



Введение в должность как оно есть и как должно быть.

Секреты успехов и провалов.

ООО «Сталкер-Медиа»

<https://stalking.by/>

2020 г.

ООО "Сталкер-Медиа" тел. +375 29 113 113 2, e-mail: office@stalking.by

Почему так много неудач на испытательных сроках?



От того, как ценный кандидат войдёт в должность, зависит, как быстро он начнёт приносить пользу и как много.

К сожалению, даже правильно подобранный продуктивный кандидат зачастую «сбегает» из компании по тем или иным причинам или «ломает много дров», не справляется.

Причина: отсутствие в компании правильного подхода к адаптации и введению в должность.



Распространено убеждение, что если мы берём на работу профессионала, то он и сам разберётся, что делать и как адаптироваться, это чуть ли не признак профессионала. Не адаптировался — значит, не профи, следующий!

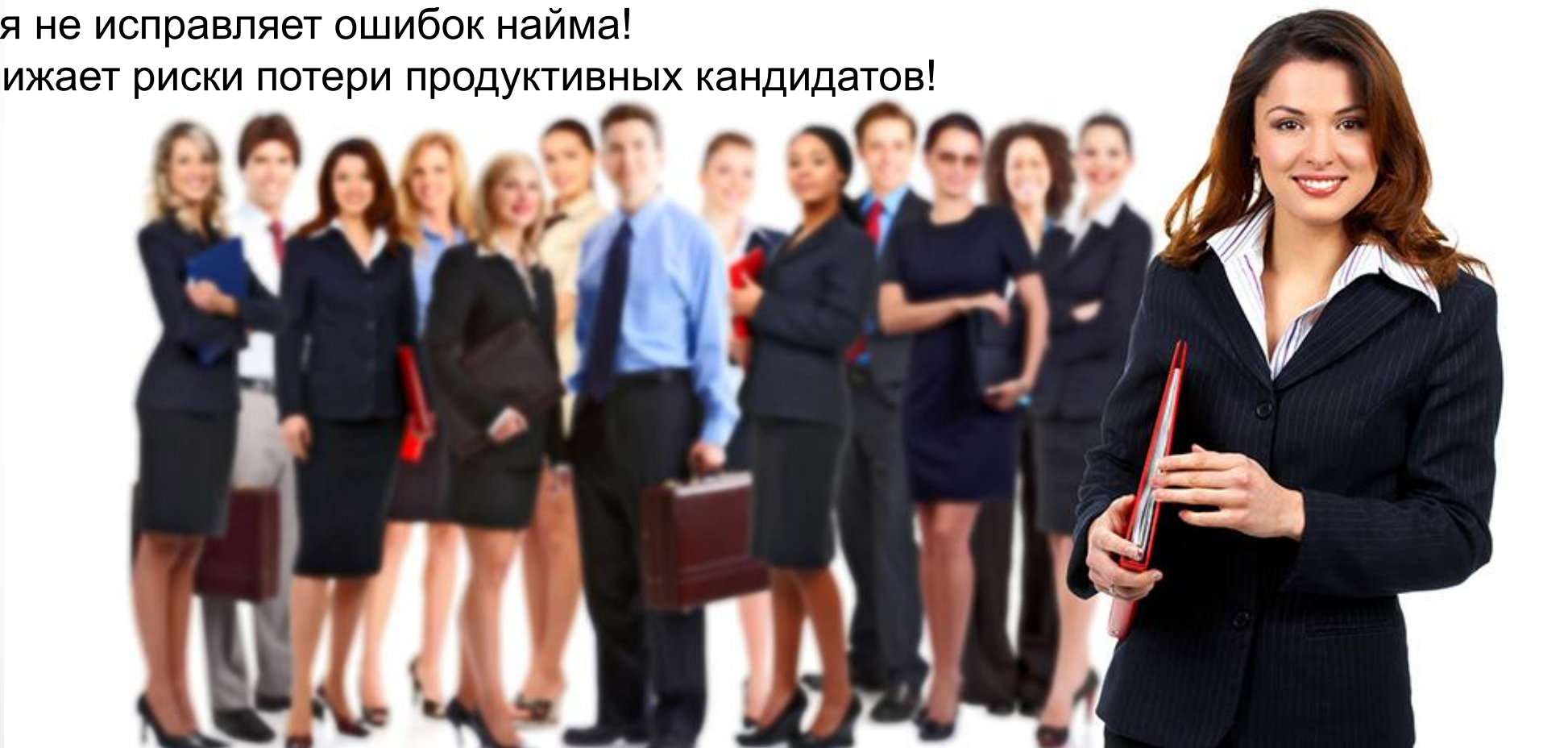
Но подход «Винтовку добудешь в бою» слишком дорого обходится компаниям: продуктивные сотрудники уходят или тратят очень много времени и усилий на то, чтоб начать качественно делать то, что от них ожидается, и окупать себя.



