой того, что несамостоятельные сотрудники, которым нужна опека, им не нужны. В лучшем случае его поручают заботам руководителя подразделения, у которого не всегда хватает знаний, времени и желания для полноценной адаптации новичка не только к бизнес-процессам, но и к корпоративной культуре.

Между тем, переходя из одной компании в другую, даже успешный и опытный сотрудник сталкивается с рядом сложностей, которые самостоятельно преодолеть он сможет, затратив много лишнего времени, нервов, наделав ошибок, которых можно было бы избежать.

Новому человеку в компании приходится адаптироваться ко многому: к особенностям рабочего места, новому коллективу, специфике бизнес-процессов и т.д. Но не только ему приходится привыкать и приспосабливаться. Появление нового члена коллектива заставляет и других сотрудников адаптироваться к его характеру и стилю работы. Особенно, если это новый руководитель. Процесс адаптации – двусторонний: как новичок приспосабливается к новым трудовым и психологическим факторам, так и его коллеги, руководство приспосабливаются к новичку, присваивают ему определенный статус в социальной группе. Иногда это конфликтный процесс, поскольку происходит перераспределение ролей в команде.

Таким образом, рассматривать систему адаптации только как помощь для нового сотрудника никак нельзя – эта система важна для всей компании в целом. Процесс адаптации должен быть хорошо продуман и управляем.

ТРИ УРОВНЯ АДАПТАЦИИ

Адаптация нового сотрудника происходит на трёх уровнях.

1. Психофизиологический уровень. Это процесс привыкания нового сотрудника к условиям труда. Первое время сотрудник испытывает повышенную утомляемость, и производительность его труда невелика, по сравнению с его потенциалом. Ведь новичку нужно многое запомнить, приспособиться и приобрести нужные навыки работы в новой обстановке.

2. Профессиональный уровень. Здесь процесс адаптации связан с изучением и усвоением корпоративных бизнес-процессов, документооборота, стандартов выполнения работы, определяемых особенностями организации труда, оборудованием и технологиями. Если сотрудник впервые занимает руководящую должность, то ему придётся адаптироваться к ней, развивая, в том числе, необходимые личностные качества (например, самостоятельность в принятии решений, креативность или гибкость и дипломатичность, и т.п.).

3. Социально-психологический уровень. Адаптация сотрудника к коллективу связана с принятием правил, традиций и других элементов корпоративной культуры компании, а также субкультуры подразделения, в котором он будет работать. Кроме того, сотрудник должен освоиться в новом статусе и социальной роли в новом коллективе, занять свою нишу.

Как видно из описания трёх уровней адаптации, речь не идёт только об обучении, как в большинстве своём практикуют компании. Они направляют новичков в Учебный центр, где они получают информацию о компании и конкурентах, о товарах и услугах, о технологии и стандартах работы. Обычно после обучения сотрудника тестируют для контроля усвоения материала. Но часто этим вклад компании в процесс адаптации новичка и ограничивается.

Дальше ему предоставляют самому привыкать к работе, самостоятельно решать вопросы адаптации в коллективе. Успешность этого процесса определяют не только особенности характера сотрудника, его воспитание, уровень притязаний, стиль работы, но и степень совпадения культур прежнего и нового коллективов. Промахи, которые может допустить новичок в сфере взаимоотношений, не менее значимы по последствиям, чем ошибки в производственном процессе или документообороте. И, к тому же, эти промахи не всегда сразу видны.

Часто возникают скрытые тлеющие конфликты, которые мешают нормальной работе – они могут вспыхнуть неожиданной проблемой, вроде бы, «на пустом месте». Недоверие друг другу, нездоровая конкуренция, сплетни – это только часть негативных последствий ошибок в адаптации, которые приводят к текучести персонала и плохому психологическому климату.

Согласно опросу компании HeadHunter, проведённому в 2013 году, более половины опрошенных сталкивается с конфликтами в своей компании не реже 1 раза в месяц. Конфликты на работе портят им настроение, убивая всякое желание плодотворно трудиться. При этом около 40 процентов опрошенных признаются, что даже те конфликты, в которых они не участвуют, мешают их работе: перепалки коллег отвлекают от дел, заставляют нервничать.

Таким образом, очевидно, что компания должна позаботиться о такой системе адаптации приходящих в неё сотрудников, чтобы держать под контролем и не только помогать осваивать необходимые знания, но и заботиться об успешной интеграции новичков в рабочий коллектив.

Два наиболее часто встречающихся способа адаптации в компании, которые охватывают все три уровня – обучение в корпоративном учебном центре и наставничество. Каждый из этих способов имеет свои преимущества и ограничения.

Успешность этого процесса определяют не только особенности характера сотрудника, его воспитание, уровень притязаний, стиль работы, но и степень совпадения культур прежнего и нового коллективов

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УЧЕБНОГО ЦЕНТРА В СИСТЕМЕ АДАПТАЦИИ

Корпоративный учебный центр (УЦ) создаётся в тех компаниях, которые существуют далеко не первый год, уже формализовали свои бизнес-процессы и создали собственные стандарты работы. Учебный центр знакомит сотрудника с историей компании, её миссией (а чаще всего просто с целями и задачами), структурой, политикой в отношении клиентов и партнёров, основными элементами корпоративной культуры. Однако основная функция учебного центра на этапе адаптации сотрудников чаще всего сводится к тому, чтобы обучить их эффективно работать с продуктами и технологиями компании, а также следовать корпоративным стандартам клиентского сервиса.

Обучение в УЦ характеризуется тем, что является:
- *стандартным – есть утверждённые программы для разных категорий должностей, по которым обучают всех сотрудников;*
- *массовым – все, поступающие на работу, должны проходить обучение по определённой программе;*
- *краткосрочным – укладывается в считанные часы.*

Обучение осуществляется тренерами и бизнес-тренерами – т.е. специалистами в области обучения персонала, которые сами непосредственно не осуществляют продажи, производство и т.п. Они лишь в максимально доступной форме передают необходимую информацию о продукте и технологиях работы, а также предоставляют сотрудникам возможность на тренингах «примерить на себя» эти стандарты, попробовать их исполнить.

Нужно отметить, что отработать устойчивые навыки выполнения работы в условиях массового обучения в учебном центре невозможно, так как это требует длительного времени и индивидуального подхода с учётом психологического типа и предыдущего опыта обучающегося сотрудника. Кому-то потребуется большее количество повторений, кому-то нужно будет приспособиться делать это по-своему, но без потери качества и т.д. Вот здесь-то и может помочь иной вариант адаптации и обучения – наставничество.

НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ЭЛЕМЕНТ АДАПТАЦИИ

Наставничество *– это обучение в процессе деятельности, передача способов и методов работы от опытного сотрудника новичку. Это фактически обучение на личном примере.*

Возможно, что новичок на старом месте работы привык делать что-то по-другому – ему будет труднее освоиться, так как придётся переучиваться. А наставник имеет возможность непосредственно в работе помочь найти наиболее эффективный способ исполнения, подкорректировать ошибки новичка, разъяснить моменты, которые непонятны или вызывают сложности в силу индивидуальных особенностей нового сотрудника.

Наставник является живым носителем корпоративной культуры (субкультуры) и, взаимодействуя с новым сотрудником достаточно плотно и долгое время, он в процессе исполнения работы передаёт ему не только формальные

Главное – избежать дублирования функций учебного центра и наставников, разделив задачи и полномочия

знания. Наставник пользуется авторитетом у своего подопечного, и, глядя на него, сотрудник усваивает неформальные нормы и правила взаимодействия, принятые в компании. Это помогает быстрее и легче встроиться в коллектив, избежать лишнего стресса и конфликтов на почве недоразумений.

К выбору наставника нужно относиться очень ответственно, отбирая не только по профессиональным результатам, но и по психологическим особенностям. Есть специалисты, которые успешно работают индивидуально, но не готовы нести ответственность за других, или не умеют доходчиво объяснять, или конфликтны. В любом случае наставничеству тоже нужно обучать и готовить такие кадры заранее. Прежде, чем доверить адаптацию новичков, необходимо также убедиться, что наставник лоялен компании, и тот стиль общения, который он демонстрирует своим примером, не оттолкнёт новичка и не создаст превратного представления о коллективе и политике компании.

ЧТО ЖЕ ПРЕДПОЧЕСТЬ – УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР ИЛИ НАСТАВНИЧЕСТВО?

Корпоративный учебный центр обладает несомненными достоинствами. Он обеспечивает системное обучение, которое проводится профессиональными тренерами и бизнес-тренерами. За счёт обучения в УЦ можно в короткий срок подготовить к работе большое количество новичков, снабдив их одинаковыми знаниями и технологиями, а кроме того – наладить коммуникацию между сотрудниками в процессе тренингов.

Преимущества наставничества заключаются в том, что оно доступно даже для небольших компаний при отсутствии формализованных на бумаге бизнес-процессов и стандартов корпоративной культуры. Наставничество позволяет найти индивидуальный подход к новичку, за счёт чего адаптация пройдёт быстрее и с меньшим стрессом.

Наставничество может успешно комбинироваться с обучением в корпоративном учебном центре, а также применяться в качестве посттренингового сопровождения. Эти два способа адаптации и обучения хорошо дополняют друг друга и работают на достижение единой цели. Главное – избежать дублирования функций учебного центра и наставников, разделив задачи и полномочия.

Легендарная программа
«ДИРЕКТОР УЧЕБНОГО ЦЕНТРА»

20 модулей. 4 дня. 36 академических часов.

Программу ежегодно проходят руководители учебных центров, корпоративных университетов, отделов обучения (как действующие, так и стремящиеся занять руководящую позицию), менеджеры по обучению и директора по персоналу ведущих компаний разных отраслей.

Авторы и ведущие программы – признанные эксперты: Марат Удовиченко, Марианна Татарникова и Сергей Попов. Именно они, основываясь на своём обширном опыте и опыте коллег, выдвинули идею и разработали эту, самую первую и постоянно совершенствующуюся программу для обучения директоров учебных центров.

Вы получите конкретные **инструменты и советы** для работы руководителя учебного центра, бесценный **опыт общения с экспертами,** много полезных **раздаточных материалов**, ну и, конечно, **сертификат**.

Ближайшие даты проведения: **26–29 мая 2016 года**

Стоимость: 45 500 рублей*

* Стоимость **40950 рублей** — для членов Клуба Директоров Учебных Центров, а также для каждого участника при участии двух человек от компании.

*Стоимость **35500 рублей** при регистрации и оплате до 1 января.

Educa-BS.ru

www.educa-bs.ru/timetable
+7 (495) 940-69-74 #17
bs@obraz.co

ИСКУССТВО ТРЕНИНГА

ЕЛЕНА ДЕНИСОВА

Начальник сектора по развитию персонала
«Главный вычислительный центр ОАО «РЖД»»

+7 (965) 328-49-13
denisovaED@gvc.rzd.ru
eloka@yandex.ru
Skype: denisova_edd

www.facebook.com/profile.php?id=100004487832154

www.blogofdenisova.blogspot.ru

ОБРАЗОВАНИЕ
• Кандидат технических наук. Защитила диссертацию в области автоматизации систем управления знаниями организации, результаты диссертационной работы применила при построении систем электронного обучения в организации.

ОПЫТ РАБОТЫ
В сфере обучения персонала – более 12 лет, 6 из которых – в финансовых организациях. 2003–2015 гг. – в сфере elearning.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
• Система дистанционного обучения в ЗАО ЦВ «ПРОТЕК»;
• Система интеллектуального банка в ЗАО «Европлан»;
• Автоматизированная система управления обучением (очным и электронным) – автоматизация бизнес-процесса обучения.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Обучение и развитие, управление знаниями, e-learning, автоматизация бизнес-процессов.

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Внешние и внутренние специалисты в сфере HR, T&D/L&D. Руководители компаний.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ
Построение системы управления знаниями в ГВЦ ОАО «РЖД».

ПРОВЕРЕНО НА ПРАКТИКЕ

eLearning на этапе адаптации. Осторожно – подводные камни!

Адаптацией принято считать период, когда человек осваивается на новом месте или в новой для себя роли. Этот период может занимать различное время, в зависимости от того, к чему адаптируется человек. Чтобы говорить предметно, для рассуждения выбран следующий способ определения периода адаптации: в ТК РФ определён максимальный срок испытательного срока при приеме на работу нового сотрудника в 3 календарных месяца. Большинство организаций связывает период адаптации с этими тремя месяцами. Поэтому речь идет, фактически, об обучении (в том числе elearning) на испытательном сроке. Как организовывают обучение на адаптации, какие приоритеты расставляют, какие цели ставят и как контролируют процесс обучения — сегодня об этом.

ОСОБЕННОСТИ АДАПТАЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ

Адаптационное обучение ещё называют «входным» или «вводным». Различают обучение *общекорпоративное и профессиональное* (или обучение по проф. компетенциям).

По названию первого типа становится ясно, что это обучение проводится абсолютно для каждого новичка компании. Второй тип обучения имеет чёткую направленность: руководство компании определяет приоритеты и цели обучения – кого учить, как учить, чему учить.

ПРОБЛЕМАТИКА АДАПТАЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ

Как правило, высокий приоритет обучения отводится новым сотрудникам, создающим основную ценность бизнесу (например, производство, если это производственная компания, или продажи, если это продажи продукта или услуги). Для этой целевой аудитории используются ресурсы и инструменты обучения. При таком подходе есть свои особенности.

Руководство организации старается максимально подготовить новых сотрудников к работе, чтобы после прохождения испытательного срока новые члены команды могли приносить пользу и прибыль. Поэтому стараются вложить в их головы все имеющиеся знания и научить всем имеющимся навыкам, накопленным за время существования организации.

Если компания только встала на путь обучения или имеет ограниченный штат очных тренеров, не развито elearning или вовсе нет собственного внутреннего обучения – и всех отправляют на внешние курсы, то обучающих программ в наличии не так много. В этом случае новые сотрудники довольны, что ими занимаются, их обучают. Руководители тоже довольны. Но данное обучение не охватывает весь накопленный опыт организации, и обучение проводится фрагментарно – учат тому, что есть. Потребность в разработке программ высокая. Это прекрасное время, когда новое обучение, новая программа, новый инструмент обучения (elearning, например) встречаются на «Ура!» – ещё больше знаний и умений!

Когда появляется elearning, обучение знаниям может увеличиваться с геометрической прогрессией (особенно, если наладить наполнение и обновление базы) – и появляется желание формализовать все знания и навыки. И всё, кажется, замечательно!

Но рано или поздно наступает момент, когда база знаний наполнена настолько, что на её изучение остается всё меньше

Как правило, высокий приоритет обучения отводится новым сотрудникам, создающим основную ценность бизнесу

времени. Если раньше новый сотрудник за 3 месяца испытательного срока проходил от силы 2 электронных курса и посещал 1–2 тренинга по 8 часов, а остальное время находился на стажировке, то, по мере наполнения базы знаний, количество программ (очень важных, на взгляд руководства) увеличивается, а сроки изучения сокращаются, так как период испытательного срока остаётся прежним.

И что же в итоге получают «счастливые» организации, обладательницы полнейшей и наикрутейшей базы обучения (часто и очного, и электронного формата, хотя может быть и только одного из форматов обучения)? Перегруз адаптационного обучения, когда сотрудник только и делает, что учится, причём часто должен освоить несколько сложных тематик в один день. Последствия такого насыщенного обучения плачевны. Организации получают обратный эффект – уровень запоминания и усвоения стремится к нулю, удовлетворённость обучением и вниманием организации к новому сотруднику сменяется устоявшимся негативом и всё возрастающим возмущением. Нередки случаи, когда люди в итоге покидают компанию, полностью опустошённые не работой, а обучением – со словами «заучили до смерти!».

Если же в компании сжатость обучения достигается за счёт elearning, то возникает ошибочное суждение руководителей, что, мол, в очном формате всё намного лучше, и давайте вернем всё назад – всех обучать очно! Если же перевести весь объем знаний в очный формат, получится не лучше – просто сотрудник будет проходить по два-три мини-тренинга в день, и так каждый день. От очного формата обучения устаёшь не меньше, так как потребляешь информацию в огромных объёмах в сжатые сроки без возможности их осознать и усвоить. Как бы мы ни были голодны изначально, но съесть целиком слона за короткий период времени невозможно!

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ ПЕРЕГРУЖЕННОСТИ УЧЕБНЫХ ПРОГРАММ

В условиях информационного перенасыщения необходимо расставлять приоритеты – что дать на испытательном сроке, а что – после, используя принцип последовательного обучения от простого к сложному

Как же тогда быть? Если обучать надо? Полезных знаний и навыков много, и всё хочется дать?

В условиях информационного перенасыщения необходимо расставлять приоритеты – что дать на испытательном сроке, а что – после, используя принцип последовательного обучения от простого к сложному. Ведь на практике новый сотрудник всегда начинает работать на более простых участках, а потом, с опытом, переходит к другим задачам. Вот и обучение должно быть выстроено в соответствии с бизнес-процессами, по мере возникновения необходимости в строго установленных дозах. Конечно, выбрать, что нужно новому сотруднику в первую очередь, а что чуть позже, бывает сложно, но если задавать вопрос, с чего начинать работу новому сотруднику, можно раскрутить процесс в последовательном освоении. К тому же распределение обучения за рамки испытательного срока дают дополнительную мотивацию новым сотрудникам – хочешь развиваться, выполнять более сложные операции, иметь в дальнейшем возможность повышения (з/п или карьерного), то изучай больше, учись больше. Тогда инструмент обучения становится ещё одним из механизмов мотивации работать дольше в организации (скучно ему будет не скоро).

***

Адаптация – важный (если не самый важный) этап жизни сотрудника в новой компании. И подходить к этому процессу нужно со всей ответственностью и серьёзностью. Обучение в этот период является ключевой составляющей. Поэтому система обучения должна быть продумана до мелочей – важно не только организовать процесс обучения, разработать программу обучения, но и учесть физические возможности обучаемых, уровень их восприятия новой информации. Залог успеха зависит от соотношения объёма наполнения учебных программ и выделяемого времени для их изучения.

26 февраля 2016, 10:00–20:00. Москва

Выставка-конференция «НАОБОРОТ – 2016»

В течение целого дня HR и T&D специалисты успешных компаний обмениваются знаниями, рассказывают об опыте, знакомятся с новинками рынка HR-услуг, заказчики HR-услуг и обучения находят провайдеров под конкретные запросы и для долгосрочного сотрудничества. В рамках мероприятия проходит множество секций конференции с выступлениями и игровыми форматами, а также выставка лучших провайдеров и HR-литературы.

Ищем спикеров – внутренних HR, готовых поделиться интересным кейсом.

Ждём заявок по телефону **+7 (495) 940-69-74 #17 или на elena@obraz.co**

ФАТИМА ЧАПХАЕВА

Главный консультант, член совета директоров *«ПЕРФОРМИЯ»*

+ 7 (495) 775-72-38 #203
qual@performia.ru
Skype: fatima_chaphaeva
www.facebook.com/fcaphaeva

ОБРАЗОВАНИЕ
Экономист-инженер (Всесоюзный заочный институт текстильной и легкой промышленности, экономический факультет).

ОПЫТ РАБОТЫ
Многолетний опыт работы бизнес-тренером и консультантом в области обучения и развития персонала. Более чем 30-летний управленческий опыт компаниями разного уровня.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
- Построение службы сопровождения клиентов компании «ПЕРФОРМИЯ»;
- Сопровождение и консультирование клиентов «ПЕРФОРМИИ» в найме (за 13 лет проконсультировала сотни клиентов);
- Построение работы консультантов;
- Разработка схемы постановки на пост консультанта «ПЕРФОРМИИ»;
- Один из ведущих специалистов по технологии «ПЕРФОРМИИ».

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Обучение, развитие, управление и оценка персонала, консалтинг.

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Управленцы-практики с реальным опытом, успешные бизнес-тренеры.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ
Принимать активное участие в круглых столах в качестве эксперта.

Стандарты обучения, или Договариваемся на берегу

Берусь утверждать, что одна из самых неприятных вещей для нового сотрудника в новой для него компании — это непредсказуемость, некоторое замешательство. За что его наградят, а за что накажут? Что надо сделать, чтобы пройти испытательный срок и быть принятым в штат?

Помните героиню фильма «Дьявол носит PRADA» в первые дни её работы на новом месте? Она металась и не знала, у кого и что ей спросить, что именно она должна знать о своей работе и что делать, как необходимо выглядеть. В этом фильме мы увидели яркий образец того замешательства, которое приносит с собой новый сотрудник, если его не ознакомить с правилами компании и требованиями к его работе.

Итак: стандарты нового сотрудника — что это?

У разных людей есть разные идеи о том, что должны знать о правилах и принципах работы в компании другие люди. Для одного человека кажется совершенно очевидным тот факт, что в офисе надо носить «деловую» одежду, не использовать сленг, придерживаться дисциплины. Для другого все эти вещи совсем не очевидны. Он глубоко убеждён, что, если он на предыдущем месте работы доказал своё мастерство и ему позволяли за его достижения работать в своём собственном режиме, то и на новом месте всё должно быть точно так же сразу, с первого дня работы.

За словами «это само собой разумеется» в действительности скрывается большое количество недоразумений. Потому что разным людям «само собой разумеются» иногда разные вещи. Поэтому основной принцип «ПЕРФОРМИИ» – согласование общих правил работы в компании с новыми сотрудниками с самого первого дня. И не важно, это стажёр в отдел продаж или главный бухгалтер.

ОПРЕДЕЛИМСЯ С ОПРЕДЕЛЕНИЯМИ

Правила совместной работы и общения – это, наверное, самое простое, что необходимо знать человеку на новом месте. Повторюсь: не прояснённое «само собой разумеется» – это нередко начало конфликтов и недоразумений с новыми сотрудниками. Поэтому мы решили, что разумнее прописать максимально подробно «правила рабочего общежития» и знакомить с ними новых сотрудников в первые часы работы в «ПЕРФОРМИИ», чем корректировать их потом (надо ведь ещё понимать, что не все люди легко переносят коррекцию).

*Итак, **что должен узнать новый сотрудник в первый день работы:***

1. Расписание работы в компании

2. Где он может пообедать

3. Что он должен сделать в случае возникновения необходимости отсутствия на работе

4. Правила внешнего вида максимально подробно – от сменной обуви до причёски и макияжа (сюда входят также правила об использовании сильно пахнущей парфюмерии и т.п. – всё то, что называется «деловым этикетом»)

Почему это важно? Потому что, если я наняла личного помощника руководителю, он должен выглядеть собранным и деловым – не спортивным, не сексуальным, а как человек, который решает бизнес-вопросы от лица своего руководителя.

Лично мне казалось это вполне очевидным, пока я не столкнулась с тем, что только нанятый секретарь руководителя стала жаловаться на слишком настойчивый флирт со стороны одного из партнёров компании. Конечно же, первая эмоция была негодование – «как можно?!». Но когда я увидела, в какой одежде девушка-секретарь приходит на работу, обвинять мужчину мне расхотелось... Глубокое декольте и прозрачная блузка некоторыми людьми воспринимается как приглашение к флирту. Поэтому лучше не создавать проблему, чем потом её «героически» решать. Я не могу обязать партнёров компании что-то делать или не делать. Но я могу обязать моих сотрудниц не создавать видимость доступности. Тогда и по этому поводу была написана первая инструкция о внешнем виде для сотрудников.

Рисунок 1. *Роль в команде*

ЦЕЛЬ РАБОТЫ НОВОГО СОТРУДНИКА

И снова вопрос, ответ на который многие могли бы назвать очевидным: для чего, для создания какого продукта, для выполнения какой цели был нанят новый сотрудник? *(Рисунок 1)*

Параллельно с тем, что мы обучаем нового сотрудника правилам работы в компании, мы знакомим его с продуктом компании: что мы предоставляем клиенту и за что он нам платит деньги. Это уже начало погружения в мир компании – чем мы живем, что делаем и к каким целям стремимся. Нанятый сотрудник должен быть согласен с нашими целями, так как только в этом случае он будет нам помогать. Для того чтобы цели достичь, надо знать, к какой цели стремиться.

ОДОБРЕНИЕ В ШТАТ НОВОГО СОТРУДНИКА

Окончание испытательного срока можно оставить просто рядовым событием – прошло три месяца, прошёл испытательный срок. А можно сделать достижением для кандидата и событием для компании. И реальной проверкой, испытанием нового сотрудника. Что мы и сделали.

Новый сотрудник должен отвечать стандартам обучения прежде, чем мы приступим к его обучению его основным должностным обязанностям ***(Рисунок 2)***.

Мы нанимаем по технологии «ПЕРФОРМИИ» и потому уже очень многое знаем о том, чего ожидать от нового сотрудника. Мы знаем и историю его продуктивности, и сильные и слабые стороны его личностных качеств, и способность ладить с другими людьми в компании. Поэтому отзыв руководителя того подразделения, где человек проходил стажёрский срок, достаточно субъективен. Тем не менее, мы в первые дни работы нового сотрудника стараемся провести его через трудные ситуации, чтобы знать, как он с ними будет справляться в будущем.

В отдел обучения персонала
От рук. отдела мониторинга

4 марта 2015

Направление на основное обучение

Семёнов Сергей Петрович
Менеджер отдела мониторинга

Знание основных правил компании	
Знание того, что именно компания предоставляет на рынок в качестве продукта (услуг)	
Оценка выполненных задач и поручений во время прохождения стажерского периода работы	
Оценка выполненных задач и поручений во время прохождения стажерского периода работы	
Отзыв руководителя: - дисциплина - стремление преодолевать трудности для достижения поставленной цели - взаимодействие с другими сотрудниками ...	

Рисунок 2. *Направление на основное обучение*

ПОДВОДНЫЕ КАМНИ

При найме чаще всего требуют наличие опыта работы в подобной должности. И иногда это действительно необходимо – мы не готовы доучивать в нашей компании, например, юриста или главного бухгалтера.

Но в некоторых случаях работодатели сами себя немного обманывают, предпочитая опыт кандидата другим качествам. Кажется, что будут сэкономлены время и силы, если нанять опытного сотрудника, который будет знать какие-то вещи. На самом деле многим вещам можно сотрудника доучить, если он продуктивный.

Предположение, что, если человек где-то работал секретарём, или помощником руководителя, или продавцом, то его не надо обучать, чаще всего становится источником недоразумений, расстройств компании и взаимного разочарования. Все люди разные. Очень грамотный и продуктивный новый сотрудник может быть «скромнягой», которому сложно задать лишний вопрос. Он переживает («Что обо мне подумают...», «Я должен сам разобраться...»). И если не найдёт того, кто будет отвечать на его вопросы, он просто уйдёт – приносить пользу вашему конкуренту.

***

Обучение сотрудников должно быть постепенным – с того момента, как новый сотрудник вошел в компанию, до того момента, когда мы будем думать, повышать ли его до директора или нет. На каждом этапе мы обязаны дать сотруднику «инструменты» для того, чтобы он смог добиться результатов на новой должности. В большой степени его продуктивность зависит от его талантов и упорства. Но мы сделаем работу компании более предсказуемо успешной, если будем тщательно выстраивать систему обучения сотрудников, убеждаясь каждый раз, что полученные в ходе обучения данные ими используются.

Волшебное слово «синергия»: как искать решение в рабочих группах

Опытный сотрудник знает, что ахиллесова пята любого рабочего процесса — это совещание, время, когда каждый ищет самовыражения – и потому, чтобы быть услышанными и понятыми, бывает, старается перекричать другого. Но продуктивно так дела не делаются: выплеснув океан самых разных эмоций, все расходятся усталыми, безыдейными и неудовлетворёнными. Если, читая этот текст, вы не перестаете кивать, значит, пора узнать, как может работать синергия на совещаниях.

Синергия — это результат деятельности коллективного разума, который оказывается в разы эффективнее индивидуального. Звучит здорово, но на практике часто оказывается сложно осуществимо из-за описанного выше синдрома «белой вороны», когда каждому обязательно нужно выделиться. Однако существуют своеобразные правила «достижения синергии», которыми вам точно стоит овладеть.

Для начала вы как руководитель должны понять, кого вообще есть смысл приглашать на обсуждение. Ведь на самом деле всё начинается с отдельно взятого человека: его характера, мышления, установки — от этого зависит успех/провал вашего референдума/совещания. Только после того, как вы определились с рабочей группой, можно приступить к обсуждению.

А оно, между тем, начинается с маленькой хитрости. Перед тем, как начать по цепочке слушать мнение коллег, полезно понять (а возможно, и объяснить коллегам), как правильно реагировать на чужую точку зрения. Даже услышав абсурд, не нужно резко менять тон голоса и уходить на волну ультразвука. Вне зависимости от предыдущей реплики, следующий ответ должен походить на «я согласен с вами, и всё же...» или «в ваших словах есть истина, но в то же время...». Если в первое время участники беседы будут механически заставлять себя повторять такие фразы, то вскоре все смогут по-настоящему услышать и понять друг друга. Так дистанция между индивидуальным и коллективным разумом заметно сократится.

Итак, теперь ваш диалог стал совершеннее, а значит, пора делать шаг вперед. Узнать про другие успешные стратегии, которые работают на совещаниях, вы сможете на следующих мастер-классах Веры Угольковой в рамках цикла ***«Новое качество задач и решений»*** проекта HR-мафия (www.hr-mafia.ru).

Дарья Дувидзон

АЛЕКСАНДР СТОМА

Бизнес-тренер, консультант
Группа компаний «Алмаз»

+7 (495) 984-83-36
stoma@almaz-gk.ru
www.almaz-gk.ru

ОБРАЗОВАНИЕ
• Югорский государственный университет, «Экономист» (факультет «Финансы и кредит»);
• Гродненский государственный университет им. Я. Купалы «Математик. Преподаватель математики» (математический факультет).

ОПЫТ РАБОТЫ
• Бизнесконсультант (Группа компаний «Алмаз»);
• Партнёр проекта HRedu.ru;
• Директор по развитию (Add/Wise, Фортис Групп, SmartValues).

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
• Сосоздатель и партнёр проекта HRedu.ru;
• Чемпион Global Management Challenge Russia 2012, четвёртое место Global Management Challenge World 2012.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Дистанционное и очное обучение, оценка персонала, стратегическое планирование, коучинг.

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Руководители HR-подразделений, руководители и владельцы бизнеса для сотрудничества в роли спикеров и авторов проекта HRedu.ru.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ
Развитие проекта HRedu.ru через создание единого знаниевого пространства для HR-руководителей, владельцев и руководителей бизнеса, разработка программы обучения HR Business Partner с привлечением лучшего опыта из различных отраслей и компаний, развитие программы обучения системе управления знаниями.

Как «уволить» сотрудника в период адаптации

В статье — комплексный взгляд на систему адаптации и роль функции обучения на этом этапе.

Я успел поработать в разных российских компаниях: маленьких, где число сотрудников не превышало пяти человек, и больших – с числом сотрудников в 27 000 человек. И на основе личного опыта, а также при работе с клиентами из различных компаний, могу честно сказать – ***в российских компаниях не уделяют внимания адаптации сотрудников и не понимают её значимость.*** Сотрудник, который только вливается в коллектив, оказывается перед неизведанным пространством, причём сразу в роли главного героя, от которого требуют подвигов. Один.

Давайте рассмотрим типовую ситуацию. В компанию приходит новый сотрудник, его приводят к руководителю и говорят: «Вот ваш новый сотрудник, включайте в работу». Только руководитель сел с ним поговорить, открывается дверь: «У нас ситуация!», «Срочно требуется Ваша подпись», «Клиент хочет поговорить только с Вами!» и т.д. И руководителю некогда заниматься адаптацией и введением сотрудника в должность – есть более срочные и важные, по его мнению, дела. Как следствие, сотрудник остаётся один на один с незнакомым миром. Не все могут успешно справиться с ситуацией и уходят из компании.

Для бизнеса такую ситуацию можно описать следующими словами:

1. Неэффективность действий и низкие результаты деятельности: исправление ошибок, неточность исполнения указаний, срыв сроков выполнения задач;

2. Текучесть кадров: все в компании уже поняли, что текучесть в 40% – это норма для нашего бизнеса;

3. Увеличение расходов на найм сотрудников (что является следствием второго пункта).

Что же делать?!

Ответ прост и требует планомерной работы – выстраивать систему адаптации сотрудников. Правильно выстроенная система позволяет снизить текучесть кадров, быстрее включать сотрудников в работу и повысить эффективность компании в целом, и быстрее окупить затраты на адаптацию и обучение сотрудника.

ВИДЫ АДАПТАЦИИ И КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ

Выделяют несколько видов адаптации (источник: *www.ru.wikipedia.org/wiki/Адаптация_персонала*):

1. Социально-психологическая адаптация – процесс приспособления к новой для сотрудника системе управления и к социальному климату в коллективе. Во время адаптации выстраиваются межличностные отношения с коллегами, проявляются личностные качества и особенности. Для быстрого прохождения этого вида адаптации важно, чтобы сотрудник чётко понимал, кто его непосредственный руководитель, а не был воспитанником «семи нянек».

2. Профессиональная адаптация включает в себя определение текущих знаний, умений и навыков сотрудника, его обучение в соответствии с ролью и должностью в компании, тренировка приёмов, и навыков, и умения принимать решения в типовых ситуациях.

3. Психофизиологическая адаптация – это приспособление к новым условиям труда, с точки зрения физиологии и психологии. Включает в себя привыкание к новому графику работы, условиям труда, адаптацию к психологическому климату в коллективе.

Самое важное на этапе адаптации сотрудника – не работать по принципу «само пройдёт». Не пройдёт! Важно выстроить партнёрские отношения между производственным отделом и отделом HR, на стыке которых и появится чёткий и понятный алгоритм адаптации, который позволит ответственному сотруднику максимально помочь новому коллеге.

Важно выстроить партнёрские отношения между производственным отделом и отделом HR

Идеально, если система адаптации имеет чёткую структуру и регламенты:

1. *Welcome-тренинг* – мероприятие, на котором сотрудник знакомится с историей компании, её структурой и корпоративной культурой, разбирается с продуктами и услугами. Может проводиться в виде онлайн-курса, но идеально, если все новые сотрудники проходят тренинг под руководством опытного тренера, который поможет узнать всю информацию через активное участие в процессе познания.
2. *Непосредственно сама программа адаптации* чётко отвечает на вопросы: какие знания, умения и навыки должен получить сотрудник, и в какой последовательности, и какие обязанности будет выполнять в первую очередь.
3. *Система наставничества* – соединение опыта и желания развиваться: назначение опытного сотрудника в помощь новому коллеге. В рамках сотрудничества новичок изучает материал, выполняет задания, а опытный коллега помогает ему быстрее разобраться в бизнес-процессах, а также поддерживает во время выполнения поставленных задач.
4. *Система аттестации* – чёткий порядок оценки эффективности процесса адаптации нового сотрудника, одинаково понятный как руководству, так и ему самому.

Можно также пробовать и нестандартные способы адаптации: завтрак с генеральным директором компании, однодневная работа в любом отделе компании, онлайн-конференции с руководителями и членами совета директоров.

ЧТО ПОЛУЧАЕМ В РЕЗУЛЬТАТЕ?

Профессиональная программа адаптации сотрудников гарантирует снижение текучести кадров, повышение эффективности коллектива, и снижение издержек организации в целом.

И всё же, внимательный читатель спросит: «Так, как же «уволить» сотрудника в период адаптации?». Ответ прост: «Не делайте ничего из того, что написано выше – помогите ему уволиться».

ЕЛЕНА КАНАТЧИКОВА

Интегративный коуч, консультант по организационному развитию, бизнес-тренер

«Обязательно включайте менеджера по подбору персонала, тренинг-менеджера и руководителя кадровой службы в процесс оценки новичка. Это позволит избежать в дальнейшем ряда проблем:

- рекрутёр видит, что называется, наглядно, кого он подобрал – и начинает понимать, что получается на отлично, а где были допущены промахи;

- тренер может сопоставить требования «бизнеса» со знаниями, умениями, навыками сотрудников и учебным планом компании;

- руководитель кадровой службы через призму результатов деятельности новичка может увидеть всю «рабочую» модель компании (и взаимосвязи, и коммуникации, и стиль руководства отдельных руководителей, и корпоративную культуру, и т.д.)».

Обучающие и поддерживающие активности в период адаптации новых сотрудников в компании

ВАДИМ РУБАН

Консультант по HR-консультированию, коуч
GET Global

+7 (917) 515-73-97
chad07@mail.ru
Skype: Vaddy1974
www.ru.linkedin.com/in/vadimruban

ОБРАЗОВАНИЕ
• Международные отношения, переводчик (Минский государственный лингвистический университет, Переводческий факультет);
• Выявление потенциала перспективных сотрудников (Corporate Executive Board, США);
• Построение системы корпоративного обучения в компании (БШ «Арсенал»);
• Основы планирования персонала, Управление организацией (SAP).

ОПЫТ РАБОТЫ
• 2014 – СПСР-Экспресс, Директор по персоналу;
• 2012–2014 – ЦДК, Директор по персоналу;
• 2009–2012 – Нидан Соки (участник The Coca-Cola Company), Директор по персоналу;
• многолетний опыт в создании и реализации HR-стратегии компаний. Создание и руководство службами персонала, HR-консультирование на внутренних проектах, коучинг.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
• Оргразвитие: управление производительностью операционных отделов (повышение на 26%/ 6 месяцев), снижение ФОТ (снижение на 15%/год), грейдирование (Мерсер, 500 должностей);
• Оценка и развитие: Оценка (MBO, 360, LP – более 500 чел.), Ассесмент-центры (более 300 чел.), внедрение системы Преемственности (230 чел.);
• Формирование и трансформация корпоративной культуры в результате сделок M&A (4000 чел.).

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Консалтинг, оценка, обучение и развитие персонала, организационная эффективность, коучинг.

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Руководители и специалисты T&D. Директора по персоналу. Руководители функций и компаний.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ
• Доклады на профессиональных HR-форумах и круглых столах;
• Пройти сертификацию по консалтингу ATD (ex-ASTD).

В статье — о комплексе мер для наиболее быстрого и эффективного ввода сотрудника в должность.

Развивающие мероприятия для новых сотрудников можно разделить на 2 группы: обучающие и поддерживающие. Первая – это классические тренинги по техническим и коммуникационным навыкам, по продукту, вводный курс нового сотрудника для групп должностей и направлений бизнеса (продажи, производство, офис). Вторая, и о ней часто забывают, либо придают недостаточное значение – поддерживающие активности. Здесь имеется целый арсенал видов и методов, таких как: партнёрство (баддинг), копирование (шэдоуинг), коучинг как руководителем, так и третьей стороной, развивающая обратная связь, и многих других. Мы подробнее остановимся на каждой из поддерживающих активностей, расскажем чем они различаются и какой эффект призваны оказывать.

Не секрет, что многие компании уже оценили важность цикла вводного обучения для сотрудников. Помимо традиционного набора «молодого бойца», в который входит общая ориентация в компании и знакомство с политиками и процедурами, важным элементом является профильное обучение новых сотрудников набору технически и коммуникативных навыков для достижения непосредственной цели должности.

Для закрепления у сотрудников знаний, полученных в ходе теоретического вводного обучения, крайне важно отслеживать их отработку для перевода в навыки в реальной практической деятельности, то есть на рабочем месте. Именно здесь часто возникают основные вопросы и трудности при реализации полученных в аудитории методов и моделей поведения. Нередко сотрудники при отсутствии должной поддержки со стороны старших коллег либо руководителей возвращаются к прежним знакомым, но малоэффективным моделям рабочего поведения.

Активно используя поддерживающее вводное обучение, мы значительно усиливаем эффект обучения вне рабочего места. Известно, что одним из основных факторов успешности обучения взрослых является возможность применения полученных знаний в деле. Высокая эффективность использования вводного обучения на рабочем месте уже давно признана в странах развитой экономикой (***Таблица 1***).

Таблица 1. *Результаты опроса участников выставки Директоров по персоналу – 2014, организованной CIPD (Дипломированного института развития персонала, Великобритания).*

Вид обучения/ развития персонала	*Сколько компаний используют?*	*Сколько респондентов отметили, что использование этого метода вырастет в ближайшее время?*
Обучение на рабочем месте	*99%*	*52%*
Внешние конференции/мастерские	*95%*	*22%*
Курсы	*93%*	*21%*
Внешние тренинги	*90%*	*26%*
Коучинг линейными менеджерами	*88%*	*74%*
Аудио-, видеокурсы	*81%*	*35%*
Партнёрство (баддинг)	*72%*	*63%*
Копирование (шэдоуинг)	*71%*	*48%*
Коучинг 3-ми лицами	*64%*	*36%*
E-learning	*54%*	*71%*
Внутренние мероприятия по обмену знаниями	*52%*	*50%*

Практически все виды обучения на рабочем месте принято относить к поддерживающим, развивающим видам обучения, в их числе находятся:

• ***Инструктаж на рабочем месте.*** Традиционный метод одновременной демонстрации практических методов выполнения работы и их передачи непосредственно на рабочем месте. Как правило, инструктаж осуществляют опытные сотрудники предприятия по специально подготовленным программам. Он обычно ограничен по времени. Инструктаж, скорее, носит ознакомительный характер, чем направлен на отработку и закрепление практических навыков.

• ***Наставничество*** является самым традиционным методом вводного обучения на рабочем месте. Характеризуется подходом к передаче знаний по принципу «делай как я». Более всего этот метод распространён для тех должностей, где практический опыт играет значительную роль для достижения цели должности. Роль наставника, как правило, исполняют прямые линейные руководители, либо старшие сотрудники подразделений, они же являются кураторами прохождения испытательного срока новым сотрудником.

• ***Копирование*** (шэдоуинг, от англ. shadowing – следовать тенью). Относительно новый для российской практики метод. 1–2 дня обучаемый новый сотрудник сопровождает в течение рабочего времени своего коллегу, либо руководителя. У него есть возможность фиксировать все важные моменты при выполнении служебных обязанностей и решении задач. Далее, по окончании этого периода, наблюдаемый сотрудник и наблюдатель проводят беседу в формате интервью для обсуждения выводов, которые новый сотрудник для себя сделал, о том, какие методы он будет применять самостоятельно в своей практике.

• ***Партнёрство*** (баддинг, от англ. buddying – взаимодействовать/общаться с приятелем). Также достаточно новый для России метод поддерживающего обучения на рабочем месте. Суть его заключается в том, что за сотрудником закрепляется «партнёр» (buddy), с которым они обмениваются обратной связью по всем вопросам взаимодействия каждого из них при выполнении своей работы, и, прежде всего, при освоении новых навыков. Ключевое отличие «партнёрства» (баддинга) от других видов поддерживающих активностей, таких как коучинг, наставничество и копирование в том, что новый сотрудник и его «партнёр» являются сотрудниками одного уровня и никто никому не подчиняется. Для успешного запуска программы «Партнёрства» (баддинга) её участникам важно владеть принципами передачи честной, объективной и развивающей обратной связи.

• ***Коучинг руководителем*** – наиболее распространённый метод проведения коучинга на рабочем месте. Эта поддерживающая активность представляет собой способ консультирования и наставничества, суть которого заключается в том, что коуч (руководитель) не даёт готовых ответов сотруднику, а ищет пути решения совместно с ним, через ответы сотрудника на развивающие вопросы руководителя. Универсальность этого метода заключается в том, что он может проводиться в любой ситуации, а решения, выработанные в результате коуч-сессии, на 100% принимаются сотрудником, поскольку являются практически его собственными. Аналогично, как и в случае с баддингом, для успешного внедрения этого метода требуется специальная подготовка руководителей, которую обычно осуществляет HR-служба.

• ***Коучинг 3-им лицом.*** Этот метод поддерживающего обучения имеет несколько ключевых отличий от коучинга руководителем. Во-первых, он проводится профессиональными коучами, а значит, результативность сессий будет выше, и время для их проведения используется более эффективно. Во-вторых, коучи, не являясь сотрудниками компании, являются незаинтересованными в определённом методе или решении лицами. Их основная задача – это эффективное достижение целей должности сотрудником. В-третьих, естественно, что коучи устанавливают более доверительные отношения с сотрудниками, по сравнению с их руководителями. А это также влияет на большую результативность занятий и позволяет быстрее выявить корневые проблемы в случае их наличия. Коучинг уже давно является действенным инструментом развития не только ключевых компетенций сотрудников, но и организации в целом *(**Таблица 2**)*.

Таблица 2. *Результаты исследования «Manchester Inc.» в 2011 г.*
(в опросе приняло участие более 400 руководителей компаний)

Руководители отметили в результате коучинговых программ			
Изменения в компаниях:		*В коллективах:*	
Производительность возросла	53%	Улучшение рабочих отношений с подчиненными	77%
Качество выполняемой работы возросло	48%	В командной работе	67%
Качество обслуживания клиентов выросло	39%	С коллегами	63%
Жалобы клиентов снизились	34%	В работе с клиентами	37%
Текучесть руководителей снизилась	32%	Удовлетворённость работой	61%
		Снижение конфликтности	52%
		Вовлечённость персонала	44%

• ***Развивающая обратная связь (ОС)*** – это вид поддерживающей вводной активности. Он отличается от традиционной обратной связи тем, что сфокусирован больше на нежелательных действиях сотрудника, с целью изменения его будущего рабочего поведения. Как и многие представленные выше активности, качественное проведение развивающей ОС в большой степени зависит от подготовки руководителя. Здесь роль HR-службы в части развития и оценки данной компетенции у руководителя является ключевой.

***

Завершая обзор поддерживающих вводных активностей, хотим ещё раз обратить внимание читателей на то, что для закрепления изученного в учебном классе материала существует действительно богатый ассортимент методик, которые позволяют закрепить и отработать изученный на тренингах материал.

Важно, что использование поддерживающих активностей позволяет вовремя скорректировать и улучшить рабочие действия сотрудника, а также поддержать его в период ввода в должность. Это означает, что срок выхода сотрудника «на проектную мощность» для компании значительно сокращается, равно как и качество партнёрских отношений между новым сотрудником и компанией.

Гейм (и брейн) шторминг: как игра меняет рабочий процесс

Представьте, сейчас вечер пятницы, вас тянет домой цыпленок табака / любимый человек / новая серия любимого сериала, но перед этим необходимо провести совещание, которое обыкновенно обладает свойствами снотворного. Неужели нельзя сделать скучное интересным? Если вы имеете дело с геймштормингом, то нет ничего невозможного.