Компании, у которых отработан процесс адаптации, получают более вовлеченных сотрудников, более продолжительный средний срок работы в компании, а также быстрее и дешевле привлекают новых талантливых сотрудников.



Адаптация не исправляет ошибок найма!
Но она снижает риски потери продуктивных кандидатов!





Игнорирование адаптации новых сотрудников — одна из самых больших ошибок компаний, и это не пустые слова:

- 4% новых сотрудников больше не появляются на работе из-за «ужасного первого дня».
- 90% уволившихся в течение первого года сотрудников также приняли это решение в первый рабочий день.
- 22% увольнений происходит в течение первых 45 дней на работе.
- «Я не прижился в компании и коллективе» — такую причину называют 28% уволившихся работников.
- 14% нанимаемых на работу сразу оказываются в ситуации жёсткого прямого или косвенного психологического давления.
- Увольнение нового сотрудника стоит работодателю в среднем 3 его зарплаты.



Тревожные результаты опроса сотрудников: «Какие методы адаптации используются в вашей компании?»

- Системное наставничество - 20%
- Помогает отдел персонала - 3%
- Помогает непосредственный руководитель - 12%
- Иногда обращаюсь с вопросами к коллегам - 25%
- Рассчитывать можно только на себя, подход «разбейся, или уберись» - 40%



Основные причины «побега»:

1. Ощущение «не ждали»: нет оборудованного рабочего места, инструментов для выполнения обязанностей, всеобщее замешательство «кто это и что с ним делать?»
2. Неопределенность и непонимание, что нужно делать, дефицит данных о компании, продукте, способах выполнения обязанностей. Нет поставленных задач («сиди, присматривайся») или наоборот («нет времени рассказывать, давай звони»). Человек не может производить, чувствовать себя полезным и нужным.
3. Непонимание внутренних правил компании. Недостаток обратной связи и непонятные коммуникации. Отсутствие наставника в компании, помогающего разобраться и адаптироваться.
4. Расхождение между обещанным и фактическим, разрушение доверия со старта.
5. Провокации и саботаж со стороны «старых» сотрудников, их враждебность.
6. Неправильное поведение новичка: «новая метла», панибратство, «умничанье» и др., которое приводит к тому, что он не вливается в команду и теряет авторитет. Несоответствие корпоративной культуре.



Отдельная проблема: поколение «игрек». Свыше 90% миллениалов не настроены на длительную работу в одной компании (более 3 лет).



1. Y-ки очень нуждаются в наставнике, который будет общаться с ними не «свысока», а как «друг», подсказывать (ориентированы на высокие достижения, но боятся ошибок, нуждаются в диалоге и поддержке)
2. Во главе угла у миллениалов - какой-то личный проект, а не успех компании и команды. Поэтому найдите для него какой-то проект, в котором он будет себя реализовывать, дайте ему проявить инициативу, организуйте мозговые штурмы, стратегические сессии, командные дискуссии.
3. Чувствительны к критике, нуждаются в обратной связи.
4. Дайте максимум свободы и выбора в возможных для компании рамках.
5. Оценят технологичность и современность.
6. Не бойтесь высказать признательность за их личный вклад.



Средние сроки адаптации:

Сложнее и дольше всего адаптируются самые молодые и самые возрастные сотрудники.

У вчерашних студентов срок адаптации — до 6 месяцев. Если вы берете в команду такого сотрудника, общение с ними крайне важно — среди них самый большой процент отказов от работы. Они передумывают чаще всего.

Адаптация у сотрудника с опытом 3-7 лет и 2-3 местами работы за этот период занимает около 3 месяцев.