В течение последних 10 лет игра уже перестала считаться привилегией детей: теперь она не только выполняет развлекательную функцию, но и здорово помогает генерировать идеи решений проблем, над которыми уже не один сотрудник не один день ломал голову. Объясняем, как это работает.

Понятно, что у человека, пытающегося решить ту или иную задачу, первым делом «включается» левое полушарие, которое отвечает за логику и рациональность. Безусловно, данная часть головного мозга и предназначена для выполнения работы, в которой приоритетами являются ясность и точность. Но часто оказывается, что «упираясь рогом в одно левое полушарие», мы тратим напрасно самую дорогую на сегодняшний день валюту — время. Хотите работать быстрее и качественнее? Разбудите своё правое полушарие! А поможет вам в этом именно игра.

Перед тем, как от теории перейти к практике, надо уяснить главное: геймшторминг — это не больно. Чтобы повернуть работу в игровую плоскость, вам не нужно обладать сакральным знанием — достаточно знать несколько правил. Итак, что же нужно для настоящей игры? Во-первых, само пространство, которое выстраивается в двух векторах — времени и места. Иными словами, важно регламентировать то, где и сколько вы собираетесь играть. Во-вторых, любая игра требует правил: так наш мозг понимает, как можно и нужно действовать. Но чтобы мы полностью смогли забыть о внешнем мире и лучше ощутить атмосферу игры, необходимы артефакты, предметы, наделяемые «волшебными» свойствами (самое примитивное — игральные кости, какие-то фигурки, которыми «ходит» только один игрок). Наконец, ваша игра должна иметь результат.

Открыв для себя все возможности правого полушария, возможно, вы сразу захотите выдумать свою игру, но на первых порах проще пользоваться нашей «заготовкой».

Старт: вы задаёте коллегам вопрос, который (по правилам офисной жизни) вы должны обсуждать в течение всего совещания. Но в этот раз всё будет по-другому, потому что после заданного вопроса сотрудники получат, скажем, 5 листочков, на каждом из которых они должны будут написать этап в решении этой проблемы. Например, для того чтобы выжить в кризис, мы должны: а) сэкономить на аренде, б) понизить цены на продукцию, и так далее. Затем вы, собрав ответы, делите их на несколько групп (примерно на 2–3) согласно интуиции или ассоциации. Готово – вы восхитительны! Теперь вы видите точку зрения каждого сотрудника, смело пускаетесь в дискуссию и незаметно решение проблемы само находит вас.

Вы всё ещё сомневаетесь, можно ли играть на работе? Приходите на следующий мастер-класс ***Елены Канатчиковой*** в рамках цикла ***«Игры, в которые играет бизнес» проекта HR-мафия*** (www.hr-mafia.ru) – и убедитесь: не можно, а нужно.

Дарья Дувидзон

Зачем играют в новую работу?

РОМАН КРЫЛОВ

Бизнес-тренер, консультант
Группа компаний «Алмаз»

+7 (495) 984-83-36
krylov@almaz-gk.ru
www.almaz-gk.ru

ОБРАЗОВАНИЕ
• АлтГУ, Математический факультет.

ОПЫТ РАБОТЫ
• Бизнес-консультант (Группа компаний «Алмаз»);
• Генеральный директор («Мебия», «Атом»);
• Заместитель генерального директора по развитию («Сибпроект»);
• HR–директор («Сибирская Группа»);
• Руководитель департамента управленческого консалтинга («БКС Консалтинг», «Потенциал»).

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
Автор курсов: «Мастер планирования», «Мастер управления», «Мастер продаж», методических рекомендаций по проведению обучения и бизнес-симуляций.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Геймификация. Оценка персонала. Стратегическое планирование. Мотивация.

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Специалисты по стандартам обучения, специалисты по геймификации.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ
Создание «коробочных» бизнес-игр для широкого рынка корпоративных заказчиков под конкретные запросы (подбор персонала, оценка компетенций, адаптация новичков в коллективе, сплочение проектных команд).

Учиться новому – процесс болезненный и неприятный, особенно если ты приходишь в новую компанию с серьёзным опытом работы и резюме. И тут – снова за парту. Новые правила, новые бизнес-процессы и руководители, даже дорога до работы непривычная. Смена работы – это стресс, выход из зоны комфорта. И каждый HR, в задачах у которого стоит адаптация персонала, хорошо понимает, что люди, с которыми он взаимодействует в рамках данной задачи, находятся в состоянии стресса.

С одной стороны – превосходно. Масса книг и научных трудов написано о том, что развитие как раз и лежит вне зоны комфорта, что результатов добиваются голодные и злые, что на диване у телевизора научишься разве что кнопки на пульте нажимать. И при этом мы замечаем, что результаты по обучению у новичков не самые радужные, и что их стрессы с трудом конвертируются в достижения. Чаще всего новый сотрудник совершает много ошибок и ненужных телодвижений, хотя «мы же ему говорили!».

Давайте представим себе начало трудовой деятельности как игру. В этом представлении есть смысл – ведь смена работы подразумевает много задач на познание мира, а мы с детства привыкли, что познавать мир нужно через игру.

Итак, смена работы – это начало большой игры с самим собой. Удачное трудоустройство и обучение всем тонкостям на новом месте – главный приз нашей игры. И, как водится в серьёзных играх для больших детей, только поначалу нам противостоят другие игроки – соискатели этой же работы. Чтобы получить главный приз, нужно, в конце концов, победить самого себя. Так что мы изучим сегодня внутреннюю мотивацию нового сотрудника через мотивацию игрока.

Самую понятную типологию игроков предложил английский профессор Ричард Бартл.

Он разделил людей, играющих в игры, по типу мотивации на 4 типа – ***киллеры, карьеристы, коммуникаторы и исследователи.***

Давайте опишем каждый тип игрока.

Киллеры (действие по отношению к Участникам игры) – это игроки, которые любят доминировать над другими. Этим людям важно не просто выиграть игру, – им важно, чтобы другие её проиграли. Лучше всего их мотивируют рейтинги и списки, где их имя – наверху, на первом месте или очень близко к нему.

Девиз в бизнесе: «Наш продукт хорош, потому что он круче, чем у всех конкурентов!».

Оцените поведение игрока, а также игры, которые он выбирает для развлечения, и попытайтесь определить его тип

Карьеристы (действие по отношению к игровому Миру) – это игроки, которые любят достигать результатов, получать награды и справляться с вызовами. Этим людям важно, чтобы все видели их уровень развития. Лучше всего их мотивируют уровни, бейджи и звания.

Девиз в бизнесе: «Наш продукт хорош, потому что он имеет больше всех наград и званий!»

Коммуникаторы (взаимодействие с Участниками игры) – это игроки, которые любят в игре, прежде всего, общение. Этим людям важны эмоции, общение, ощущение команды и «дружеское плечо». Лучше всего их мотивирует принадлежность к коллективу, теплая, дружеская атмосфера, возможность командной игры на общий результат.

Девиз в бизнесе: «Наш продукт хорош, потому что мы делаем его с наилучшей командой!»

Исследователи (взаимодействие с игровым Миром) – это игроки, которые любят изучать возможности, предоставляемые игрой. Этим людям важны открытия и трудные достижения. Лучше всего их мотивирует возможность созидать, работать вне строгих рамок и ограничений.

Девиз в бизнесе: «Наш продукт хорош, потому что мы делаем его с помощью самых передовых технологий!»

Любая типология требует времени на её осмысление и принятие, поэтому сейчас стоит остановиться и поработать с уже прочитанным текстом. Вспомните, как вы или кто-то при вас играл в какую-то сложную игру. Оцените поведение игрока, а также игры, которые он выбирает для развлечения, и попытайтесь определить его тип.

Если игрок любит игры, где дерутся, стреляют, участвуют в турнирах, побеждают живых или компьютерных врагов, то это, конечно, «Киллер». Если игрок предпочитает квесты, игры-детективы, изучает все закоулки игрового мира, проходит одну игру кучу раз, пока не выяснит всё – это «Исследователь». Если игрок любит стратегии или экономические игры, собирает армии, строит империи, участвует в рейтингах, собирает бейджи всех достижений и кубки всех турниров – это классический «Карьерист». А если игрок сидит в чате, общается со своим кланом или союзом, травит анекдоты за настольной игрой и с удовольствием играет в игры, где нужно всем вместе собраться и победить Босса или злодея – это «Коммуникатор».

Осмыслили? Определили тип? Продолжим нашу мысль: поиск новой работы и адаптация на ней – это, во многом, большая бизнес-игра, и на основе типологии Бартла попробуем понять разницу в мотивациях новых сотрудников. Итак, в роли других участников игры для них выступают новые коллеги, а в роли игрового мира – новая компания, которую нужно изучать и в рамках которой нужно развивать своего «персонажа».

Получаются такие типы мотивации сотрудника в процессе адаптации:

Сотрудники, ориентированные на Лидерство (действия, связанные с Командой) с вниманием отнесутся к информации, которая позволит им стать первыми. Это «Киллеры» нашей большой корпоративной игры, и важно направить их энергию вовне – к примеру, соревноваться с конкурентами. Новичкам с такой мотивацией трудно адаптироваться в подразделениях и компаниях, где нет конкурентной мотивации и важна командная работа. Особенно тяжело такие сотрудники–игроки воспринимают ценности философии «Win-Win».

Как легко определить мотивацию «Лидерство»? Сотрудник изучает доски почета, визуальные подкрепления побед и подвигов других сотрудников. Ему интересны лидеры команды, и по каким критериям это лидерство измеряется. Во время разговора о вознаграждении такой сотрудник акцентирует внимание на переменной части, которая зависит от успехов в работе. В процессе адаптации он любит учиться у тех коллег, которые добились успеха – воспринимает лучшие практики с наибольшей мотивацией.

Сотрудники, ориентированные на Карьеру (действия, связанные с Компанией) с вниманием отнесутся к информации, кто есть кто в компании, и как это выражается. Это «Карьеристы» нашей корпоративной игры, и даже название менять не пришлось – оно с одинаковой легкостью применимо и к бизнесу. Новичкам с такой мотивацией трудно адаптироваться в подразделениях и компаниях, где много проектной деятельности и нет иерархической структуры. Особенно тяжело такие сотрудники-игроки воспринимают холократию – компанию «без менеджмента».

Как легко определить мотивацию «Карьера»? Сотрудник изучает символы статуса, таблички на дверях кабинетов, внимательно относится к организационной структуре и своему месту в ней. Ему интересны возможности карьерного роста, интересно, при каких обстоятельствах происходит рост в компании. Во время разговора о вознаграждении такой сотрудник акцентирует внимание на показателях, которые покажут его эффективность руководству. В процессе адаптации он любит учиться у руководителей, которые объяснят, как нужно работать, и воспринимает информацию о требованиях и стандартах руководства с наилучшей мотивацией.

Сотрудники, ориентированные на Коллектив (взаимодействие с Командой) с вниманием отнесутся к информации о том, какие неформальные правила и обычаи приняты в новом коллективе. Это «Коммуникаторы» нашей корпоративной игры и важно сконцентрировать их внимание не только на «вхождение в коллектив», но и на результатах. Новичкам с такой мотивацией будет трудно адаптироваться в подразделениях и компаниях, где предполагается индивидуальная работа. Особенно тяжело такие сотрудники-игроки воспринимают элементы внутренней конкуренции в команде.

Как легко определить мотивацию «Коллектив»? Сотрудник изучает неформальные проявления активности в офисе – чайные столики, стенгазеты с фотографиями последнего корпоратива, открытки с поздравлениями коллег. Ему интересна атмосфера в коллективе и кадровая политика руководства. Во время разговора о вознаграждении такой сотрудник акцентирует внимание на том, что хороший коллектив важнее всего. В процессе адаптации он любит учиться вместе с будущим коллективом – причём перерывы и неформальное общение – это наилучшая мотивация в процессе обучения.

Сотрудники, ориентированные на Возможности (взаимодействие в Компании) с вниманием отнесутся к информации, что можно и что нельзя делать в Компании, как здесь относятся к новым идеям и к собственным подходам. Это «Исследователи» нашей корпоративной игры, и важно направить их энергию в проекты, где у них действительно будут возможности, которые их так мотивируют. Новичкам с такой мотивацией будет трудно адаптироваться в подразделениях и компаниях, где предполагается минимум личной инициативы. Особенно тяжело такие сотрудники-игроки воспринимают жесткие рамки полномочий и процессов, выход за которые не предусмотрен.

Как легко определить мотивацию «Возможности»? Сотрудник изучает приоритеты компании, с охотой рассказывает о своих идеях и предложениях на новом месте работы. Ему интересно всё – он исследует новое место работы, задаёт много вопросов – и на собеседовании, и при адаптации. Во время разговора о вознаграждении такой сотрудник акцентирует внимание на возможности дополнительного нематериального вознаграждения в виде гибкого графика или возможности делать свои проекты. В процессе адаптации он любит учиться, и возможность любого обучения для него – наилучшая мотивация.

***

Подведём итог. Мотивация сотрудника, работающего у нас давно, и мотивация сотрудника, находящегося в процессе адаптации – это, как говорят в Одессе, две большие разницы. Высокий уровень энтузиазма и желание показать себя повлияет на оценку, даже если у вас хорошие тесты на мотивацию. Кроме того, у сотрудников служб оценки не всегда есть время и ресурсы оценить мотивацию каждого новичка.

Данное распределение – Лидерство, Карьера, Коллектив и Возможности позволит вам уже на уровне собеседования или при первом знакомстве сотрудника с офисом понять, каким образом его обучать в процессе адаптации. И главное – как сделать так, чтобы он легко адаптировался в новом коллективе и в новой компании.

ОЛЬГА ВАСИЛЬЕВА

Бизнес-консультант
«Перспектива»

+7 (906) 995-54-62
olgavasilyeva2009@gmail.com

ОБРАЗОВАНИЕ
Юрист (Новосибирский Институт Экономики и Менеджмента).

ОПЫТ РАБОТЫ
• Консультант по бизнес-анализу («Перспектива»);
• Исполнительный директор (НПК Глонес).

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
• Описание профиля управления эксплуатации одного из крупных интернет-провайдеров в городе и на его основе построение сбалансированной системы взаимодействия между отделами внутри управления;
• Оптимизация системы закупки для одного из лидеров рынка медицинского оборудования;
• Оптимизация управленческого подхода и за счёт этого вывод Компании на самоокупаемость.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Оптимизация бизнес-процессов, развитие персонала, ТОС.

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Специалисты по стандартам обучения, бизнес-тренеры, бизнес-аналитики.

4 составляющих системы обучения и ввода в должность нового сотрудника

Сколько раз Вам приходилось вводить в должность нового сотрудника? И в отношении скольких из этих сотрудников, положа руку на сердце, Вы можете сказать, что достигли желаемого результата и не потратили впустую своё время и деньги?

Ни для кого не секрет, что обучение каждого нового сотрудника обходится Компании дорого. Даже если Вы решаете эту задачу своими силами. Пока сотрудник учится и входит в должность, он получает зарплату, на него делаются отчисления во всевозможные фонды, ему требуется оборудованное рабочее место, его кто-то должен учить (а это значит, что мы отвлекаем от работы ключевых сотрудников) и наконец, его работу кто-то должен делать, а это перегружает давно работающих в Компании людей. А если в стоимость обучения каждого нового сотрудника заложить расходы на его поиск, собеседования, проверку службой безопасности и прочие сопутствующие расходы? Стоимость одного новичка выходит Компании в круглую сумму, которая может больно ударить по карману, особенно если мы долго не можем закрыть вакансию и пробуем на одно место нескольких человек.

Поэтому любой работодатель настроен на то, чтобы не только быстро закрыть вакансию, но и качественно обучить нового сотрудника, не потеряв его в процессе обучения и введения в должность. Предлагаю договориться, что под «качественно обучить», мы с Вами будем понимать «такое обучение сотрудника, при котором он достаточно быстро сможет приносить Компании доход и, таким образом, возместит все издержки на его обучение». Итак, желание качественно обучить сотрудника – это, конечно, хорошо, но одного желания тут мало. Качественно обучить и ввести в должность сотрудника можно, только имея качественную систему обучения и введения в должность. Давайте разберемся, с этим подробнее.

Первая составляющая системы обучения – *понимание «Чему учим нового сотрудника».*

Очень часто мы не задумываемся о том, чтобы подготовить для нового сотрудника хотя бы примерную программу обучения. Мы, почему-то, позволяем себе на ходу принимать решение, о том, какие знания ему надо передать. По принципу: «что на глаза попалось» или «что сейчас больше всего мучает, про то и говорю». Это особенно сильно чувствуется, когда мы не понимаем тонкостей работы того специалиста, которого нужно обучить и адаптировать в нашем коллективе. Поэтому знания, которые мы ему передаём, бывают отрывочными и «от случая к случаю». Конечно, я не оспариваю Ваш профессионализм и понимание специфики Вашего бизнеса, но новый сотрудник – это не Вы. Это человек, который может вовсе ничего не знать о вашем бизнесе, даже если он пришёл к Вам из той же сферы, в которой работает Ваша Компания. Ну, и главный аргумент – «он не Вы», и он может не обладать Вашим мышлением, Вашей скоростью усваивания и обработки информации, и т.д. и т.п. То, что для Вас может быть легко и понятно, для него может оказаться непроходимыми дебрями.

Таким образом, мы выделили первые ошибки при обучении и вводе в должность нового сотрудника:

• Отсутствие программы обучения, а соответственно, следование принципу «Что вспомнил сейчас, про то и говорю»;

• При передаче информации выдаём «Всё и сразу».

Безусловно, понятно, что мы хотим в короткий срок выдать максимум информации и ждём, что сегодняшний стажёр, опираясь на рассказанное нами, завтра станет гуру своего дела. Но что же происходит на самом деле? Представьте себе, что перед Вами находится ученик младших классов, и Вы, вместо того чтобы методично и последовательно учить его всем необходимым предметам, выдаёте всё одновременно. Тут и что-то из математики, и правописание, и пение, и рисование. Вы скачете с темы на тему, а бедный ученик просто не поспевает за Вашей мыслью. При этом, чтобы сохранить лицо, он может Вам кивать и со всем соглашаться. А что ему ещё делать? Ему тоже нужна работа и он хочет произвести на Вас хорошее впечатление.

Если не хотите оказаться в такой ситуации, первое, что Вам необходимо сделать – это сесть и выписать для себя все те знания и навыки, которые должны быть переданы новому сотруднику.

При подготовке программы обучения темы должны располагаться последовательно с постепенным наращиванием сложности

Вторая составляющая системы обучения –
программа ввода в должность нового сотрудника.

После того, как мы ответили на вопрос «Чему учим?», стоит ответить себе на вопрос «В какой последовательности учим?». Предположим, Вы подошли более основательно к вопросу и подготовили хотя бы примерный план обучения. Какая следующая ошибка подстерегает Вас на этом пути?

Распространённой ошибкой является нарушение градиента. Т.е. мы можем начать обучение со слишком сложной темы, дать новому сотруднику слишком тяжёлое для него задание. Возьмём того же ученика первого класса. Он ещё только научился писать цифры, а мы ему предлагаем решить уравнение за пятый класс. Конечно, если он гений, то такой трюк пройдёт. Но много ли гениев нам приходится обучать?

При подготовке программы обучения темы должны располагаться последовательно с постепенным наращиванием сложности. Именно для соблюдения градиента нам и нужна программа введения в должность. Она нам помогает не забыть всё то, чему мы должны научить нового сотрудника, и она же нам помогает выстроить последовательность обучения в правильном порядке.

При этом во время обучения стоит строго следить за соблюдением градиента и не переходить к изучению следующей темы, пока стажёр не освоил до полного понимания прошлую. Иначе мы просто столкнёмся с тем, что человек не способен освоить нашу программу или, чего хуже, уже на входе «перегорел» и устал, разуверился в своих способностях.

Но теория – это хорошо, а практика не менее важна.
И отсюда появляется **третья составляющая системы обучения –** ***наработка практической массы.***

Что это значит? Все теоретические знания, если они не подкреплены хоть малейшей практикой, плохо усваиваются и быстро забываются. Возьмите любую кулинарную книгу, откройте и, прочтя первый попавшийся рецепт, закройте её. Ну как? Вы хорошо поняли, как готовить это блюдо? Запомнили технологию, все ингредиенты? Будете ли Вы лучше разбираться в этом вопросе, если после того, как прочтёте этот рецепт, попробуете его приготовить на практике? А если Вы сделаете это не один раз? Разве Вы не поймете технологию его приготовления лучше, не поймете то, что написано между строк?

То же самое происходит с любыми теоретическими званиями, которые вы даёте новому сотруднику. Поэтому каждый теоретический блок программы введения в должность должен быть подкреплён практическим заданием, а лучше не одним. Даже если, на Ваш взгляд, это задание слишком простое, для кого-то оно может оказаться достаточно сложным. Я не раз наблюдала, как умные и профессиональные люди заваливались на элементарных, с моей точки знания, заданиях. Так что не стоит в качестве мерила использовать свои способности. И при обучении и введении в должность нового сотрудника стоит проявить терпение или подобрать такого сотрудника, который обладает этим самым терпением и пониманием.

И тут у нас появляется **четвёртая составляющая системы обучения –** ***наставник.***

Тема наставничества требует отдельной статьи, и полноценно раскрывать её здесь я не стану. Хочется только подчеркнуть, что наставник для нового сотрудника – это проводник в жизнь Вашей Компании. Именно он должен познакомить стажёра со всеми «особенностями» и «подводными камнями» Вашей повседневной работы. Выбирая наставника, не стоит останавливаться на «звездах», которым всё давалось и даётся легко и просто. Такой человек не готов уделить достаточно внимания новому сотруднику, особенно если тот воспринимает информацию сложнее и медленнее «звезды». Рядом с наставником «звездой» Ваш новый сотрудник скорее всего будет «брошен».

Я рекомендую при выборе наставника останавливаться на основательных, усидчивых сотрудниках, которые по-честному набили себе «шишек», но сумели с этим справиться и добиться результатов. Лучше пусть это будет основательный середнячок, на первом этапе новому сотруднику большего и не надо. Зато этот середнячок сумеет выдать все необходимые, «выстраданные» знания. А также поможет новому сотруднику избежать большого количества ошибок.

Новый сотрудник в Компании – это всегда риск и затраты. Так, давайте же снизим свои риски и затраты, грамотно выстроив систему обучения и ввода в должность.

ОЛЬГА ШТЫРКИНА

Менеджер по PR
BEITRAINING Russia

+7 (495) 775-04-99
info@bei-training.ru
Skype: olga.shtyrkina
www.bei-training.ru

ОБРАЗОВАНИЕ
Кандидат филологических наук (Факультет журналистики МГУ имени М.В. Ломоносова).

ОПЫТ РАБОТЫ
- Работа в области PR и журналистики (10 лет);
- Преподавательская деятельность в вузе в России и за рубежом (4 года);
- Работа в области российско-германского сотрудничества и реализации научных проектов (4 года).

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
- Диссертация по истории немецкой журналистики;
- Стипендиат фонда им. Артема Боровика, стипендиат фонда EVZ.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Международное сотрудничество, история журналистики, связи с общественностью.

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Представители франчайзинговых сетей, специалисты по бизнес-обучению в МСБ.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ
Международный день People Skills Day 2015 и 2016; в области повышения личной квалификации – защита докторской диссертации по истории немецких медиа (Humboldt Universitet zu Berlin).

Ученье в радость: мотивация сотрудника в период адаптации

Мотивированные сотрудники — основа успеха. В период адаптации, когда новому сотруднику важно доказать свои способности, быть принятым в коллектив, уяснить нормы и правила фирмы, а также показать первые результаты, мотивация имеет особое значение. О том, как обеспечить новому работнику успешный старт, читайте в статье BEITRAINING.

Вы долго искали подходящего человека на открытую вакансию и, наконец, нашли специалиста с опытом работы, совершенным английским или солидной стажировкой за рубежом, отличного продажника или программиста – но это не значит, что стоит расслабиться и пожинать плоды успешного рекрутинга. Первые месяцы работы фактически определяют успешность карьеры сотрудника на новом месте, и правильная мотивация в это время – залог успеха.

Руководитель российского отделения компании BEITRAINING Аня Пабст:
«Управление – это гораздо больше, чем раздача указаний. Это умение направлять подчинённых, поддерживать их, передавать полномочия и мотивировать».

При этом мотивированный и довольный сотрудик – разные вещи, ведь первый стремится улучшать свои показатели, а второго всё устраивает. Правильная же мотивация, по мнению специалистов BEI, начинается ещё во время найма.

Выбирая из списка компаний, представленных на рынке, соискатель обращает внимание не только на заработную плату (которая часто обсуждается уже на собеседовании), но и на социальный пакет. Соцвыплаты, проездной, питание в собственной столовой, хорошая медицинская страховка и абонемент в фитнес-центр – всё это уже первый этап неденежной мотивации, побуждающий соискателя откликнуться на вакансию. Если на фирму пришёл уже мотивированный человек, в дальнейшем для поддержания и развития его рабочих достижений понадобится меньше усилий.

Период адаптации на новом месте работы – один из самых трудных. Новичок хочет проявить себя, успешно выполняя задания и реализуя проекты. При этом ему нужно адаптироваться и к новому руководителю, и к коллегам, и к предприятию с его корпоративными правилами. Оптимизировать адаптацию можно с помощью корпоративного обучения, которое начинается с подробного рассказа о миссии и целях компании, корпоративной этике, устойстве предприятия и его достижениях. Корпоративные книги, если таковые имеются в компании, также облегчают период адаптации.

ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ – САМОЕ ВАЖНОЕ

Фактически адаптацию можно разделить на четыре этапа – определение подготовки и навыков кандидата, практическое знакомство с обязанностями и введение в органиацию, процесс приспособления к новому статусу и функциональное преодоление производственных и коммуникационных проблем и вопросов. Каждый из этапов влияет на мотивацию новичка.

Даже такие незначительные неприятности как задержка с выдачей пропуска или созданием собственной электронной почты скажутся на энтузиазме нового сотрудника. Поэтому и оповещением охраны, и подготовкой рабочего места стоит озаботиться заранее, как и подбором наставника, который не только введёт в курс дела, но и поможет с вышеозначенными мелочами.

Начальник отдела и/или наставник ответственны и за то, чтобы новичок был ознакомлен с дресс-кодом, правилами внутреннего распорядка, целями

компании и даже особенностями парковки и местонахождением столовой. Корпоративные табу – например, запрет на проверку личной почты или частные беседы по рабочему телефону – также озвучиваются заранее. Первый разговор с руководителем/наставником должен быть обстоятельным. Основная задача при этом – обсудить с работником, чем конкретно он сейчас займётся и как его деятельность вписывается в повседневные задачи отдела или всего предприятия.

Даже такие незначительные неприятности как задержка с выдачей пропуска или созданием собственной электронной почты скажутся на энтузиазме нового сотрудника

После представления коллегам и знакомства с офисом первый день на работе лучше посвятить планированию рабочего графика и освоению служебных инструкций. Также с наставником предстоит обсудить, как именно новичок будет выполнять первое задание. По совету немецких специалистов по работе с персоналом, завершение первого дня должно быть связано с обсуждением неизбежно появившихся вопросов и впечатлений. Самое сложное при этом – найти золотую середину между чрезмерным потоком информации с горой заданий и ситуацией, когда новичка игнорируют и предоставляют самому себе. Во многом мотивация сотрудника зиждется на «чувстве локтя» в первые дни и уверенности, что его не оставят одного разбираться с трудностями.

Очевидной и всё более популярной мерой адаптации является представление нового сотрудника, которому предлагается стать спикером на совещании и коротко рассказать о себе, собственных навыках и планах в компании. С одной стороны, это тест на коммуникационные способности, с другой – акт принятия в семью. Новый сотрудник отвечает на вопросы и, чувствуя интерес, преодолевает адаптационные барьеры. Плюсом такое выступление является и для остальных сотрудников, которые не удивляются, встречая новое лицо в коридоре, и не должны долго приглядываться к новичку в попытке наладить контакт.

МОТИВИРУЮЩАЯ АДАПТАЦИЯ

Если адаптация происходит спонтанно, то полностью этот процесс может занять от года до полутора лет. Направленная адаптация с внимательным наставником может сократиться до нескольких месяцев. Если процесс начался успешно с самого начала, это сказывается на скорости приспособления и приносит как финансовую выгоду предприятию, так и мотивационные бонусы сотруднику. Адаптация также может сопровождаться кризисами, когда новичок сталкивается со всё более сложными заданиями, а иногда – проблемами и конфликтами вместе с растущим давлением социальной среды.

Фактически **адаптация** – *это процесс приведения представлений нового сотрудника о работе в соответствие с действительностью.* Мотивация в этот период зависит от внешних и внутренних факторов. Среди первых – адаптационные мероприятия, оптимизация рабочего процесса, формирование отношений в коллективе. Внутренняя мотивация связана со способностью преодолевать стресс, который, по сути, сопровождает весь процесс адаптации.

Психологические факторы, даже такие незначительные как возможность оформить рабочее место (расставить фотографии, прикрепить календарь, найти место для любимой кружки) заметно влияют на скорость адаптации. Социальная адаптация в коллективе, связанная с принятием норм поведения, корпоративных ценностей, сопровождается повышенной мотивацией на установление личных и деловых отношений с коллегами. Чем прозрачнее отношения внутри компании, тем легче адаптируется новый сотрудник. Скорость в преодолении социального барьера зависит как от личности новичка, так и от навыков его наставника или руководителя.

В начале работы сотрудники весьма зависимы от мнения окружающих и ищут социального одобрения – как внутри компании, так и за её пределами. Во втором случае им важно, насколько престижно выглядит новое место работы в глазах их друзей, коллег и знакомых. Мотивацию в этом случае поддержат подробные сведения о миссии, достижениях, истории развития компании и личной миссии сотрудника, который пришёл сюда работать. Это тесно связывает социальную адаптацию с организационной, когда новичок вживается в новый организационный статус и принимает существующие механизмы управления.

НА ДРУГИХ ПОСМОТРЕТЬ И СЕБЯ ПОКАЗАТЬ

Адаптация на новом месте – этап, когда наиболее ярко выражен мотив достижений. Ощутимые результаты в работе – повышение продаж, появление новых клиентов, успешная реализация проекта – как никогда важны для мотивации сотрудника. Сейчас новый сотрудник испытывает гораздо больше удовлетворения от результатов работы, чем от её процесса. У «старичков» ситуация может быть противоположной.

Важной мотивационной составляющей является обратная связь с непосредственным начальником, а также менеджером по персоналу. Оценка результативности, обсуждение проблем и предложений – всё это даёт новому сотруднику мощный мотивационный стимул. Не факт, что в работе всё будет складываться. На этом этапе нередки ошибки и недоработки. Поэтому ещё одним важным фактором является культура отношения к ошибкам, существующая на предприятии.

Если к ошибкам относятся как к этапу профессионального развития, моментам, которые несут новые знания и опыт, новый сотрудник не будет бояться проявить инициативу даже при наличии вероятности риска ошибиться.

Если процесс начался успешно с самого начала, это сказывается на скорости приспособления и приносит как финансовую выгоду предприятию, так и мотивационные бонусы сотруднику

Чувствуя поддержку начальника и коллег, он не только не потеряет мотивацию, но и повысит её – стремясь сделать всё лучше и правильнее. Учиться на ошибках, а не бояться их – важнейший механизм успешной адаптации на рабочем месте. На грамотном отношении к ошибкам сотрудников строится уверенность нового работника в своих силах и его умение действовать самостоятельно. Этот навык развивается в процессе адаптации и играет ключевую роль в процессе делегирования полномочий. Руководитель поддерживает новичка и советует, как поступить в трудных случаях, но доверяет сотруднику самому принимать решения в процессе выполнения того или иного задания.

Например, сотрудник, ответственный за участие в выставке, сам контактирует с её организаторами и решает, как оформить стенд или в какой типографии печатать информационные материалы, а к менеджеру обращается только по самым серьёзным вопросам. Ключевым понятием в делегировании полномочий является доверие. Доверие к коллегам и руководству – ещё один фактор успешной адаптации и мотивированности новичка.

Руководитель должен доверять своему сотруднику, а сотрудник должен доверять руководителю (например, в том, что тот полагается на его мнение касательно тех или иных вопросов и впоследствии спросит именно за то, что поручил сделать). В идеале, грамотное делегирование полномочий и распределение обязанностей должно создать такую атмосферу на предприятии, когда каждый сотрудник знает сферу своей ответственности и выполняет задания, отвечая за результат перед своим непосредственным руководством. Тогда и процесс адаптации каждого нового работника будет проходить легче и безболезненнее, а новички быстро станут лояльными сотрудниками, которые связывают свои карьерные перспективы именно с вашим предприятием.

Журнал «Корпоративные Университеты» формирует перечень тем выпусков на 2017 год.

Просим наших читателей поспособствовать его формированию,
написав на ***cu@obraz.co*** любые свои пожелания
или позвонив главному редактору журнала Елене Булановой на ***+7(906) 09-11-333.***

Пока озвученные темы (ждём Ваши мнения по ним и идеи других тем – выберем лучшие):

- *Digital-тренды и корпоративное обучение*
- *Роль HR в бизнесе, влияние на финансовые показатели*
- *Корпоративный университет: работа на внешних клиентов*
- *Визуализация / Инфографика в обучении*
- *Профстандарты и корпоративное обучение*
- *HR-стратегия в обучении*
- *Обучение работе с клиентами*
- *Продуктовые тренинги*
- *Риск-менеджмент*
- *Управление изменениями*
- *Нормирование труда*
- *...*

Что ещё вам интересно?

ОЛЬГА ШАЛДЫБИНА

Руководитель отдела продаж, бизнес-тренер
КБ «Ренессанс Кредит»

+7 (960) 830-30-00
olga@shaldybina.ru
Skype: olgashaldybina
www.shaldybina.ru
www.linkedin.com/in/OlgaShaldybina

ОБРАЗОВАНИЕ
- Кандидат психологических наук (Саратовский университет им. Н.Г. Чернышевского, факультет психологии);
- Психолог (Самарский государственный университет, факультет психологии).
- Тренинг тренеров (Центр развития персонала Л. Кроля «Класс»);
- MBA (Высшая школа бизнеса МГУ).

ОПЫТ РАБОТЫ
- 2011–н.в: КБ «Ренессанс Кредит», руководитель отдела продаж;
- 2007–н.в: Тренинговая компания «Альфа-центр», ведущий бизнес-тренер;
- 2010–2011: КБ «Ренессанс Кредит», бизнес-тренер;
- многолетний опыт работы бизнес-тренером и консультантом по обучению и развитию персонала, по построению систем продаж и оперативного управления.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
- Команда продаж под управлением стабильно в тройке лидеров по результатам продаж;
- Производительность команды продаж на 20% выше, чем в целом в Компании;
- Победитель Всероссийского конкурса бизнес-тренеров, 2010 год;
- Финалист X Ежегодного конкурса Тренерского Мастерства, 2015 год;
- Публикации в научных и профессиональных журналах.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Обучение и развитие персонала, построение команд продаж, создание эффективных систем оперативного управления.

Как в условиях нестабильности получить быстрый результат от новых сотрудников продающих подразделений и сэкономить: пошаговая инструкция

Что делать, если нужно быстро погрузить новичка в работу, а времени и денег на это нет? Как поступить, если компания регулярно теряет часть дохода из-за медленной «раскачки» нового персонала? Как уйти от модели, когда компания тратит время и деньги на поиск новичков, а они не окупают вложения и не приносят прибыль? Откуда взять единые стандарты и схемы продаж, чтобы новые сотрудники по уровню продаж приближались к матёрым?

В статье речь пойдёт о сотрудниках, которые задействованы в офисах продаж и непосредственно работают с клиентами, генерируя прибыль.

В целом ожидания руководителей от новых людей в коллективе схожи – большинство хочет, чтобы новички на лету встраивались в команду, приносили прибыль ещё до первой зарплаты, снимали часть нагрузки с действующей команды, не задавали лишних вопросов, и чтобы компания не затрачивала дополнительный бюджет на их обучение.

Каковы же ожидания и опасения у новых сотрудников? Давайте представим себе: человек только что справился со стрессом составления и подачи резюме, прошёл интервью и/или ассессмент (возможно, не один) и вот оно долгожданное приглашение на работу. Следующий этап – новые обязанности, новое рабочее место, новая команда. Что же он чувствует? Какие у него возникают опасения?

Как правило, опасения следующие:
- *не справиться с новой работой;*
- *обнаружить недостаток опыта или знаний;*
- *не суметь завоевать уважение коллег;*
- *«не понравиться» команде;*
- *«невзлюбить» команду самому;*
- *не суметь найти общего языка с руководителем;*
- *потерять работу.*

Согласно исследованию, проведённому порталом HeadHunter в 2014 году, в первый рабочий день: 40% – испытывают стресс, 35% – воспринимают как обычный день, 26% – считают первый день интересным.

Давайте обсудим, что можно сделать заблаговременно и как подготовиться, чтобы новый человек в команде стал помощью и ресурсом, а не обузой и, в то же время, компания с первых дней получила преимущества от найма этого кандидата.

Задача руководителя, наставника и HR-специалиста (либо кого-то одного, в зависимости от масштаба компании) в первые две недели максимально погрузить нового человека в культуру компании и в сущность предстоящей работы.

Четыре инструмента, представленные в статье не требуют дополнительного финансового вливания. Речь идет лишь о нескольких часах работы HR-специалиста и менеджера по обучению. Однажды создав подобные инструменты, дальше требуется лишь поддерживать их в актуальном состоянии и пожинать позитивные плоды своего труда.

ШАГ 1. ОРГАНИЗУЕМ ВСТРЕЧУ НОВОГО СОТРУДНИКА И МОТИВИРУЕМ КОМАНДУ

Итак, в первый рабочий день руководитель сам представляет новичка членам команды и просит оказывать всестороннюю поддержку на этапе «погружения», далее сам же в одном–трёх предложениях рассказывает о каждом сотруднике, отмечая в мини-презентациях то, что удаётся тому или иному работнику лучше всего.

Таким образом, руководитель решает сразу как минимум две задачи:

1. снимает часть стресса в необходимости формального знакомства,
2. косвенно хвалит членов своей команды, поднимая мотивационный фон.

К первому рабочему дню руководителю или иному будущему наставнику нужно заранее подготовить перечень задач, выполнение которых ожидается от нового человека. Так новичку уже на старте понятно, чего от него ждут.

Далее по результатам первого дня проводим с новым сотрудников встречу, эмоционально подбадриваем и спрашиваем о возникших вопросах. Так мы изначально снимаем большую часть сомнений и возражений и не даём им перерасти в нечто значительное, что, возможно, будет впоследствии «грызть» новичка изнутри.

ШАГ 2. ФИКСИРУЕМ ВСЕ ОЖИДАНИЯ НА БУМАГЕ

Следующим шагом в ходе этой беседы либо на утро второго дня записываем:

- каких реальных достижений мы ждём от новичка за период в две недели,
- что он должен уметь и о чём знать по прошествии месяца (условно – «за день до зарплаты»).

Эти мероприятия позволят нам включить внутреннюю самоорганизацию нового сотрудника и уже на старте разделить часть ответственности с наставником и руководителем.

При наличии чётких задач и сроков сотрудник будет постоянно сам для себя проводить внутренний аудит и, если где-то он не дотягивает, станет прикладывать больше усилий, готовиться вечерами, быстрее действовать в течение рабочего дня, меньше отвлекаться на «пустые» разговоры. Такая линия поведения позволяет чётко представлять, за что человек получает заработную плату и видеть в лице работодателя серьёзно настроенную компанию.

Также здесь есть ещё один нюанс: новый человек в команде всегда более лоялен к новым правилам и, задав определённые темп и скорость работы, руководителю будет проще придерживаться их в будущем. Да, возможно, будут моменты, когда вы «сбавите напор», но это сделать легче, нежели разогнать до нужной скорости человека, который уже привык функционировать на низких оборотах.

Резюмируем:

- *продумать перечень дел ещё до первого рабочего дня сотрудника;*
- *на старте по максимуму загрузить сотрудника нужными компании задачами;*
- *зафиксировать ожидания руководителя письменно;*
- *поручить задачи, которые уже сейчас по силам сотруднику.*

Пример того, как может выглядеть документ для первого рабочего дня, представлен в ***Приложении 1***, аналогично готовим материалы для первых двух недель и месяца, исходя из потребностей компании.

Приложение 1

Быстрый запуск в «Компании»

Ф.И.О.
Должность
Подразделение
Руководитель
Наставник
Дата выхода на работу
Быстрый запуск _____
_____
_____
_____
_____
_____
с _____по_____

Задачи на период Быстрого запуска

Первый день

Мероприятие	Дата, время	Кто поможет	Подпись о выполнении
Познакомиться с коллективом		Руководитель	
Подписать документы о приёме на работу		HR-менеджер	
Подписать внутренние документы		HR-менеджер, Руководитель	
Получить папку нового сотрудника		Руководитель	
Узнать о продукте №1		Наставник	
Понаблюдать за работой сотрудника ФИО		Наставник	
Подготовить устный отчёт об увиденном в работе ФИО		Наставник	

ШАГ 3. СНАРЯЖАЕМ СОТРУДНИКА «КАРТОЙ МЕСТНОСТИ»

В быстрорастущих компаниях, либо там, где уровень текучести персонала высок, рекомендуется подготовить «Карту местности» или, по-другому, «Папку нового сотрудника», которая будет включать в себя следующую информацию:

- Режим работы
- Обед
- Даты выплаты заработной платы
- Когда отпуск
- С кем решать технические вопросы
- Горячие телефоны
- Сленг
- Ответы на самые частые вопросы

Содержание «Карты местности» само по себе не уникально, однако отсутствие данного документа повлечёт за собой значительные потери времени на повторение одной и той же базовой информации.

Если такого документа в компании нет, новые сотрудники будут регулярно отвлекать действующих с одними и теми же стандартными вопросами. Да, так они, возможно, познакомятся быстрее, но в это же время уже матёрые отвлекаются и не решают актуальные для компании задачи.

Лучше, если всю необходимую информацию можно будет найти в одном месте, а темы для общения сотрудники найдут, исходя из общих интересов и новых совместных задач.

ШАГ 4. ПОГРУЖАЕМ В «АЗЫ ПРОДАЖ»

По сути своей материал для этого документа можно взять из корпоративной книги продаж. Однако включить в неё только тот объём информации, который нужен сотруднику на старте. Иначе возникнет соблазн узнать «всё целиком и сразу» вместо того, чтобы продавать один–два–три несложных продукта уже в первый–второй месяцы работы (в зависимости от сложности товаров/услуг, которыми занимается компания).

Грамотно и понятно составленный документ позволит новому сотруднику быстрее начать продавать, как следствие закрепится ощущение успеха и утвердится желание продолжать работу.

Как правило, достаточно следующих разделов:

- Что продаём
- Кому продаём
- Алгоритм продажи
- Типичные возражения с ответами

«Что продаём» – описываем характеристики и выгоды продукта на максимально понятном языке. В любом случае новый сотрудник не запомнит сразу всю номенклатуру и глубинные тонкости товара. Предоставьте ему на этом этапе минимально достаточный объём материала, чтобы он сам понял и сумел убедительно объяснить клиенту, «что к чему».

«Кому продаём» – чётко опишите несколько представителей целевой аудитории для вашей компании и продуктов из раздела «Что продаём». Таким образом вы снизите вероятность того, что новичок излишне много времени израсходует на предложения нерелевантные клиентам и, как следствие, получит негатив.

«Алгоритм продажи» – так же, шаг за шагом, опишите, как лучше предлагать и продавать продукт. В вашей компании менеджеры уже создали работающие алгоритмы? Отдайте их новичку сразу же на внедрение. Постепенно

он втянется и у него появится своя тактика, но на это уйдёт время. Создайте почву для продаж уже в первый месяц.

Блок *«**Типичные возражения и ответы на них»*** способен снять часть естественного стресса у сотрудника, только начинающего продажу незнакомого для него продукта. Сильные и проработанные ответы на типичные возражения позволяют чувствовать себя более спокойно и сконцентрироваться непосредственно на взаимодействии с потенциальными клиентами.

При системном внедрении предложенных инструментов («Встреча сотрудника», «Быстрый запуск», «Карта местности» и «Азы продаж») погружение в работу нового члена команды станет предсказуемым по результатам, активизирует его ответственность и снизит возможность возникновения случайных ошибок.

ШАГ 5. УСИЛИВАЕМ РЕЗУЛЬТАТЫ

Существует ещё одна технология, которая закрепляет и усиливает эффект от четырёх предыдущих – это *«**Мотивационное эссе»***.

Механика внедрения: руководитель находит три–четыре статьи, описывающие работу сотрудников в нужном ему ключе. Для каждого приоритеты свои: ответственность, оперативность, творческий подход, соблюдение определённых стандартов и пр.

По окончании первой недели перед выходными новичку даётся задание ознакомиться с этими статьями и подготовить эссе, отражающее мнение о том, что он прочитал.

Решаемые таким образом задачи:

1. Новый человек начинает непроизвольно пропитываться ценностями руководителя.

2. Из текста становятся ещё более понятны преобладающие мотивы поведения и, соответственно, ими можно управлять.

В качестве рекомендации замечу, что, если подобная практика внедряется впервые, будет лучше, если за неделю–две до этого и остальные члены команды все одновременно получат аналогичное задание. Так действующие сотрудники не обесценят действия руководителя в ситуации, когда новичок обратится к ним с вопросами: «А вы делали ...?», «А зачем это?».

Каждый из описанных методов опробован автором неоднократно и показал высокие результаты: время до первой продажи сложного финансового продукта сократилось с 4-х до 1,5 недель, ушёл феномен перекладывания ответственности за обучение на наставника, в 2,5 раза сократилось время, затрачиваемое наставником на подготовку новичка, наставники стали стабильно выполнять собственные планы продаж на 100%, установился позитивный мотивационный фон в команде.