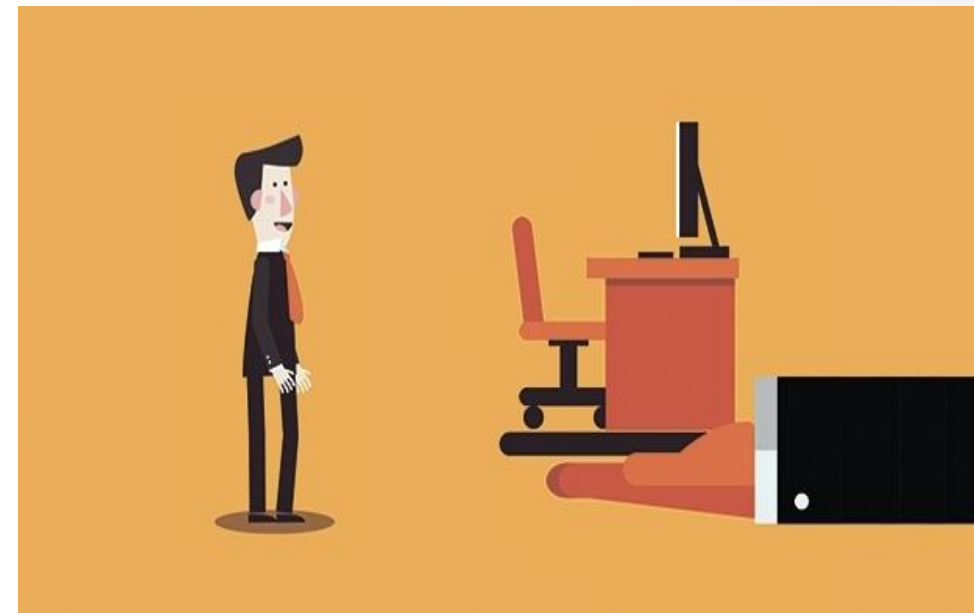
У тех, кто имеет стаж более 7 лет — обычно до 1,5-2 месяцев. Но если человек не менял работу больше 5 лет, адаптация может затянуться на 4-5 месяцев.



Этапы адаптации:

1. **«Посадка»** - первичное знакомство сотрудника с компанией: подготовка к приёму новичка, ознакомительная беседа с HR-ом, знакомство с компанией, рабочим местом и коллегами, ориентация (обзорная экскурсия), регистрация в корпоративной электронной почте, изучение ключевых оргполитик по целям и замыслам, основные правила компании, оформление всех документов и прохождение инструктажей и т.д. В конце дня получить обратную связь от вновь прибывшего.

Цель: проявить заботу компании, повысить уверенность новичка, снять напряжение первого дня, помочь влиться в рабочую среду.



Этапы адаптации:

2. **Введение в должность** - конкретная помощь в том, чтоб разобраться, как качественно выполнять свои обязанности: изучение должностной инструкции, наставничество, обучение продукту, выстраивание линий коммуникации.

На этой стадии происходит конкретное прояснение функций сотрудника и результатов работы, которых мы ждём от него. Подробно разъясняются технологии, процедуры, способы контроля и взаимодействия, документооборот и т.д. Необходимо убедиться, что сотрудник понял и готов приступить к работе.

Составляется план прохождения испытательного срока, ставятся рабочие задачи и задачи по обучению во Внутренней Академии (Корпоративном университете). Расскажите, что сотруднику нужно изучить в первую неделю, чего от него ждут в первые три месяца. Контролируется продвижение сотрудника по составленному плану, оцениваются его успехи.



Этапы адаптации:

3. «Поддержка» - наставничество, четкая постановка задач, регулярное обсуждение прогресса, обратная связь о работе, неформальные встречи с коллективом, мероприятия на основании персонального плана личностного и карьерного развития данного сотрудника.

Цель: помочь сотруднику освоиться на новом рабочем месте как можно быстрее, чтобы он стал максимально эффективным.



Что делать, чтобы новички не отказывались от уже принятого предложения о работе:

— Убедитесь в том, что ваш будущий сотрудник сказал своим нынешним менеджерам, что принял решение уйти. Попросите его сообщить вам, когда он это сделает.

— Попросите его изменить информацию о работодателе в социальных сетях сразу после того, как он уйдет из своей нынешней компании.

— Усиьте его уверенность, напомните ему, почему вы выбрали его и почему он сказал «да».

— Напомните ему о том, что команда рассчитывает на него и ждет его помощи.

— Подготовьте план Б на случай, если нынешний работодатель сделает ему «контр-предложение».





На первых порах максимально оградите новичка от «токсичных» сотрудников. Вы-то свой коллектив знаете!

Токсичные сотрудники — это люди, оказывающие негативное влияние на коллектив своим поведением. Выразаться это может совершенно по-разному. Кто-то постоянно жалуется на жизнь и уверяет окружающих, что ничего хорошего впереди их не ждет. Кто-то распускает нелицеприятные слухи про коллег, сталкивает сотрудников лбами и подрывает их авторитет в коллективе. Кто-то позволяет себе открытые оскорбления и агрессию.

Как понять, что сотрудника «гнобят»?

- саботаж его просьб и распоряжений;
- ему не сообщают необходимую информацию либо информация сообщается в искаженном виде, либо несвоевременно;
- ему постоянно представляют положение дел в худшем свете, все его предложения встречают негативно;
- с сотрудником не заводят разговоров на отвлеченные темы (отпуск, дни рождения, кино, открывшийся магазин и пр.), в результате чего он чувствует себя в изоляции;
- если он заходит в помещение, то разговоры демонстративно прекращаются, на приветствие никто не отвечает. Человек понимает, что общение с ним ограничивают, сводя его к необходимому;
- распространение различных слухов о нем, зачастую совершенно нелепых, при этом объяснений никто не воспринимает всерьез;
- над ним постоянно «подшучивают» (документы с его рабочего стола периодически исчезают или перекладываются в другое место, спрятанные личные вещи, непристойные подарки и пр.) Иногда очередную «шутку» обсуждают и готовят целой группой.