Как правильно сформулировать и поставить задачу HR-подразделению

24 сентября прошёл первый мастер-класс из цикла «Как правильно сформулировать и поставить задачу HR-подразделению». Ведущий ***Дмитрий Поляков***, открывая цикл, подчеркнул, что любой человек имеет право на достойное к себе отношение в компании. Он отметил, что персонал компании – это ресурс, который необходим её «хозяину», чтобы реализовать собственные амбиции. Причём, слово «ресурс» по отношению к людям – это вовсе не ругательство. Ведь в первую очередь необходимо называть вещи своими именами и точно формулировать цель.

Попросите людей помочь вам, и тогда они будут работать с вами заодно – вот главная задача HR-подразделения. На мастер-классе Дмитрий Поляков сумел аргументировать эту мысль, приводя примеры из собственного богатого опыта работы и, как бы парадоксально это ни звучало, из советского кинематографа и анекдотов с глубокой моралью.

В следующих мастер-классах Дмитрий будет говорить о системе управления кадровым ресурсом, о том, как управлять вовлечённостью персонала – в рамках цикла *«**Персонал как конкурентное преимущество»*** проекта HR-мафия (www.hr-mafia.ru).

Ксения Орлова

Как правильно выстроить систему обучения новых сотрудников на автопилоте

Статья полезна руководителям и собственникам бизнеса, а также HR-директорам, HR-бизнес-партнёрам, руководителям учебных центров и корпоративных университетов. Система управления персоналом рассматривается с позиции взгляда на бизнес в целом.

НИКОЛАЙ АРИЙСКИЙ

**Предприниматель.
Бизнес-тренер, консультант.
Основатель образовательного проекта для предпринимателей**
«Enterprice Consulting»

+7 (495) 766-18-88
www.entcons2.ru

ОБРАЗОВАНИЕ
Николай постоянно обучается у одного из самых дорогостоящих консультантов и бизнес-тренеров России – Андрея Парабеллума, автора более 130 популярных книг бизнес-тематики (в том числе более 60 бестселлеров).

ОПЫТ РАБОТЫ
8 лет.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
- Эксперт в области оптимизации и автоматизации бизнеса;
- Эксперт по личностному росту и личной эффективности;
- Автор ряда уникальных тренингов и коучинговых программ по бизнесу и личностному росту;
- Автор книги «10 секретных способов увеличения продаж в вашем бизнесе. Пошаговое руководство»;
- Обучающие программы Николая за последние 2 года прошли более 2000 человек.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Весь малый и средний бизнес.

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Людей, которые готовы менять свои деньги на бесценный опыт.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ
- Открытие дополнительного набора в коучинг «Точка Сборки» (не больше 2 человек);
- Написание книги «Секретная технология оптимизации бизнеса, которая принесёт вам миллионы»;
- Запуск мастер-группы по бизнесу в Москве.

По роду своей профессиональной деятельности мне часто приходится общаться с собственниками и управляющими различными бизнесами. Одна из самых больных и часто обсуждаемых тем среди них – это персонал. Я люблю говорить, что не кадры решают всё, а системы – тогда никаких проблем с персоналом, да и с бизнесом в целом у вас не будет!

Вообще на сегодняшний день практически у любого собственника или управляющего есть 3 серьёзных проблемы с персоналом, каждая из которых требует детального разбора и пристального внимания. Это проблемы найма, обучения и эффективного управления персоналом. Вкратце давайте разберём чуть подробнее каждую из них.

ПРОБЛЕМА НАЙМА КАЧЕСТВЕННЫХ И НЕДОРОГИХ КАДРОВ

Ни для кого не новость, что рынок труда с каждым годом настолько стагнирует, что выпускает всё больше и больше «людей по объявлению», которые глупы, ленивы, совершенно необучаемы, безответственны и, в дополнение, с королевскими амбициями.

Они совершенно не хотят работать, но при этом хотят получать достойнейшую из всех достойных зарплату. И самое главное, они считают, что вы им обязаны платить за процесс, а не результат и минимум 1 раз в квартал повышать заработную плату. То есть, отсидев восьмичасовой день в офисе (причём, как минимум 50% этого времени у них уходит на социальные сети, кофепития, обеды, перекуры и пустую болтовню с коллегами), эти люди считают, что вы им уже должны! А когда вы их спрашиваете, что конкретно они сделали за день, каких конкретно результатов они добились, то они как-то очень быстро начинают сливаться, так как выясняется, что здесь оказывается ещё и работать надо.

Наверняка у вас были подобные примеры. И естественно, что вы как собственник или управляющий, даже на неделю не можете оставить бизнес без присмотра, так как без вас всё может рухнуть! Это реально напрягает, когда даже в кругу семьи вы не можете просто расслабиться и не думать о бизнесе.

В связи с этим у многих собственников и управляющих бизнесом возникает насущный вопрос: где же взять качественных, ответственных и недорогих сотрудников, которым можно доверять?

Сразу хочу вас заверить, что это довольно стандартный вопрос и стандартная проблема. Решается она также стандартно. Причём есть 2 варианта её пошагового решения, которые для усиления результатов я рекомендую использовать параллельно. Но подробнее об этом вы узнаете в одной из следующих моих статей.

Дополнительно, может быть, я с вами поделюсь ещё одной секретной и очень эффективной моделью проведения собеседований, которую я даю только клиентам в своей индивидуальной работе. Благодаря ей вы быстро выстроите очередь из жаждущих работать на вас людей, которые уже сразу на этапе собеседования будут соперничать и соревноваться друг с другом за

место в вашей компании. Внимательно следите за следующими выпусками номеров, чтобы не пропустить. А в этой статье мы подробно разберём алгоритм решения второй проблемы с персоналом – проблемы обучения. Сегодня вы узнаете пошаговый алгоритм построения системы обучения ваших сотрудников на автопилоте.

ПРОБЛЕМА ОБУЧЕНИЯ НОВЫХ КАДРОВ

Проблема обучения новых сотрудников – это вторая по важности тема. Многих собственников и управляющих интересует ответ на вопрос: как сократить до минимума период адаптации новых сотрудников без потери финансовых и временных ресурсов? Как поставить на автопилот систему обучения новобранцев без ущерба основным бизнес-процессам компании?

Поясню более детально суть проблемы.

Во-первых, есть такое понятие как срок годности или срок жизни сотрудника в компании. Как бы это цинично ни звучало, но у людей тоже есть срок годности. Просто примите это как факт. Заходя чуть дальше, скажу, что многие собственники, не понимая и не принимая этого факта, оставляют работать в своем бизнесе людей, которые либо вредят, либо не приносят никакой прямой пользы, тем самым делая грубейшую ошибку управления. Обычно они мотивируют своё решение тем, что эти люди стояли у истоков их бизнеса и помогали его развивать, либо это сотрудники, которые в прошлом имели большие заслуги, либо, и что ещё хуже – это близкие друзья или родственники. Суть это грубейшей управленческой ошибки в том, что эти люди, которые когда-то были действительно полезны, сейчас перестали таковыми быть. Они не хотят расти и развиваться вместе с вами и вашей компанией и нередко умышленно тормозят её развитие. Они просто хотят паразитировать. А что многие люди делают с паразитами? Правильно! Для грамотного управленца это звоночек, что срок годности данного сотрудника истёк, и его пора менять несмотря ни на какие прошлые заслуги, ордена и медали – иначе в компании будут проблемы.

К сожалению, в бизнесе демократия не работает. Причём совсем не работает. Либо вы управляете своими сотрудниками, либо они вами, третьего не дано.

Но вернёмся к сути нашей проблемы обучения.

Итак, во-вторых, после набора на работу новых сотрудников львиная доля усилий уходит на то, чтобы их быстро обучить и ввести в курс дел вашей компании. Другими словами, на начальном этапе вам приходится в них очень сильно вкладываться, затрачивая при этом своё личное время либо время своих ключевых сотрудников. А время, как известно, все успешные предприниматели конвертируют в деньги. То есть, вместо того, чтобы заниматься делами, которые напрямую или не напрямую приносят прибыль компании, вы, либо кто-то из ваших ключевых сотрудников, занимаетесь обучением новобранцев.

И вот вам свежий пример из практики. Совсем недавно я консультировал юридическую компанию, занимающуюся строительным лицензированием – выдачей допусков СРО строителям. И одна из серьёзных проблем, которые у них были, заключалась в том, что ключевой сотрудник отвечающий за весь документооборот компании, параллельно с ведением и подготовкой документов, ещё и обучал новых сотрудников, которые «съедали» более 30% его рабочего времени. Вследствие этого, во-первых, слетали все сроки выдачи документов, из-за чего потом страдали новые клиенты, а во-вторых, этот ключевой сотрудник был постоянно в эмоциональном напряжении и из-за этого допускал ошибки при заполнении документов, которые естественно потом возвращались на правку. А это, опять таки, непопадание в сроки и затрата дополнительного времени, а в конечном итоге – денег.

Весь драматизм этого неэффективного подхода заключается ещё и в том, что никто вам не даст гарантию, что новый, причём уже обученный вами сотрудник, не решит вдруг уволиться либо, что ещё хуже, перейти на сторону ваших конкурентов, прихватив с собой ещё и вашу клиентскую базу. Либо вы его вдруг сами захотите по каким-то своим причинам уволить, но вспомните, сколько в него было вложено ресурсов, и передумаете.

В бизнес-практике такое встречается сплошь и рядом. Вы никогда не можете знать точно, когда закончится срок годности того или иного сотрудника. Поэтому ни в коем случае нельзя делать ставку на людей, ставку нужно делать на системы. Причём выстраивать нужно такие системы, которые сделают ваш бизнес практически неуводимым для ваших же сотрудников и непонятным/невидимым для ваших конкурентов. Ваши сотрудники будут видеть только кусочек пазла, тот, который им и нужно видеть для выполнения своей узкой задачи. А ваши конкуренты не смогут его скопировать, так как будут видеть только внешнюю картинку, не зная самой сути, не видя всех внутренних бизнес-процессов. Другими словами, ваши конкуренты будут видеть лишь следствие, но никак не причину, в результате чего всегда будут обречены плестись в хвосте. Вот вам и ответ на вопрос, почему не кадры решают всё, а системы. Но это особая тема для особого разговора.

Эти люди, которые когда-то были действительно полезны, сейчас перестали таковыми быть. Они не хотят расти и развиваться вместе с вами и вашей компанией и нередко умышленно тормозят её развитие

Как именно вам выстроить систему обучения новых сотрудников на автопилоте без ущерба основным бизнес-процессам компании, мы подробно разберём ниже, а пока для видения общей картины, коротко коснёмся последней проблемы – проблемы эффективного управления кадрами.

ПРОБЛЕМА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ

Каждый раз консультируя того или иного предпринимателя, я даю эффективные рекомендации по комплексной оптимизации и автоматизации бизнеса. И практически каждый раз меня поражает один и тот же вопрос от заказчика: «Как к этому отнесутся мои сотрудники?». И, что самое интересное – чем эффективнее мои рекомендации, тем больше они не нравятся сотрудникам. Что, конечно же, естественно и закономерно, ибо сотрудникам приходится работать, причём сильно больше чем раньше, а не просто просиживать штаны в офисе, изображая бурную деятельность.

Я же всегда задаю таким собственникам встречный вопрос: «Разве ваш бизнес принадлежит вашим сотрудникам? Кто кем управляет? Кто кому платит, в конце концов?»

И знаете, довольно часто у меня складывается стойкое впечатление, что большинство собственников и управляющих делают всё, чтобы их сотрудникам работалось легче и комфортнее, стараясь им всячески угождать, причём иногда даже в ущерб своим интересам и интересам своих клиентов. Мало кто из них готов признать, что работодатель и сотрудники находятся в перманентной вражде. Налицо конфликт интересов, так как ваши интересы как владельца бизнеса не совпадают с интересом ваших сотрудников. Другими словами, вы им постоянно мешаете преследовать свои интересы. Да-да, я не оговорился.

У них: «быстрее бы вечер», «быстрее бы пятница», «планирование ближайших выходных», «забота о детях», «планирование грядущего отпуска», «заботы о том, кто с кем переспал в офисе», «повысили бы зарплату в этом месяце», «какой же всё таки наш шеф жмот» и прочее.

У вас: «Сколько мы сегодня заработаем? Скоро аренду платить...».

Ваш бизнес – это ваша жизнь, и ваша жизнь – это ваш бизнес! Эти вещи неразделимы. Но это, к сожалению, не так для ваших сотрудников. У них в голове куча такого, о чём вы даже и не задумываетесь. Они думают: «Ну, быстрее бы уже вечер...». Вы думаете: «Нужно сегодня успеть сделать ещё это, это и это, опять часа в три ночи спать лягу...». Они надеются, что клиенты не придут за 40 минут до закрытия и не сорвут им их планы на побег домой. Вы же буквально молитесь, чтобы клиенты пришли и купили. Вы трепетно заботитесь о своей прибыли. Они же не думают об этом вообще, а если и думают, то только тогда, когда возмущаются, что вы им не хотите зарплату поднимать. Ведь как так? Это же они своими «потом и кровью» приносят вам деньги.

И, на мой взгляд, ожидать от своих сотрудников владельческого подхода совершенно бессмысленно, как бы ни бредили этим некоторые гуру менеджмента. Владельческий подход – это совершенно другая ментальность, другой уровень. Ему не научишь. Чтобы овладеть им человек должен сам пройти через все этапы создания своего бизнеса, прожить их. Другого пути, к сожалению, нет.

Это всё равно, что Юрий Куклачёв будет заставлять своих кошечек интересоваться, много ли сегодня было продано входных билетов в его театре. И сколько бы вы ни проводили тренингов по тимбилдингу для ваших сотрудников, сколько бы вы им ни платили, ситуация не изменится. У вас с ними сильно разные интересы.

Проблемы в бизнесе начинаются, как правило, с проблем в голове у собственника, а именно – с неправильно расставленных приоритетов. Поэтому, если вы действительно хотите успешно развивать свой бизнес и управлять им, запомните 3 ключевых приоритета управления:

1. Ваши личные интересы и интересы ваших клиентов по приоритету выше, чем интересы ваших сотрудников. Другими словами, вы – Куклачёв, они – ваши кошечки, которых нужно постоянно дрессировать. Вы – хозяин бизнеса, они – ваши наёмные сотрудники, которые должны вам подчиняться.
2. Чем меньше у вас сотрудников, тем более успешен будет ваш бизнес. Скажу вам по секрету из опыта, что нередко простое сокращение штата сотрудников уже само по себе даёт резкое увеличение продаж и прибыли.
3. У вас как собственника только один приоритет – это контроль и увеличение денежного потока. У вашего бизнеса только один приоритет – сделать вас как его собственника богатым. Всё!

Следующая грубая управленческая ошибка заключается в том, что многие собственники пытаются сделать из сотрудников друзей, особенно из лучших сотрудников. Но они вам, к сожалению, не друзья. Да, конечно, до известной степени вы должны относиться к ним дружелюбно, помнить их дни рождения и дни рождения их детей, по-настоящему заботиться об их здоровье и благополучии. Но помните: если вы упадёте, может случиться, что они не то что руки не подадут, но ещё и с радостью попинают и потопчут вас. И подарки, которые они вам дарят на дни рождения – это лишь отчасти знак «дружеских» чувств, в остальном – элементарный прогиб. Конечно, бывают исключения, но эти исключения лишь подтверждают правило.

Проблемы в бизнесе начинаются, как правило, с проблем в голове у собственника, а именно – с неправильно расставленных приоритетов

Далее, как правило, в скором времени у лучших сотрудников развивается звёздная болезнь. Они начинают чувствовать свою «исключительность» и сильно наглеть. Наверняка у многих в бизнесе есть одна–две таких «звезды». И самое страшное – это то, что собственник боится их увольнять: «на них же весь бизнес держится». А если это ещё и друзья, то вообще: «Как я могу так с другом поступить?». А то, что эти «друзья» «зазвезделись» и стали реально вредить вашему бизнесу – а значит, вам лично, то с этим всё в порядке, да?

Со временем даже лучшие становятся худшими. Не забывайте, что у всего есть срок годности.

ПОШАГОВЫЙ АЛГОРИТМ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ НА АВТОПИЛОТЕ

Вкратце мы разобрали 3 главные, типичные проблемы, которые, как правило, возникают с персоналом. А сейчас, как я и обещал, вы получите пошаговый алгоритм создания системы обучения новых сотрудников на автопилоте. Сегодня мы с вами полностью закроем проблему обучения.

Итак... Секрет построения системы обучения новых сотрудников на автопилоте заключается в написании специальных инструкций и чек-листов. И, что самое главное, дополнительным, побочным эффектом внедрения этой системы станет в разы увеличившаяся эффективность ваших сотрудников.

Во-первых, ваши сотрудники будут больше делать, чем думать, как это правильно сделать, благодаря грамотно составленным инструкциям. Во-вторых, они будут делать строго по запротоколированной вами схеме, а не заниматься отсебятиной, что практически сведёт на нет возможность совершить фатальную для бизнеса ошибку – к примеру, потерять уже практически готового купить клиента. И в-третьих – сотрудники не будут вас доставать своими «умными» вопросами, тратя понапрасну ваше и своё рабочее время.

Если взять частный пример из практики, то, благодаря только этой системе, на 50% увеличилась конверсия в отделе продаж одного из клиентов. Люди, делающие холодные звонки, стали эффективнее звонить и «греть» потенциальных клиентов по специально написанным скриптам. И далее передавали уже «тёплых» клиентов непосредственно менеджерам, которые уже по своим отдельным скриптам закрывали их на продажу.

Существуют два типа стратегии построения автопилотной системы обучения и три варианта специальных инструкций.

Первый тип стратегии – ***стандартный***. Второй тип стратегии – ***продвинутый***.

Варианты специальных инструкций:
1. Инструкции в текстовом формате
2. Инструкции в текстовом формате + скриншоты
3. Инструкции в видео-формате

Каждый из типов стратегий используется, в зависимости от специфики вашего бизнеса и уровня сложности выполняемых задач, как одним отдельно взятым сотрудником, так и целиком отделом. Соответственно, в зависимости от выбранного типа стратегии, вы используете тот или иной вариант специальных инструкций (либо их все).

Общая концепция такова, что, вне зависимости от выбранного типа стратегии, вам нужно сделать по одной общей специальной инструкции на каждый отдел своей компании и по одной специальной инструкции для каждой конкретной должности.

Первый тип стратегии – стандартный – предусматривает, что под одну конкретную должность, в зависимости от степени сложности вшитых в неё задач, вы подбираете наиболее подходящий вариант специальных инструкций.

К примеру, у вас отдел продаж, и вам нужно написать инструкцию для сотрудников занимающихся холодными звонками. Задачи, вшитые в эту должность, имеют самую низкую степень сложности. Поэтому самый подходящий вариант специальной инструкции для этой должности – текст. То есть вы берёте и прописываете подробный скрипт, начиная от самопрезентации, оффера, закрытия возражений и заканчивая достижением конечной цели звонка. В нём же вы прописываете типовые вопросы и ответы на них. Дополнительно можете оставить один чистый лист для новых вопросов. И всё. Когда к вам приходит новый сотрудник на холодные звонки, вы просто ему даёте этот скрипт и сразу без долгих устных объяснений сажаете его за телефон.

Если вам нужно сделать инструкцию для менеджеров отдела продаж, то есть людей, которые непосредственно продают, то задачи, вшитые в эту должность, имеют высокую степень сложности, поэтому здесь я бы использовал все три варианта специальных инструкций. Текст + скриншоты + видео.

В текстовом формате я бы сделал скрипты для продаж и дожатия неоплаченных заказов. В формате скриншотов – интеллект-карты с различными схемами продаж. В формате видео – превью ваших основных продуктов, релизы новых и уроки по усилению прямых продаж.

Если брать секретаря, то я бы использовал 2 варианта специальных инструкций: текст + скриншоты. В текстовом формате вы прописываете ваше расписание, приёмные часы, время, когда вам можно звонить, типовые ответы и т.д.

В формате скриншотов – интеллект-карты для подготовки документов, различные схемы действий в отсутствии руководителя, и т.д.

Думаю, идея понятна. Дополнительно можно делать видео с экрана вашего компьютера при помощи специальной программы, где вы, к примеру, показываете, как правильно заполнять отчёты или документы, выставлять счета и т.д.

Второй тип стратегии – продвинутый, предусматривает, что под каждую должность вы делаете все три варианта специальных инструкций. Это тип стратегии обуславливается тем, что разные люди по-разному воспринимают информацию при обучении. К примеру, некоторым людям легче даётся текст, вторым легче воспринимать более структурированную информацию в виде интеллект-карт, третьим больше всего подходят видео. С этим у вас тоже не должно возникнуть вопросов.

И финальный, супер-важный момент, который вы должны понимать: то, что работало вчера, сегодня уже может не работать. Поэтому вам обязательно нужна инструкция по написанию инструкций, так как вам придётся периодически ваши инструкции и чек-листы править и дополнять, а нередко и писать новые. И обязательно выделите под это человека. Обычно этим занимается руководитель того или иного отдела. Он же, кстати, выполняет и роль наставника. Но о наставничестве и его роли в развитии компании должен быть совсем отдельный разговор.

В завершении этой темы расскажу небольшую историю необычного использования инструкций, которую я услышал от своего наставника Андрея Парабеллума. Не так давно у него был клиент, который был настолько педантичным, что писал инструкции для своей домработницы. Одна из инструкций была по мытью посуды, где было чётко прописано где и какая тарелка должна быть, где и какие стаканы, кружки, вилки, ложки должны быть. Так как из-за его придирчивости домработницы очень часто менялись, то эти инструкции сильно мешали.

***

В заключении этой большой статьи отмечу: каждая из трёх описанных в ней проблем решается в единой связке со всеми остальными.

Вообще эти три проблемы, по факту, являются неотделимыми звеньями одной общей системы эффективного управления персоналом и, как я говорил выше, решаются только в комплексе. Нельзя, к примеру, решить проблему обучения, не решив проблему найма, так как в противном случае вам придётся обучать в принципе необучаемых людей, то есть работать с кадрами очень низкого качества, которые при первой же возможности перебегут к вашим конкурентам, прихватив с собой ещё и вашу клиентскую базу. Аналогично – нельзя решить проблему обучения, не решив проблему управления, в противном случае вы получите обученных, но не мотивированных и не управляемых сотрудников, которые будут работать «спустя рукава», когда и как им захочется.

В этой статье я специально препарировал всю систему управления персоналом на проблемы/звенья, чтобы вы поняли, какие ключевые проблемы есть в системе и как пошагово выстраивается грамотная работа каждого отдельно взятого звена этой системы.

В последующих мои статьях мы подробно поговорим о других звеньях, а именно о решении проблем найма и эффективного управления персоналом. После них у вас полностью сложится весь пазл, с помощью которого вы сможете создать по-настоящему эффективную систему управления в бизнесе и действительно сильную команду, которая будет постоянно генерировать вам миллионные прибыли без вашего прямого участия.

ЕЛЕНА КАНАТЧИКОВА

Интегративный коуч, консультант по организационному развитию, бизнес-тренер

«Адаптация – это terra incognita во всем HR-цикле. Все говорят о важности адаптации, все рассуждают о важности первых дней на новой работе абсолютно для всех сотрудников (от топов до мерчендайзеров). Однако мало встречается компаний, где адаптация выстроена логично, системно, с учётом бизнес-процессов. Также не всегда учитывается не только оценка прохождения испытательного срока новичком, но и вклад наставника, непосредственного руководителя, менеджера по персоналу, бизнес-тренера.

Мой опыт подсказывает, что, оценивая удачи и успехи новичка (по итогам прохождения испытательного срока), можно увидеть, словно под микроскопом, как работают коммуникации и бизнес-процессы в компании. Что же реально работает в компании – неформальная коммуникация или строгое следование регламентам и процедурам. Где затаилась излишняя «забюрократизированность»? А где мы вообще не контролируем и не видим очевидные вещи?».

Организация системы наставничества в компании. Выбор наставника

ИРИНА ДРАНИЦА

Руководитель учебного центра
КБ «Транснациональный банк»

+7 (903) 131-06-60
idranica@yandex.ru
www.linkedin.com/in/idranitsa

ОБРАЗОВАНИЕ
• Психолог (МГГУ им. М. А. Шолохова, Психология управления персоналом).

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ
• «Карьерный коуч. Специалист по планированию и управлению карьерой»,
• «Как создать дистанционный курс»,
• «Геймификация в HR: фокус на результат»,
• «В поисках инноваций. Инструменты фасилитации»,
• «Директор учебного центра»,
• «Управление проектами»,
• «Тренинг тренеров»,
• «Наука и искусство трансформационного коучинга»,
• «Основные управленческие навыки»,
• «Эффективное управление розничными продажами в сети банка»,
• «Школа бизнес-тренеров».

ОПЫТ РАБОТЫ
• 2014–н.в.: Руководитель учебного центра (КБ «Транснациональный банк»);
• 2012–2014: Куратор / Коуч («Промсвязьбанк»);
• 2011–2012: Бизнес-тренер («Ангстрем»);
• Многолетний опыт в розничных продажах, обучении, адаптации, наставничестве.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
• Создание Учебного центра в КБ «Транснациональный банк»;
• Научные публикации в специализированных журналах.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Обучение, коучинг, развитие персонала, карьерный коучинг, консалтинг, дистанционное обучение.

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Специалисты по созданию дистанционных курсов, геймификации, обучающие тренажеры.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ
Создание электронного корпоративного университета, проект – обучение в организации в условиях кризиса (снижение или отсутствие бюджета).

Наставничество – это традиционный и достаточно известный метод обучения. Из истории можно узнать, что этот метод применяли ещё в древней Греции. Ментором звали героя древнегреческой мифологии, который раздавал мудрые советы и пользовался безграничным доверием у окружающих. В современных реалиях наставничество, в основном, используется для обучения новых сотрудников на рабочем месте, для наиболее быстрого вовлечения их в деятельность компании.

Нового сотрудника, поступившего на работу в компанию, можно сравнить с пациентом после аварии, которому нужна профессиональная, постоянная и целенаправленная помощь в адаптации к новым условиям. В большинстве компаний менеджеры по обучению проводят курсы для полноценной адаптации новичков, но, исходя из своего опыта, этого бывает недостаточно. Не сумев «прижиться» в компании (адаптироваться к специфике её бизнеса, своевременно выйти на необходимый уровень рабочих показателей, вписаться в трудовой коллектив), новичок покидает организацию. Таким образом, время и деньги, которые были потрачены на подбор и начальное обучение, могут оказаться выброшенными на ветер. В связи с этим, особенно в реалиях нынешнего кризиса, в компаниях появляется острая необходимость в создании звена, того самого профессионала, который целенаправленно и на постоянной основе будет помогать нашему «пациенту» (новому сотруднику). Этим звеном и профессионалом может стать наставник.

Запуск и поддержка системы наставничества требует расхода как финансовых, так и человеческих ресурсов. Необходимость внедрения данного метода целесообразна в следующих случаях:
• Коллектив состоит преимущественно из молодых специалистов;
• Наблюдается высокая текучесть кадров;
• Оптимизация расходов компании в кризисный период.

Не любой опытный и уважаемый сотрудник способен стать эффективным наставником. Глубокие профессиональные знания, большой практический опыт, общепризнанные личные производственные достижения и даже существенный (более пяти лет) общий стаж работы в компании – всё это необходимо, но не всегда достаточно для успеха специалиста в роли наставника. Он должен обладать совершенно определёнными специфическими компетенциями.

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ НАСТАВНИКА

Компетенции наставника предлагаю разделить на входные (высокий уровень развития которых необходим при отборе в наставники) и дополнительные (развитие которых возможно в процессе прохождения наставником специального обучения).

Для того чтобы наставник мог эффективно выполнять свою функцию, он должен:
• обладать необходимыми знаниями и опытом;
• уметь передавать накопленные знания и опыт;
• хотеть это делать.

Входные компетенции:

• ***Профессиональные (технические) знания и навыки*** – обладание высоким уровнем знаний, навыков, соответствующим занимаемой должности.

• ***Управление знаниями*** – основываясь на должностных инструкциях и процедурах организации работ (процедура адаптации нового сотрудника), понимает и объясняет новым сотрудникам, какие знания и навыки являются

ключевыми для успешной работы в занимаемой должности. Проводит оценку уровня знаний и навыков сотрудников.

• ***Лояльность и вовлечённость*** – заинтересован в работе в данной компании, отстаивает её интересы в различных ситуациях. Старается передать новым сотрудникам ценности компании.

Дополнительные компетенции:

• ***Наставничество*** – создание всех необходимых условий для передачи своих знаний и навыков.

• ***Навык предоставления обратной связи*** – не только знать правила предоставления обратной связи, но и регулярно предоставлять её. Обратная связь должна быть объективна, конкретна, конструктивна. Также необходимы рекомендации сотрудникам по устранению недостатков.

• ***Коммуникация и презентация*** – важно, ясно и чётко излагать свои мысли, адаптировать информацию к различным по уровню подготовки сотрудникам. Активное слушание – не просто слушать, а слышать. Быть эмоционально устойчивым.

• ***Основы педагогического мастерства и андрагогики*** – знать особенности обучения взрослых, владеть разными подходами к преподнесению материала.

Глубокие профессиональные знания, большой практический опыт, общепризнанные личные производственные достижения и даже существенный общий стаж работы в компании – всё это необходимо, но не всегда достаточно для успеха специалиста в роли наставника

ОТБОР НАСТАВНИКОВ

На первичном этапе отбора наставников необходимо определить наличие у наставника тех профессиональных знаний, умений и навыков, которые так необходимы для профессиональной помощи нашему новичку. Важно также желание и способность обучать других сотрудников. Лучше выбрать в наставники не высокого профессионала, а сотрудника с талантом обучать других.

Обычно, чтобы определить уровень профессиональных знаний и навыков наставников, можно использовать результаты профессионального тестирования, а также демонстрационные ролевые игры, на которых наставники демонстрируют своё мастерство. Подойдут тестовые задания, результаты профессиональных конкурсов и соревнований.

Самое простое – это положиться на экспертную оценку профессиональных качеств потенциального наставника, полученную у его непосредственного руководителя. Это, конечно, менее трудоёмкий, но и менее надёжный метод, так как в этом случае возрастает риск субъективной оценки. Также оценить желание кандидата в наставники обучать других сотрудников можно в процессе несложного интервью.

Выявить у кандидата в наставники способности к обучению других людей можно, понаблюдав за ним в процессе выполнения функции наставничества, взаимодействия с коллегами в процессе работы или предложив ему продемонстрировать ролевую игру на тему «Обучение сотрудника выполнению определённого этапа работы».

***

В иностранных компаниях уже давно, а теперь и во многих российских компаниях процедура наставничества воспринимается сотрудниками как почётная обязанность, повышающая их статус. Очевидно, что грамотно обучить новичка, помочь ему быстро привыкнуть к новой работе могут далеко не все сотрудники, а только высококвалифицированные специалисты с достаточным трудовым стажем в компании, имеющие особые таланты к обучению людей и обладающие всеми необходимыми личностными характеристиками. Именно такие сотрудники и становятся Наставниками – профессионалами, осознающими значимость своего положения – быть ключевой фигурой в процессе адаптации нового сотрудника в компании.

НАТАЛЬЯ ЛЕЖНЕВА

Бизнес-тренер

«СПб-Тренинг. Корпорация Успеха»

«С одним клиентом мы провели подсчёты – и оказалось, что на поиск линейного (!) сотрудника было потрачено больше трёх окладов его руководителя. А кандидат в результате ещё и сам ушёл через 2 месяца испытательного срока.

О чём это для меня? Успех на этапе адаптации зависит на 70–80% от процесса подбора. О процессе подбора написано немало, хочется отметить, что в последнее время мы видим: неотъемлемой частью подбора является качественная проработка Профиля Компетенций кандидата. Это работает сразу на нескольких уровнях: руководитель ещё раз видит кто у него в команде, каков средний профиль компетенций в его коллективе, к чему стремиться, кого искать. И при этом может произойти обновление KPI или рокировка сотрудников в команде. А самое главное, что Профиль Компетенций помогает чётко и прозрачно работать от этапа описания вакансии и отработки ожиданий руководителя, до этапа подбора, оценки и обратной связи непосредственному кандидату. Профиль компетенций – база для ясных коммуникаций в помощь HRу!».

НАТАЛЬЯ ПЕТРОВА

Управляющий партнёр
«Ё-ФОРМУЛА»

+7 (903) 004-08-11
n.petrova@yourformula.ru
www.yourformula.ru
https://www.linkedin.com/pub/petrova-natalya/18/749/5a3/ru

ОБРАЗОВАНИЕ
• General and Finance management / Управление и финансовые инструменты (Высшая школа бизнеса (MBA), Государственный Университет Управления);
• Психолог-социолог (Государственный Педагогический Институт им. Евсевьева).

ОПЫТ РАБОТЫ
• HR-директор, руководитель различных функций в сфере HR и в HR-консалтинге, управляющий партнёр (Kelly Services, Aviva (UB), банки, розничные и страховые компании);
• Консультант-эксперт в HR-процессах.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
Автор курсов: «Система HR-бизнес-партнёрства», «Рекрутмент для не рекрутёра», «Оптимизация через Shared Service center», «HR Shared Service center», рекомендаций по постановке целей и задач в бизнесе (KPI), формирование вовлеченности сотрудников.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Стратегическое планирование, HR-бизнес-процессы, оценка и развитие персонала.

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Специалисты по обучению и развитию персонала, бизнес-тренеры, эксперты в оценке персонала.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ
Оценка персонала с целью качественного развития компании, постановка систем кадрового резерва внутри компаний. Открытые программы для физических и юридических лиц по темам «Создание кадрового резерва», «HR-бизнес-партнёрство», «Shared service center, как оптимальный инструмент эффективности».

ОСОБЫЙ ВЗЛЯД

Оптимизация через простую адаптацию. Как HR и T&D могут помочь заработать бизнесу

или

Создание Shared Service center внутри компании

После долгого времени работы в крупных компаниях, отвечая за различные HR-функции внутри них, стало понятно, что одним из важных условий успеха компании является период введения сотрудника в должность и его качественная адаптация в ней. На сегодня, являясь внешним консультантом-экспертом для множества компаний в области HR-аудита функций, а также реализуя проекты по оценке и развитию персонала для клиентов, я еще раз убедилась в том, насколько адаптация непростой период в жизни сотрудников и работодателей. Даже более того, иногда этот период высоко-рискованный... Одновременно этот период может стать мало эффективным для компании с точки зрения получения прибыли. Почему?

Давайте разберёмся. Период, когда мы принимаем на работу новичка или продвигаем его изнутри, переводя на другую функцию (или добавляя больше обязанностей), является временем, когда этот сотрудник ещё не работает эффективно в новой роли. В тот же момент ему требуется время и внимание более высокопрофессиональных коллег, которые уже давно пребывают в подобной должности. Коллеги должны обучить, рассказать, показать и т.д. – это стандартная картина внутри большинства компаний. Если одновременно посчитать экономическую эффективность этого периода для компании, например, при адаптации людей на следующих должностях: менеджер по продажам, key account manager, pre-sale менеджер, technical sales manager и т.д., то получается, что новичок еще не зарабатывает, а профессионал ещё и теряет в продажах, переключаясь на обучение новичка и затрачивая на это своё время. Случается при этом, что профессионал недовольно ропщет: «Вот взяли какого-то...», да и новичок от этого тоже не счастлив. Как существенный риск в такой ситуации – новый сотрудник иногда может и уйти из компании из-за этого дискомфорта, не успев адаптироваться. Ведь недаром, по статистике 2014 года, около 30% уволившихся по причинам нежелательной текучести персонала в продающих подразделениях и в рознице – это сотрудники, ушедшие в период первых трёх месяцев работы. А компания в этом случае снова вынуждена терять время на поиск новых специалистов...

Позвольте поделиться с вами не самым простым, но эффективным методом освобождения времени у гуру продаж, через создание Центров Общего обслуживания поддерживающих функций в компаниях – на профессиональном сленге это звучит как Shared Service center (Центр Общего обслуживания (SSC)).

Компания «Ё-ФОРМУЛА» реализовала уже несколько подобных проектов совместно с HR в крупных компаниях, и мы убедились, что HR, внедряя безболезненную оптимизацию и формируя качественную и простую адаптацию для сотрудников поддерживающих отделов, может зарабатывать вместе с бизнесом.

Да и времени для профессиональной адаптации support-специалистов всегда требуется меньше, а уж об отсутствии имиджевых рисков перед клиентами, которые всегда есть при адаптации сотрудников отдела продаж, и говорить не нужно – их нет.

Реализовать этот проект лучше двумя частями:

- *Создание Центров Общего обслуживания (SSC);*
- *Разработка системы адаптации, обучения и развития для сотрудников SSC.*

Итак, в моём примере я расскажу, **как исследовать необходимость создания SSC**, чтобы освободить время продавцов для увеличения показателей прямых продаж. А затем смело можем просить их увеличить оборот и прибыль компании.

Что же для этого нужно сделать со стороны HR:

1. ***Договориться с Руководителем отдела продаж об исследовании функции и действий менеджеров по продажам в рабочее время.*** Иначе – посмотреть, что они делают и сколько времени на это тратят.

2. Конечно, ***нужно выбрать лидера проекта в HR.***

3. ***Выбрать метод исследования.*** Это может быть наблюдатель изнутри или внешний консультант. Можно использовать видео, бланки фотографий рабочего дня, проанализировать функциональные и фактические обязанности менеджеров по продажам, провести интервью по анализу функций с сотрудником исследуемой должности и с Руководителем функции.

4. ***Определить период наблюдения 2–3–4 недели.*** Если возьмёте короткий, то лучше взять окончание месяца и начало следующего, чтобы посмотреть функционал при закрытии продаж в конце месяца.

HR, внедряя, безболезненную оптимизацию и формируя качественную и простую адаптацию для сотрудников поддерживающих отделов, может зарабатывать вместе с бизнесом

5. ***Зафиксировать все действия, привязав их к функциям.*** Разбить их на бизнес-образующие (приносящие прибыль) и непрофильные – это обязательно нужно согласовывать с Руководителем отдела продаж.

6. Затем ***обозначаем сроки, когда можно забрать все не профильные функции в SSC*** (после его создания), освобождая время продавцов для дополнительных встреч с клиентами и продаж.

А дальше нужно **посчитать, сколько человек Вам необходимо на поддержку отдела продаж в SSC**. В Центр Общего обслуживания попадут, скорее всего, такие функции как: холодные звонки, введение информации о клиентах в ERP, спам-рассылка, администрирование договоров, подготовка документации к тендерам, отправка POSM при поздравлении клиентов с праздниками и т.д. При этом вы можете удешевить стоимость SSC как отдела, разместив его в регионе или использовать home office – поскольку снижение затрат на аренду – поможет прибыльности бизнеса.

Ну, а теперь важно **создать качественную сервисную поддержку продажам со стороны SSC**, поскольку это наш основной внутренний клиент. Это и должно стать стратегией подразделения. Адаптировать сотрудников SSC к новым функциям и развивать внутри этого отдела.

1. ***Назначаем лидера / руководителя SSC.***
2. ***Выбираем период для анализа и аудита поддерживающих функций вместе с продажами.***
3. ***Прописываем регламенты и SLA для SSC и согласовываем их с продажами.***
4. ***Создаём требования к должности (профиль) сотрудника SSC, определяем необходимое количество сотрудников.***
5. ***Набираем сотрудников и адаптируем совместно с отделом продаж.*** Адаптация первых сотрудников SSC пройдёт совместно с лидером от отдела продаж, а затем её процедура должна быть формализована в рамках SSC.
6. ***Строим систему нематериального стимулирования внутри SSC,*** систему признаний и поощрений за позитивную оценку со стороны внутренних клиентов (ежемесячно). ***Создаём карьерную матрицу***, которая может стать качественным ресурсом для закрытия вакансий в отделе продаж, если эта необходимость будет возникать.

Стоит отметить, что бюджетные затраты для компании на содержание сотрудника SSC гораздо меньше, чем найм нового менеджера по продажам, который не сразу показывает результат, а его ФОТ, как правило, не мал. При этом не следует забывать, что цикл «выгорания» сотрудников в support-подразделениях довольно короткий и в среднем составляет от 8 месяцев до 1,5 лет. Поэтому системы адаптации и обучения этих сотрудников должны быть прописаны и формализованы, это позволит системам работать в чёткой механике – «как часы». Поскольку ротация специалистов неизбежна и найм новых в SSC будет производиться часто, то лучше, если это будет ротация качественного человеческого ресурса внутри компании из созданного кадрового резерва в SSC в отдел продаж. Таким образом, в продажи будут попадать адаптированные в компании специалисты, уже имеющие представление о специфике работы с клиентами и с продуктом.

ИРИНА ЯНОВА

Руководитель развития и продвижения дистанционного обучения / партнёр проекта «Обучения» НОЧУ ДПО *«Институт профессионального кадровика»*

+7 (495) 988-57-39, +7 (926) 968-82-23
i.yanova@profkadrovik.ru
Skype: sdoconsult
www.vk.com/i.yanova

ОБРАЗОВАНИЕ
- Учитель русского языка и литературы (ГОУ ВПО « Астраханский государственный университет», филологический факультет);
- Менеджер организации (НОУ ВПО «Московский экономико-финансовый институт», экономический факультет);
- Юрист (Московский финансово-юридический университет (Московская финансово-юридическая академия), юридический факультет).

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ
- «Педагогика и психология» (ГОУ ВПО « Астраханский государственный университет»);
- «Навыки успешных продаж» (Академия Брайана Трейси)

и др.

ОПЫТ РАБОТЫ
12 лет.
- 2014–н.в.: НОЧУ ДПО «Институт профессионального кадровика», руководитель развития и продвижения дистанционного обучения / партнёр проекта «Обучения»;
- 2013–2014: НОЧУ ДПО «Институт профессионального кадровика», методист по дистанционному обучению;
- 2012–2013: ООО «Дрофа», методист по дистанционному обучению информационно-методического отдела Центра информации и рекламы.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
- Внедрение системы дистанционного обучения в Институте.
- Развитие проекта «ИПК - регионы России».
- Публикации на профессиональных сайтах.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Обучение и развитие, дистанционное обучение.

Что выбирают современные HR для обучения сотрудников: корпоративный сегмент или очные форматы?

В этой статье рассказывается о целевых группах персонала для обучения и развития, о формах и методах обучения, современных технологиях обучения сотрудников. В статье приводятся примеры практиков по развитию и обучению персонала. Статья будет интересна специалистам и руководителям, начальникам отдела по развитию и обучению персонала, а также менеджерам по персоналу.

ВЫДЕЛЯЕМ ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ ПЕРСОНАЛА ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ

Проблемная «зона», которая обсуждается на многих круглых столах, семинарах – это как выделять целевые группы персонала, с кого начинать обучение – и это несмотря на то, что во многих компаниях уже давно идёт процесс обучения сотрудников. Но, тем не менее, этот вопрос очень важен для HR-специалистов.

Выбор обучения персонала неразрывно связан с типом бизнеса и условиями компании. Например, на производстве будут в первую очередь подбирать для обучения целевые аудитории технического персонала. Большинство компаний заточено на обучение руководящего персонала – это встречается часто и практически во многих компаниях. Хотя многие компании занимаются развитием сотрудников с высоким потенциалом. В крупных компаниях в департаментах корпоративного обучения и развития встречаются, как правило, две категории персонала, с точки зрения целевых групп – это руководители всех уровней и молодые специалисты. Некоторые компании в отдельную группу относят и руководителей кадровых служб, поскольку от них требуются навыки коммуникации, управления, делегирования полномочий, умение принимать решения и др.

«Молодые специалисты» – выпускники ВУЗов, которые направляются на программы обучения, помогающие развить успешную и быструю адаптацию на рабочем месте, развивающие знания и навыки (если компания производственная, то специфические технические знания и навыки), на обучение основам управления для работы в команде и карьерного роста. Формы обучения в данном случае приветствуются корпоративные.

Важным на сегодняшний день становится и обучение рабочего персонала. Это неслучайно, ведь рабочий персонал, грамотно обученный, будет работать без издержек производства, порчи оборудования – травматизм будет снижаться в разы. Поэтому для такой целевой аудитории специалисты по обучению разрабатывают практические тренинги, на которых происходит обработка навыков и получение новых.

За последние 2–3 года упор в обучении персонала делается на индивидуальный подход, он также адресный, и в выборе программ обучения для рабочего персонала часто используют формат семинаров или тренингов в группе не более 10 человек.

Небольшая подсказка – выбрать целевую аудиторию можно по двум критериям:

1. Персонал, деятельность которого находится приближенной к источнику дохода и критична для бизнеса и получения прибыли;

2. Персонал, в работе которого есть место развитию сложных навыков. Например, когда сотрудники работают в сложной, изменчивой среде, требующей постоянного повышения квалификации.

Если представить прогноз на будущее, то, на мой взгляд, он будет следующим. В связи с развитием производства и появлением зарубежных компаний – можно спрогнозировать нехватку квалифицированных рабочих кадров, что, в принципе, уже наблюдается. Поэтому уже сейчас огромное

влияние уделяется обучению рабочего персонала и развитию программ профессиональной переподготовки или переквалификации для соответствующих категорий персонала. Как правило, формы обучения в данном случае очно-заочные, т.е. используются семинары с включением дистанционных технологий, если это приемлемо.

ФОРМЫ И МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Все методы обучения можно разделить на три группы:
1. традиционные методы обучения;
2. методы активного бучения;
3. методы профессионального обучения.

К традиционным методам мы можем отнести как раз семинары, лекции, возможно, видео-обучение. Эффективные и преобладающие на сегодняшний день формы обучения персонала – это семинары, их очень часто выбирают специалисты по обучению сотрудников, потому что считают, что именно во время семинаров слушатель получает основную базу знаний.

Такая форма как семинары предполагает активность участников, ведь на семинарах есть совместные обсуждения проблемы, и используются они в первую очередь, когда стоит задача совместного обсуждения проблемы, разработка и подход к какому-то решению, поиск новых идей. В большинстве компаний сейчас отправляют сотрудников на обучение в корпоративном формате. Предполагается, что корпоративный семинар необходим для развития корпоративной культуры, стратегических сессий, мозгового штурма. Корпоративные семинары заточены на решение очень конкретных проблем конкретной компании, на которых тренер может обсудить очень узкие профессиональные вопросы.

Эффективные и преобладающие на сегодняшний день формы обучения персонала – это семинары

К методам активного обучения, на которых большее внимание уделяется практической обработке знаний, навыков и умений, относятся:
1. тренинги;
2. групповые обсуждения;
3. деловые и ролевые игры;
4. поведенческое моделирование;
5. разбор практических ситуаций;
6. баскет-метод.

Рассмотрим тренинги и баскет-метод. Тренинги – как самый востребованный формат обучения, баскет-метод – как наименее известный.

Итак, тренинги – это такое обучение, в котором теория сокращена до минимума, а в основе лежит практическая отработка знаний и навыков. Такая отработка происходит за счёт моделирования специально заданных ситуаций. При использовании баскет-метода участнику обучения, например, предлагают выступить в роли управляющего, которому требуется в срочном порядке разобрать накопившиеся на его столе деловые бумаги и принять по ним определённые действия.

К методам профессионального обучения относятся:
1. производственный инструктаж;
2. наставничество;
3. стажировки;
4. ротация кадров;
5. использование работников в качестве ассистентов;
6. подготовка в проектных группах.

В небольших компаниях часто используется метод наставничества. Суть наставничества в том, что нового сотрудника без опыта работы обучает наставник – сотрудник с опытом работы данной профессиональной сферы. Именно наставник развивает профессиональные навыки, компетентность своего обучающегося. Наставничество способствует повышению квалификации и успешной адаптации тех, кто был принят в компанию недавно. Потребность в наставничестве возникает тогда, когда в компании настаёт период изменений какой-либо технологии или стратегии.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

На мой взгляд, современный и эффективный подход в обучении – это модель обучающейся организации и корпоративного обучения. Недостаточно практикующиеся модели, но уже используемые на рынке – это управление проектом, коучинг, корпоративное дистанционное обучение. Обороты приобретает компания, внутри которой есть корпоративное обучение, обучающаяся организация. Обучающаяся организация – это компания, в которой

Обучающаяся организация – это компания, в которой обучение представляет собой неотъемлемую часть её развития. Оно становится настолько взаимосвязанным и неразрывным, что составляет корпоративную культуру компании.

обучение представляет собой неотъемлемую часть её развития. Оно становится настолько взаимосвязанным и неразрывным, что составляет корпоративную культуру компании.

Создать такую модель «Обучающейся организации» не просто, это требует значительных усилий всех сотрудников и перестройки организации работы компании. Корпоративное обучение – системное. Оно обеспечивает получение квалификации сотрудников, которая соответствует формату развития компании. В начале статьи мы говорили, что корпоративное обучение затрагивает все уровни компании от рабочего персонала до руководящих позиций.

Коучинг – это ещё один способ обучения или процесс между коучем и сотрудником организации, который желает развивать свой потенциал для достижения личных и корпоративных результатов в бизнесе.

Говоря о такой новой форме обучения как «Управление проектом», мы говорим одновременно как о методе обучения, в ходе которого будет учитываться опыт изменений, и этот опыт будет использован в других проектах. Персонал при таком методе обучается за счёт обмена опытом и контролирует деятельность друг друга. В конце обучения, как правило, подводятся и оглашаются на итоговом занятии результаты деятельности каждого сотрудника, и они же оцениваются всем коллективом организации. Возможно и привлечение клиентов к данному оцениванию.

***

Подведём итоги. Использование описанных методов и форм обучения с применением современных технологий представляет хорошие возможности для совершенствования системы обучения не только в корпоративном сегменте, но и в формате открытого семинариума.

Обучение персонала с применением любых форм равно выводу деятельности сотрудников на новый уровень. Выбор форм обучения невозможен без учёта тенденции повышения качества управления персоналом, существующей в настоящее время, типа бизнеса и поставленных стратегических задач.

ЮЛИЯ ШИКОВА

Директор учебного центра
«Сетевая Академия ЛАНИТ»

«Если новичок вступает на недавно освободившуюся должность, важно максимально качественно и быстро погрузить его в специфику на этапе адаптации. Хорошо, если предыдущий сотрудник уходит из компании, успевая передать дела преемнику, и даже потом помогает ему советами. Чем важнее сотрудник для организации, тем выше её риски. Пока новый человек вникнет в специфику должности и получит необходимый опыт работы, пройдёт время, для организации же это будет измеряться в реальных финансовых потерях.

Может ли руководитель подстраховаться заранее и снизить эти риски, пока они ещё только потенциальные? Ни одного сотрудника на значимой позиции вы не заставите писать подробные инструкции о том, как он выполняет те или иные процедуры. Другое дело – снять на видео.

Обучающее видео, чтобы стать действительно полезным учебным материалом, должно готовиться по методическим рецептам с соблюдением всех правил и пропорций. Чередование теории и практики, короткие промежуточные вопросы для самоконтроля и закрепления материала, длительность каждого фрагмента – вот далеко не полный перечень ингредиентов.

Приготовленные с точным соблюдением рецептуры информационные ролики с записями опытных специалистов компании действительно могут стать эффективным решением задачи снижения рисков ухода ключевых сотрудников. Такое решение можно и нужно готовить заранее и использовать для быстрого включения в работу новичков или даже для обмена опытом внутри организации.

Конечно, даже самый лучший видеоматериал, профессионально снятый и смонтированный с учётом всех методических рекомендаций, не может заменить живого наставничества. Но в условиях невозможности передачи опыта и знаний в личном общении такой подход сегодня является один из самых эффективных».

АРТЁМ МУСИН

Научный консультант

+7 (926) 134-34-56
ai.musin@physics.msu.ru
www.istina.msu.ru/profile/fgir

ОБРАЗОВАНИЕ
• Преподаватель (МГУ имени М.В. Ломоносова, Факультет педагогического образования);
• Бакалавр физики (МГУ имени М.В. Ломоносова, Физический факультет).

ОПЫТ РАБОТЫ
• Преподаватель (Вечерняя физическая школа при Физическом факультете МГУ, ГБОУ Гимназия №1518, выездные школы для одарённых детей);
• Научный консультант («Научно-образовательная площадка «Лабобраз»).

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
• 3 статьи в рецензируемых научных журналах, 6 докладов на всероссийских и международных научных конференциях.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Научная деятельность, образование, системное взаимодействие «ВУЗ – бизнес».

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Специалисты по привлечению инвестиций в образовательные проекты.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ
Облачная школа для школьников и студентов, выездные школы на базе технопарка «Саров», резидентом которого является НОП «Лабобраз».

ПРЕЗЕНТАЦИЯ

Инновационная образовательная площадка как способ взаимодействия «ВУЗ – бизнес»

Когда молодой сотрудник сталкивается с конкретной задачей, его только теоретических знаний не хватает для её выполнения, поскольку научиться чему-либо можно только посредством определённой деятельности. Аристотель говорил, что «вещам, которым надо бы учиться, чтобы их делать, — лучше учиться, делая их». Тот факт, что в учебных программах корпоративных и классических университетов по-разному проводится расстановка акцентов, говорит нам о необходимости расширять диалог между вузами и бизнесом, делать его более конструктивным. Как же наладить этот диалог между столь отличающимися структурами?

Не секрет, что наличие корпоративных университетов как площадок для дополнительного обучения молодых сотрудников корпорации говорит о том, что бизнес считает необходимым развить у «новичков» дополнительные компетенции. В последнее время таких университетов появляется всё больше, поскольку в вузах направленность получаемых компетенций в гораздо большей степени теоретическая, чем практическая. Корпорации вкладывают собственные средства на переобучение и дообучение своих сотрудников, а сотрудники — преодолевают «ступеньку» на своём карьерном пути «вуз-корпорация».

В настоящее время бизнес не очень активно участвует в предприятиях инновационной направленности в образовании, затрачивая свои ресурсы на обучение сотрудников. Нет инновационной площадки, где, по аналогии со Сколково, можно предлагать и продвигать проекты для решения конкретных педагогических задач и обсуждать их с профессионалами-экспертами. Между тем, такая площадка, на которой могут быть апробированы различные образовательные проекты – облачные школы, системы отбора кадров через деловые игры и профориентацию, школы публичного выступления – обязательно должна существовать при активном участии бизнеса.

Необходимость создания данной площадки продиктована требованием времени. Школа и вуз не должны быть сами по себе инновационными площадками — потому что любая инновация может принести образовательному процессу как пользу, так и непоправимый вред. Однако без инноваций невозможно добиться того, чтобы практика была впереди теории, чтобы студенты не только «грызли гранит науки», но и делали что-то руками — это основа «грамотной» профориентации. Для многих выпускников вузов теория должна быть лишь помощником, который интегрирует образовательный процесс в жизненный. Таким образом, инновационные проекты должны разрабатываться и запускаться на специальной площадке, а затем успешные проекты можно интегрировать в систему образования. В школу и вуз нужно внедрять уже апробированные, проверенные временем «инновации», которые по истечении некоторого времени перестают быть таковыми и становятся нормой. Это минимизирует потенциальный вред настолько, насколько это возможно, и поможет образованию осторожно идти в ногу со временем.

Для начала необходимо при активном участии бизнеса и вузов создать такую площадку, которая бы «заполнялась» экспертами с обеих сторон, где бы разрабатывались новые проекты и формировались структуры, консервирующие лучшие достижения. Должна функционировать облачная школа, где проводятся занятия с использованием облачных сервисов, позволяющих преподавателю и ученику эффективно взаимодействовать друг с другом.

Такая площадка, на которой могут быть апробированы различные образовательные проекты – облачные школы, системы отбора кадров через деловые игры и профориентацию, школы публичного выступления – обязательно должна существовать при активном участии бизнеса

Вообще облачные технологии делают создание такой площадки гораздо более реальным и необходимым, чем сто лет назад.

Во-первых, технологий настолько много, что никто не использует их в полную силу и даже не успевает уследить за их развитием. Благодаря этому, можно создавать инновационные образовательные проекты на указанной площадке настолько уникальными, насколько это вообще возможно.

Во-вторых, решение педагогических задач станет проще. Ведь не случайно сейчас наблюдается тенденция «ухода» образования в облако. Традиционные институты среднего и высшего образования не пропадут, но трансформируются и будут играть больше социальную роль, то есть упор на взаимодействие студентов и преподавателей.

В-третьих, современный человек должен уметь вести бизнес, владеть технологиями и быть «образованным лаборантом» – при этом имея не менее разностороннее, но более практически-ориентированное образование, и на такой площадке он сможет его получить.

Само существование бизнеса в том виде, в котором он есть сейчас, обязано балансу между бизнесом и правительством, которые находятся в непростых взаимоотношениях. Рассматривая известный тезис А. Линкольна о связи школы и правительства, можно сделать вывод: бизнесу нужно пытаться повлиять не на сегодняшнее правительство, а на завтрашнее правительство, то есть на школу. Облачные формы образования, по крайней мере, в настоящее время, не контролируются правительством так, как традиционные. Это даёт шанс начать уже сейчас формировать благоприятную будущую среду для бизнеса.

Алхимия современного менеджмента

24 сентября прошёл мастер-класс ***Олега Прусова*** с ярким и жизнерадостным названием: «Ура! Я – начальник!». Однако Олег сразу же предупредил, что речь будет идти вовсе не только о позитивных сторонах руководства. Главная задача этого цикла мастер-классов – передать основные знания, которые необходимы каждому руководителю, причём не только начинающему, но и тому, кто решил переосмыслить своё руководство ради большей продуктивности работы компании.

Олег Прусов рассказал о том, с чего начать новому руководителю, и о том, чего ему делать не стоит. Он также затронул проблему карьерного роста и проблему эмоционального выгорания – то, о чём необходимо знать и помнить любому человеку, стремящемуся построить хорошую карьеру.

В других мастер-классах Олег Прусов расскажет о работе с командой, о разрешении конфликтов в коллективе, о том, как создать своим сотрудникам комфортную среду, и о многом другом, чему автор-ведущий научился на своём опыте.

Мастер-классы пройдут в рамках цикла «***Алхимия современного менеджмента***» проекта HR-мафия (www.hr-mafia.ru).

Ксения Орлова

КАКОВА, НА ВАШ ВЗГЛЯД, РОЛЬ УЧЕБНОГО ЦЕНТРА / КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА В АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ?

ОЛЬГА ЛАРКИНА

HR-эксперт, бизнес-коуч
Бизнес Школа LERNER

+7 (916) 546-12-71
larkinaolga@yandex.ru
www.ler-ner.ru

Елена Канатчикова:

Роль корпоративного университета в процессе адаптации сложно переоценить. Новичок сразу попадает в стройную и логичную модель компании. Сразу видно, чему учат, кто учит, как оценивается уровень освоения знаний. Становится понятен уровень ценностей компании. Происходит знакомство с новыми коллегами, интересными преподавателями. Можно много говорить в компании о стратегии, путях развития и инструментах достижения бизнес-целей компании. А так как Корпоративный университет всегда строится и функционирует в строгом соответствии с долгосрочной стратегией компании – новый сотрудник, в период своей адаптации, сразу мотивируется и пропитывается «духом» компании, стратегическим курсом. И может принять взвешенное решение – остаться и развиваться вместе с компанией или поискать другую.

ЕЛЕНА КАНАТЧИКОВА

Интегративный коуч, консультант по организационному развитию, бизнес-тренер

+7 (985) 227-98-94
kanatchikovae@mail.ru

Ольга Ларкина:

Учебный центр компании с проактивной профессиональной позицией, безусловно, может быть инициатором и двигателем создания системы адаптации сотрудников, может аккумулировать и систематизировать предложения по программе ввода в должность, может грамотно, с точки зрения методологии, «упаковать» поток идей и предложений в стройную концепцию, осуществить корректный подбор тренингов и программ обучения на этапе адаптации сотрудника, создать яркий мотивирующий welcome training, не забыть про требования буквы закона из серии инструктажа по технике безопасности, и т.п. Всё зависит от целей, задач и даже традиций компании. Степень значимости учебного центра варьируется, в зависимости от задач по адаптации сотрудников, от ключевой (если новых сотрудников необходимо обучать профессии «с нуля») до нулевой (если учебный центр работает в сфере повышения квалификации и развития компетенций действующих сотрудников, а «вновь прибывшие» в центр обучения даже и не попадают).

Но, вне зависимости от позиционирования учебного центра в системе адаптации персонала конкретной компании, важно понимать, что ключевую роль в этом процессе играют непосредственный руководитель сотрудника и ближайшее рабочее окружение. Ощутимое перетягивание HR-блоком одеяла «на себя» приведёт к двум неизбежным реакциям: «чему вы его тут научили» от подразделения-заказчика и «всё не так, как вы мне говорили» от вновь прибывшего.

ЮЛИЯ ШИКОВА

Директор учебного центра
«Сетевая Академия ЛАНИТ»

+7 (495) 967-66-70
+7 (495) 967-66-95
academy@academy.ru
www.academy.ru

Наталья Лежнева:

Безусловно, Учебный центр или Корпоративный Университет (КУ) – мечта многих компаний. В этом видится решение многих проблем: от процесса подбора и адаптации лучших кандидатов до увеличения прибыли компании и уменьшения текучести кадров. На данный момент мне видится, что Учебный Центр может стать именно тем «пятым элементом» в работе с персоналом, которого не достаёт для стабильного и качественного роста показателей продаж (1), управленческих стратегий (2), ресурсосбережения (3) и стратегических инициатив (4). Реализуя процедуры адаптации сотрудников, после испытательного срока компания получает больше, чем «просто рабочую единицу». Это уже сотрудник, готовый работать не на уровне IQ, а как минимум на комбинации IQ+EQ. А задача максимум для КУ? Это сотрудники, работающие по принципу IQ+EQ+SQ!

МАРИНА ЧИРКОВА

Директор по обучению и развитию персонала
Адвокатское Бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры»

+7 (495) 935-80-10
marina_chirkova@epam.ru
www. epam.ru

ИРИНА ТКАЧЁВА

Управляющий партнёр
Профессиональная Бизнес-школа SRC

+7 (495) 748-03-11
itkacheva@src-master.ru
www.src-master.ru

НАТАЛЬЯ ЛЕЖНЕВА

Бизнес-тренер
«СПб-Тренинг. Корпорация Успеха»

+7 (812) 649-29-59
info@trening-spb.com
www.trening-spb.com

Ирина Ткачёва:

Рассмотрим участие УЦ на разных этапах адаптации новых сотрудников:
• Введение в организацию;
• Введение в подразделение;
• Введение в должность.

Участие корпоративного УЦ часто ограничивается первым этапом – проведением Welcome-тренинга. Безусловно, это очень важный этап, в результате которого новичок должен получить понимание принципов функционирования компании, знание требований к сотрудникам, а также высокую мотивацию на работу в этой организации.

Однако ошибки на следующих двух этапах адаптации часто приводят к снижению мотивации и к уходу новичков. Именно участие УЦ должно обеспечить системный подход, поэтому оно столь важно при введении в подразделение и в должность.

Главные задачи УЦ на этих этапах – помочь руководителям подразделений в разработке учебных программ и в их проведении, а также обучить всех, кто будет заниматься адаптацией новичков, правильно учить взрослых людей.

Марина Чиркова:

Ради сокращения затрат и ускорения выхода сотрудника на оптимальный уровень выполнения работы процесс адаптации должен быть системным, продуманным, взвешенным, оптимальным по средствам достижения, по используемым процедурам и методам. Корпоративный университет выступает в этом случае системой, помогает структурировать процесс, вести его на постоянной основе, оценивать эффективность адаптации. Адаптация – это один из видов обучения и развития сотрудников компании, поэтому является прикладной задачей Корпоративного университета.

В рамках Корпоративного университета можно организовать адаптацию не только новых сотрудников, но и сотрудников, которые занимают новые должности в компании, т.к. Корпоративный университет имеет программы развития для каждого уровня персонала в непрерывной системе обучения. В рамках непрерывного корпоративного обучения есть возможность последовательно освоить все уровни адаптации:

• Профессиональная компонента – получение новых знаний, умений и навыков, понимание стандартов работы и всех действующих бизнес-процессов.
• Мотивационная компонента – оценка мотивации и её повышение, эмоциональное вовлечение сотрудников в корпоративную культуру, освоение корпоративных норм деятельности, правил поведения и взаимодействия.
• Корпоративная компонента – формирование лояльности и преданности сотрудников, развитие внутреннего HR-бренда.

Корпоративный университет — это выстроенная система внутрикорпоративного обучения, которая позволит использовать всё многообразие своих инструментов для адаптации:

• Обучение в разных формах (тренинги, инструктаж, электронные курсы, методические материалы);
• Наставничество и коучинг;
• Стажировки;
• Участие во внутрикорпоративных мероприятиях.

Юлия Шикова:

На мой взгляд, роль учебного центра / корпоративного университета в адаптации сотрудников велика. Во-первых, это быстрое погружение человека в рабочие процессы, знакомство со спецификой организации и особенностями конкретных обязанностей. Хорошо, когда, кроме рабочих

курсов, проводят обучение по программе «молодого бойца», в которой знакомят с самой компанией, с её структурой, с людьми. Во-вторых, это важно с психологической точки зрения – сотрудник сразу чувствует, что он важен и нужен организации, что на него возлагают большие надежды. Учитывая, что вначале новый сотрудник и сам полон энтузиазма, эти факторы складываются и дают в результате гораздо большую производительность специалиста уже в течение первых недель его работы.

КАК ГРАМОТНО ОРГАНИЗОВАТЬ СИСТЕМУ АДАПТАЦИИ В КОМПАНИИ?

Юлия Шикова:

Во многом это зависит от самой компании – её традиций, уже устоявшихся процессов, взаимоотношений подразделений и сотрудников. Важно, чтобы адаптация учитывала эту специфику.

Универсально полезным будет курс «молодого бойца», о котором говорилось выше. Причём, обязательно в очном формате – с личным знакомством с людьми, с экскурсией по подразделениям. На крайний случай – с видеофильмом о компании. Но присутствие руководства на таком обучении крайне важно. Можно подобное обучение организовывать не для каждого человека в отдельности (это слишком накладно), а, например, раз в месяц для всех новых сотрудников компании.

Не менее полезными и относительно недорогими будут дистанционные курсы по основам производственной деятельности разных специальностей. Здесь важно учесть, что хоть курсы дистанционные, но необходимо выделить рабочее время для их изучения, иначе эффект от такого обучения может быть прямо противоположным – у человека может появиться негативное отношение к компании, которая сразу заставляет его трудиться сверхурочно.

Марина Чиркова:

Для организации системы адаптации в первую очередь необходимо выделить виды адаптации, которые будут формироваться в компании, в соответствии со стратегическими целями.

Виды по уровню:

• Первичная, т.е. адаптация новых сотрудников компании. Отдельно необходимо уделить внимание сотрудникам, которые не имеют опыта профессиональной деятельности, например, выпускники вузов;

• Вторичная, т.е. адаптация сотрудников, которые уже работают в компании, но меняют объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящие в ранг руководителя. Отдельно необходимо выделить адаптацию при понижении сотрудника в должности.

Виды по направлениям:

• Профессиональная адаптация, которая представляет собой процесс закрепления профессиональных навыков, формирования стойкого положительного отношения к данной должности;

• Организационная, которая является процессом привыкания к специфическим бизнес-процессам, к способу организации деятельности в специфических условиях;

• Экономическая адаптация, представляющая собой процесс «вживания» в условия оплаты труда, в систему мотивирования и стимулирования в компании;

• Социальная адаптация, которая является процессом вхождения в соответствующую социальную среду, в определённое социально-психологическое окружение;

• Техническая адаптация, которая является процессом изучения специальной техники и используемого в компании программного обеспечения.

Во-вторых, необходимо выбрать конкретные технологии и ресурсы, которые будут использованы в построении системы адаптации и в дальнейшей её работе. Не стоит стремиться к многообразию в ущерб качеству применяемых инструментов. Качество инструментов адаптации определяется детальностью их проработки и возможностью достичь целей адаптации.

В-третьих, в рамках корпоративной культуры необходимо внедрить идеологию непрерывного совершенствования и развития, которая поможет включить наставничество в систему адаптации. Здесь наставничество можно реализовывать в двух направлениях:

• Работа с напарником – с сотрудником компании, который занимает аналогичную должность. Такая совместная работа позволит провести организационную, социальную и техническую адаптацию сотрудника и частично профессиональную. Задача сотрудника – копировать работу напарника во время периода адаптации.

• Работа с наставником – с опытным сотрудником, который занимает старшую должность. Такая совместная работа позволит провести профессиональную адаптацию в полном объёме. Задача сотрудника – демонстрировать результаты работы и совершенствоваться в соответствии с указаниями наставника. Работа

с напарником будет продолжаться и после окончания периода адаптации, позже подключаются инструменты коучинга.

Для определения грамотности построенной системы адаптации необходимо внедрить показатели её эффективности. При этом оценивать можно разные аспекты, такие как инструмент адаптации, процесс адаптации сотрудника, систему адаптации.

К показателям эффективности системы адаптации можно отнести:

• Стоимость адаптации одного сотрудника (стоимость времени сотрудников, вовлеченных в процесс адаптации, стоимость раздаточных и других материалов);

• Количество должностей, охваченных системой адаптации;

• Количество сотрудников, выполняющих функции наставников;

• Количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, по отношению к общему числу принятых;

• Удовлетворенность сотрудника работой в целом, условиями труда, коллективом и др.

Ольга Ларкина:

Программа адаптации персонала не должна восприниматься как «очередная дурь HRa». Это, на мой взгляд, главное условие её эффективности. Поэтому программа адаптации должна быть командным проектом в компании и изначально в её разработку должны вовлекаться все подразделения предприятия с их «заказами», инициативами и предложениями. Что, как и когда должен узнать новый сотрудник – это планируют и предлагают те структурные подразделения, в которые новички и пойдут. HR интегрирует, систематизирует и формализует данный процесс с учётом кадровой политики и стратегии компании. Если «бизнесы» неохотно вовлекаются в проект, ссылаясь на громадную занятость и неподъёмные текущие задачи, очень эффективными являются экономические выкладки с понятием «сколько»: сколько средств и времени потрачено на поиск подходящего сотрудника, сколько будет стоить его потеря или недоинтеграция на старте.

Следующий важный момент работы с системой адаптации – отслеживание «неформальности» её функционирования. Номинальный, вымученный, скучный подход на старте работы в компании – что может быть большим демотиватором для новичка? Да, формальная часть процесса адаптации может быть систематизирована путём создания реперных точек, пройти которые необходимо. Но как это будет выглядеть – как квест, внутреннее IT-приложение или как 4 листа бумаги, скреплённых скрепками и отмечаемых штампами с подписями, – зависит от культуры компании и её целей. Да, та же «книга сотрудника» – это полезный и необходимый новичку инструмент, но его эффективность сильно зависит от того, будет ли это 25 страниц убористого текста, или презентация, или анимация (особенно, если ваша компания ориентирована на привлечение молодёжи).

Ещё один интересный момент для повышения эффективности системы адаптации – привлечение для работы с новичками ярких, заметных, позитивных сотрудников из существующей команды. Согласитесь, есть разница, когда о компании в сотый раз рассказывает местами роботизированный тренер учебного центра или когда это добротное мотивирующее выступление старожила, транслирующего во многом личное отношение, а не набор шаблонных фраз.

Ирина Ткачёва:

Проведение учебных мероприятий для сотрудников «многолюдных» подразделений (отделов продаж, call-центров и т.п.) лучше поручить именно внутренним тренерам, а не непосредственным руководителям или опытным сотрудникам этих департаментов. Но они должны принимать непосредственное участие в разработке учебных программ, которые могут сильно различаться у разных отделов.

Введение в должность обычно поручается наставникам. Здесь роль УЦ в том, чтобы обучить наставников правильно передавать знания и формировать навыки – и эта работа также должна быть системной.

Принципиально важно участие УЦ в разработке программы адаптации и инструментов оценки её результатов. В этой программе должны быть абсолютно конкретно указаны все мероприятия, ответственные за их проведение, сроки, а главное – методы оценки результатов каждого этапа и критерии этой оценки.

Наталья Лежнева:

Хотелось бы удивить универсальным подходом. Но я верю, что универсальны только теории. Подходы, особенно к людям, имеют амбициозное право быть индивидуальными. Ведь вы будете адаптировать кандидата, в которого вы и так уже немало вложили. Как минимум, это деньги на размещение вакансии, и время, проведённое на собеседованиях всех возможных кандидатов.

Для меня обучение в процессе адаптации это 35–50% от всего процесса адаптации. Оставшееся время нужно распланировать и посвятить: 1) формальной стороне коммуникаций в компании (подчинённость, должностные полномочия, обоснование KPI, организационная структура и пр.); 2) профессиональному наставничеству (особенности отрасли именно в этой компании); и 3) социальной адаптации в коллективе (корпоративная культура и вещи из серии «как принято» в компании).

КАК ВЫ РЕКОМЕНДУЕТЕ ОЦЕНИВАТЬ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ И НОВЫХ СОТРУДНИКОВ И КАК НЕ ИСПУГАТЬ ИХ ОЦЕНКОЙ?

Ирина Ткачёва:

Оценку результатов необходимо проводить на каждом этапе адаптации. Чтобы люди не боялись оценки, они должны знать о ней всё с самого начала, процесс должен быть абсолютно прозрачен. Как новичок, так и ответственный за данный этап сотрудник, должны знать: когда будет проводиться оценка, какими методами, что необходимо, чтобы её удачно пройти, по каким критериям будут измеряться результаты. Идеально, если новичку предоставляется возможность сдать «пробный экзамен». Ведь целью адаптации является усвоение им необходимой для работы информации и формирование желаемой модели поведения, а важнейшим условием эффективного обучения взрослых является активное участие самого человека и осознание им процесса. Сама необходимость успешно пройти оценку значительно повышает мотивацию на обучение.

Методы оценки результатов могут быть самыми разнообразными, но соответствующими задаче. Важно не ограничиваться каким-то одним методом, например, беседой или тестированием. Желательно применять три разных метода для оценки одной и той же компетенции.

Ольга Ларкина:

Оценка персонала на этапе отбора, как правило, определяется перечнем профессиональных задач и необходимостью соответствия набору компетенций. В подавляющем большинстве случаев достаточно решения или обсуждения профессиональных задач и кейсов вдобавок к нескольким интервью на разных уровнях. Однако напугать кандидата можно чрезмерностью, масштабом или способами оценки. Так сотрудников, скажем, частных служб безопасности не удивишь проверкой на полиграфе, а рядового офисного сотрудника такая проверка может выбить из колеи и существенно изменить его планы по трудоустройству. Я также с недоумением отношусь к так называемым «стрессовым» интервью, которые при неумелом исполнении часто перерастают в банальное хамство. И если претенденту на менеджерскую позицию в рамках «поверки реакции на стресс» выплескивать в лицо стакан воды (реальный пример), то маловероятно, что он согласится работать в вашей компании.

Оценку сотрудников на этапе адаптации можно разделить на две составляющие: оценка измеримых показателей на основании индивидуального плана работ или задания на испытательный срок (показатели производительности, процент выполненных задач) и регулярная обратная связь на основе промежуточных интервью по вопросам взаимодействия с коллективом (есть ли сложности в совместной работе, как сотрудника воспринимает коллектив).

На этапе адаптации, как я убеждена, снижения тревожности нового сотрудника можно достичь именно за счёт регулярности встреч участников процесса, когда работник получает обратную связь и может быть уверен, что движется в правильном направлении. В противном случае может оказаться, что человек, искренне уверенный в успехе на новой работе и в новом коллективе, получит от этого коллектива действительно драматичную отставку на исходе испытательного срока.

Елена Канатчикова:

Система оценки потенциальных сотрудников и новых сотрудников в каждой компании своя. И зависит от многих факторов – специфика бизнеса, должность сотрудника, особенности корпоративной культуры и прочее.

Оценка для кого бы то ни было – это всегда стресс. Для того чтобы не тратить силы на борьбу с негативным эмоциями, которые вызывает оценка , необходимо готовиться к оценочной процедуре. В компании нужно подойти к этому как к полноценному бизнес-проекту – задать цель, критерии отбора, этапы отбора и т.д.

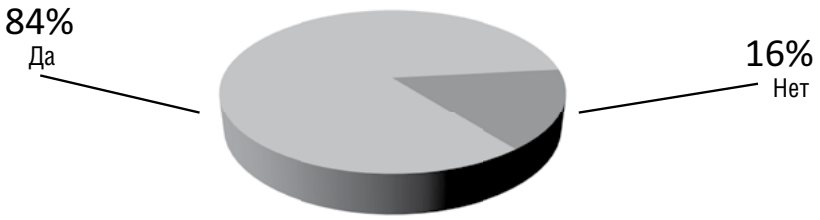
На этапе начала работы в компании новичка, или тем более кандидата, довольно сложно оценивать по результатам работы. Оценить можно только предыдущий опыт. И нужно так и сказать новичкам (кандидатам) – что оценивается, как оценивается, кто оценивает, какие критерии оценки, в каком виде (и кому) будут переданы результаты оценки.

Наталья Лежнева:

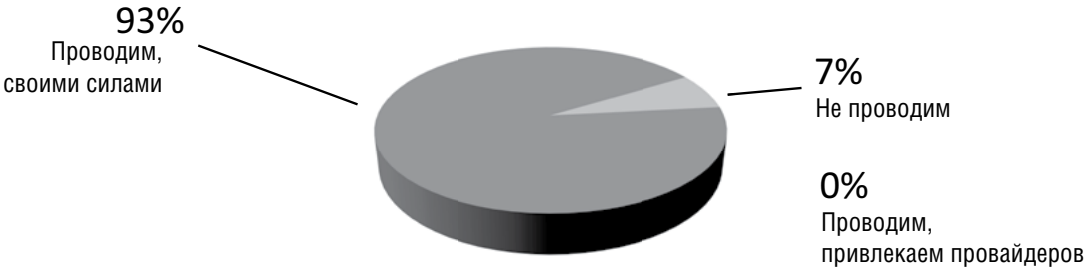
Для меня оценка потенциальных сотрудников в большей части должна осуществляться через призму Профиля Компетенций для данной компании. Это даёт лишний раз и руководителю, и HR сделать стратегическую остановку и посмотреть, каких в текущий момент кандидатов ищем. А также задаться вопросом: с кем приходится сейчас работать?

К вопросу об «испугать оценкой». Редкого кандидата можно сейчас удивить тестами на интервью и во время испытательного срока. Конечно, всё зависит от позиции, от компании. Важно говорить кандидатам о том, что оценка – это здоровая процедура для бизнеса в целом, на любом этапе. Качество «на входе» гарантирует качество «в результате». Процедура оценки развивает, в первую очередь, самих сотрудников. И конечно, важно, чтобы реализация самой процедуры оценки не портила впечатление о компании.

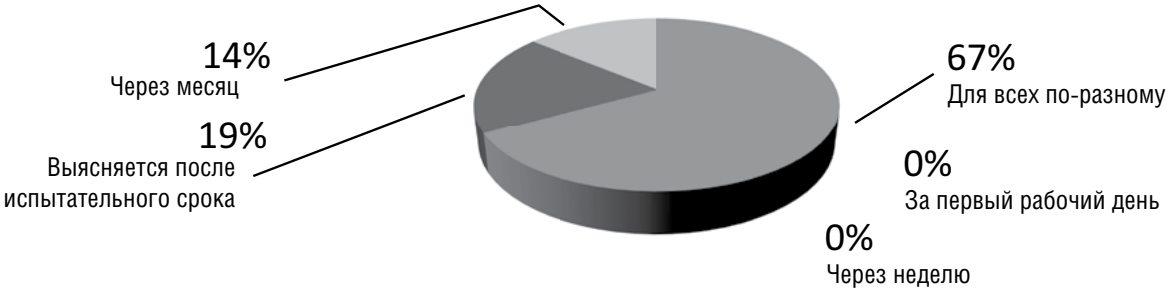
Есть ли в Вашей компании система адаптации сотрудников?



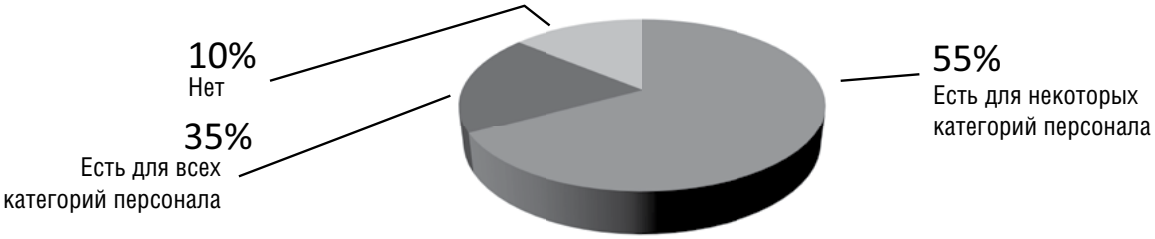
Проводится ли в Вашей компании обучение новичков?



Насколько быстро новые сотрудники, учитывая специфику Вашего бизнеса, выходят на плановые KPI?



Есть ли в Вашей компании критерии оценки прохождения испытательного срока?



HR&Trainings EXPO

Одно из самых ожидаемых ежегодных событий для HR-профессионалов, выставка и конференция HR&Trainings EXPO, прошла в Москве уже в 16-й раз – традиционно в начале осени (28–30 сентября).

Уже второй год подряд мероприятие объединяет конференцию и две выставки, HR&Trainings EXPO и eLearn EXPO.

За три дня более 6000 посетителей увидели картину рынка HR и T&D, все направления услуг для управления персоналом, карьеры и развития, получили полезные контакты и множество новых знаний.

Статистика мероприятия этого года: 165 компаний участников, из них 133 со стендами в зале выставки, 229 спикеров, 143 темы, а также Остров Фрилансеров, Дуэль визуализаторов, коуч-сессии, 4 параллельных зала в VIP-день конференции, 4 зала Программы ПЛЮС и 4 открытых площадки для презентаций в дни выставки. Удобные мобильные приложения – MeYou для обмена контактами и просмотра презентаций, а также Knowledge.Gallery для навигации по выставке и конференции и получения подарков от участников выставки.

В рамках конференции были освещены актуальные темы – спикеры рассказали о:

- Digital Leadership,
- программе ранней профессионализации будущих инженеров,
- создании образовательной среды развития лидеров,
- культуре клиентоориентированности,
- трендах и новинках HR, трендах и новинках компаний-провайдеров,
- внутреннем тренерстве,
- эмоциональном выгорании с позиций современной экзистенциальной психологии и нейробиологии,
- развитии навыков системного мышления,
- оценке талантов,
- создании среды для саморазвития сотрудников,

• финансовой картине бизнеса для HR,
• внутренних коммуникациях в период изменений,
• мобильном обучении,
и о многом другом.

Традиционно в рамках мероприятия прошло грандиозное Финальное шоу Премии Trainings 2015. Были определены победители:

• Академия бизнеса EY в номинации «Компания года» — провайдер услуг в области управления персоналом (HR), обучения и развития (T&D);

• «Артизан» в номинации «Открытие года» — компания, работающая менее трёх лет на рынке;

• Отдел обучения и развития НПФ БЛАГОСОСТОЯНИЕ в номинации «HR-отдел / Корпоративный университет года»;

• Игорь Корганов, CBSD / ThunderbirdRussia в номинации «Бизнес-тренер года»;

• Елена Береснева, заместитель директора, Единый Расчётный Центр в номинации «HR-мнение года».

Поздравляем организаторов, компанию «Амплуа», с очередным замечательным мероприятием! И ждём новых – как всегда интересных и полезных…

Елена Буланова

Полезные мероприятия для HR и T&D в Москве

2–3 декабря 2015 г.
Конференция T&D Dive SOLUTIONS DAY
«Обучение после образования: как из вчерашнего студента сделать успешного профессионала?»

Если Вы хотите, вывести процесс работы с молодыми специалистами на значимый для бизнеса и социума уровень, то T&D Dive Solutions Day для Вас! Если Вам важна не только философия и концепция, но и реальные действия, на T&D Dive Solutions Day Вы их найдете! T&D Dive Solutions Day - конференция, с которой Вы выйдете с проработанными решениями для своей компании. Делиться опытом и искать решения вместе с вами будут представители компаний: Universum, Future Today, ВШЭ, Tender Bean, SEB SHL Russia&Cis, РУСАЛ, МТС, Imperial Tobacco и другие.

www.solutionsday.ru

9–10 декабря 2015 г.
TALENT MANAGEMENT FORUM 2015

Крупнейший международный форум в России и СНГ по управлению талантами. Reskilling, макротренды: экономика и рынок труда, управление талантами как система, визуализация карьерного планирования, различные типы карьеры, HR Аналитика в Talent Management, VUCA World, работа с HiPo и многое другое! 2насыщенных дня: Case-study, практические мастерские, аналитические обзоры, круглые столы, живые дискуссии! Запланируйте участие заранее!

www.hrmedia.ru/node/1394

19 февраля 2016 г.
Конференция «Социальные сети в работе HR – 2015»

О практическом опыте работы HR с социальными сетями расскажут HR-эксперты ведущих российских и международных компаний. Мы рассмотрим вопросы массового подбора и рекрутинга, и конечно поговорим об HR-бренде!

www.hr-tv.ru/announcements/socialmedia2015.html

26 февраля 2016 г.
Выставка-конференция «НАОБОРОТ – 2016»

Это площадка, на которой HR и T&D специалисты самых успешных компаний обмениваются знаниями, рассказывают об опыте, знакомятся с новинками рынка HR-услуг, заказчики HR-услуг и обучения находят провайдеров под конкретные запросы и для долгосрочного сотрудничества. Это выставка лучших провайдеров и HR-литературы и множество секций.

www.naoborot.biz

26 февраля 2016 г.
Всероссийский потребительский рейтинг провайдеров корпоративного обучения: результаты и награждение победителей 2015 года

Ежегодно в рейтинге участвуют все компании, предоставляющие образовательные услуги на рынке корпоративного обучения России. Участие бесплатное. Рейтинг проводится при поддержке профессиональных журналов «Корпоративные Университеты» «Корпоративное обучение». Итоги объявляются и награждение победителей проходит ежегодно в феврале в рамках выставки-конференции «НАОБОРОТ». В этом году, помимо рейтинга, впервые проходит Премия в области корпоративного обучения.

www.obraz.co/rating

Уважаемые подписчики!
У нас есть для вас подарок-сюрприз.
Для того чтобы его получить, напишите на ***cu@obraz.co*** кодовое слово ПОДАРОК-СЮРПРИЗ.
Ждём ваших писем!

Журнал «КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ» содержит экспертные статьи HR- и T&D-специалистов с кейсами и методическими советами, авторитетные мнения практиков и теоретиков обучения, аналитические материалы по всему комплексу тем, важных для успешной работы отдела обучения персонала, учебного центра, корпоративного университета. Журнал даёт ответы на вопросы, которыми задаётся любой эффективный HR-специалист и руководитель.

ПОДПИСКА НА ЖУРНАЛ на 2015—2016 годы

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ЖУРНАЛА:

№52 (январь-февраль 2015)	Компетенции руководителя
№53 (март-апрель 2015)	Российские и международные стандарты качества обучения персонала
№54 (май-июнь 2015)	Роль некомпьютерных тренажеров в корпоративном обучении
№55 (июль-август 2015)	Обучение как элемент мотивации персонала
№56 (сентябрь-октябрь 2015)	Обучение сотрудников в период адаптации
№57 (ноябрь-декабрь 2015)	Подготовка тренеров
№58 (январь-февраль 2016)	Электронный корпоративный университет
№59 (март-апрель 2016)	HR-бренд и учебный центр
№60 (май-июнь 2016)	Кадровый резерв
№61 (июль-август 2016)	Психологические аспекты обучения и развития
№62 (сентябрь-октябрь 2016)	Авторское право в сфере образования
№63 (ноябрь-декабрь 2016)	Обучение продажам

ОСОБЕННОСТИ ЖУРНАЛА:

1. Каждый выпуск целиком посвящен одной теме, что позволяет рассмотреть её глубоко и со всех сторон.
2. Авторы статей — практикующие HR- и T&D-специалисты, эксперты с многолетним опытом. Редакция журнала выбирает наиболее интересные и полезные статьи.
3. Журнал не устаревает со временем, так как в нём — информация о всегда актуальных методиках и технологиях обучения, кейсы от ведущих компаний, советы профессионалов и другие полезные материалы.

ПОДПИСАТЬСЯ НА ЖУРНАЛ МОЖНО С ЛЮБОГО МЕСЯЦА!

Роспечать (индекс: 32949): +7 (495) 921 25 52, pretenz@rosp.ru, www.rosp.ru
Книга-сервис (индекс: E10598): +7 (495) 680 90 88, public@akc.ru, www.akc.ru
Пресса России (индекс: 10598, индекс интернет-каталога: E10598)
Урал-Пресс (индекс: 32949): www.ural-press.ru
Редакция журнала: +7 (495) 940 69 74 доб.14, cu@obraz.co, www.Corporate-Universities.ru

Подписаться на электронную версию журнала можно на www.TnDbook.ru, www.pressa.ru, www.akc.ru, www.vmet.ro

Educa-BS.ru

Бизнес-школа Educa-BS проводит курсы для повышения и поддержания квалификации специалистов по корпоративному обучению и развитию, специалистов по работе с персоналом, руководителей.

Авторы и ведущие курсов – признанные эксперты, бизнес-тренеры и практики с многолетним стажем.

Программы в корпоративном формате:

Программа «Директор учебного центра»
4 дня – 20 модулей – 36 часов

Интенсивный курс «Коммуникативный гипноз в бизнесе»
1 день – 8 часов

Интенсивный курс «Целостная система корпоративного обучения и развития персонала»
1 день – 8 часов

Программа «Управление смыслами корпоративного обучения и развития»
2 дня – 16 часов

Семинар «Стратегия корпоративного обучения и развития»
1 день – 8 часов

Программы в открытом формате:

Программа «Директор учебного центра»
4 дня – 20 модулей – 36 часов
2 раза в год (ноябрь/декабрь и апрель/май)

Интенсивный курс «Коммуникативный гипноз в бизнесе»
1 день – 8 часов
По мере набора групп

+7 (495) 940-69-74 #17 bs@obraz.co www.educa-bs.ru/timetable

ВСЕРОССИЙСКИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ РЕЙТИНГ ПРОВАЙДЕРОВ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

Рейтинг проводится ежегодно. Его цель – способствовать постоянному совершенствованию услуг в сфере T&D. В рейтинге участвуют все компании по всей России, предоставляющие образовательные услуги на рынке корпоративного обучения. Результаты собираются в течение года. Награждаются компании, образовательные услуги которых больше всего понравились Заказчикам — на основании предоставленных Заказчиками анкет. Учитывается как количество, так и качество отзывов. Подробности и анкеты — на **www.obraz.co/rating.**

Существуют две формы участия в рейтинге для **ПРОВАЙДЕРОВ ОБУЧЕНИЯ** – на выбор Провайдера:

- **пассивная** – в этом случае Провайдер обучения включен в рейтинг, но не влияет на рейтинг никакими активными действиями.

- **активная** – в этом случае Провайдер обучения имеет больше шансов попасть в список лучших провайдеров обучения по конкретным темам: чем больше Заказчиков положительно отзывается о вас, тем выше ваш рейтинг!

Для активного участия Провайдер обучения сообщает организаторам рейтинга от 5 контактов компаний, которые заказывали у них обучение и, по мнению Провайдера, могут дать объективную оценку его услуг, показывающую, в чем их преимущества.

ЗАКАЗЧИКИ ОБУЧЕНИЯ!

Мы знаем, насколько важно для вас – сделать правильный выбор каждый раз, когда вы заказываете обучение. И поэтому мы просим вас поспособствовать созданию рейтинга провайдеров обучения, результаты которого вы получите.

Вы будете знать, какие Провайдеры больше всего понравились вашим коллегам в предоставлении конкретных видов образовательных услуг – какие курсы ваши коллеги считают лучшими у каких Провайдеров обучения.

Более того, вы узнаете, чем именно понравились вашим коллегам конкретные образовательные услуги победителей рейтинга и получите информацию об образовательных услугах, наиболее подходящих именно вашей отрасли.

Провайдерам обучения результаты рейтинга станут пособием в совершенствовании услуг, предоставляемых вам.

У Вас есть вопросы по рейтингу?
Вы хотите подать заявку на участие или выступить спонсором церемонии награждения?
Пишите на **best@obraz.co**
или звоните по телефонам: **+7 (495) 940-69-74 #13** и **+7 (906) 09-11-333**