Как сделать так, чтоб новичка не «съели» «старички»?



1. Здоровая корпоративная культура, ориентированная на оценку результатов работы каждого.
2. Каждый сотрудник всегда занят, и его продуктивность - предмет постоянной оценки.
3. Если в компании появляются сплетни, домыслы, травля - проводится открытое общение в присутствии всех сторон и тщательное расследование «факт-мнение». Письменная коммуникация.
4. Как можно скорее познакомьте нового сотрудника с формальными и неформальными правилами, принятыми в коллективе. Подскажите, как проще достичь взаимопонимания с командой.
5. Дайте понять HR-службе и закрепленному наставнику, что продуктивный сотрудник, принятый коллективом — их прямая ответственность.
6. Правильно представьте сотрудника коллективу, продемонстрируйте ему свою поддержку, объясните новичку важность правильно сделанного «несуща».
7. Регулярная обратная связь.



Идеальная подготовка к появлению нового сотрудника:

Покажите, что компания его ждет. Рабочее место должно быть готово, а вся полезная информация — под рукой.



1. Опишите историю компании, её цели, замыслы, ценности, достижения. Кратко напишите о структуре организации, количестве сотрудников, географии, стратегических планах. Можно снять видеоролик или создать электронную «Книгу новичка» или бумажный welcome-book(памятку сотрудника).
2. Создайте полное руководство по работе (должностную папку), подготовьте данные о продукте для изучения.
3. Оставьте контакты коллег, которые ответят на дополнительные вопросы
4. Предоставьте сотруднику необходимые ресурсы для начала работы. Заранее оборудуйте рабочее место, установите программное обеспечение, запаситесь минимальным набором канцтоваров и средств коммуникации.
5. Создайте для новичка корпоративный аккаунт, электронный ящик, на который будет отправлено приветственное письмо для него.
6. Оставьте запас времени. Назначьте выход новичка в день, который не загружен встречами. Время выхода на работу в первый день не должно совпадать с началом рабочего дня, чтоб Вы успели решить срочные рабочие вопросы, напомнить о новичке коллегам, проверить, готово ли рабочее место для соискателя.

Успешный опыт рассылки от Службы персонала на корпоративную почту каждого члена команды за день до прихода нового сотрудника письма такого содержания:



«Уважаемые коллеги, с 10.05.2019 в нашей компании выходит на испытательный срок Павлов Игорь Валерьевич. Трудиться он будет в отделе продаж, на должности менеджера по работе с клиентами. В его обязанности будет входить обработка входящих обращений клиентов, консультации и просчет предварительной стоимости заявки, оформление договоров. Ранее он уже выполнял аналогичную работу в компаниях «СэйлзСтарс» и «История успеха».

Родился он в 1989 году, окончил факультет коммерции и туристической индустрии в БГЭУ.

Просим всех вас отнестись с пониманием к трудностям вхождения в новый для него коллектив и оказывать ему посильную помощь».



Составьте чек-лист подготовки, в котором будут учтены следующие моменты:

- все документы подписаны или готовы к подписанию (люди испытывают стресс, когда подписание документов с компанией затягивается на несколько дней).
- заведены все «учётки»: корпоративная почта, Скайп и т.п.
- компьютер готов, стол, стул, канцелярский набор ждут нового хозяина.
- «вишенка на торте» — пакет новичка: ручка и блокнот с фирменным логотипом (майка, набор наклеек, ленточка для пропуска, значок компании - не так важно) как знак внимания для появления ощущения причастности.
- составлен План введения в должность (не длиннее страницы).
- определён и назначен наставник.
- готовы направления на медосмотр и т.п., если это необходимо для трудовой деятельности.



Фрагмент плана адаптации, который мотивирует новичков работать эффективнее

Источник компания *Adventum*

Задача	Срок	Ответственный
Составить информационное вау-письмо новому сотруднику о первом рабочем дне, подготовить приветствие на меловой доске и воздушные шары на рабочем месте	За день до выхода на работу	Рекрутер
Подготовить рабочее место и оборудование	За один два дня до выхода	Рекрутер
Настроить информационные сие темы, сетевые папки и доступ к ним	В день выхода на работу	Рекрутер ♦ ИТ-отдел
Оформить пропуск, подписать кадровые документы	В день выхода на работу	Офис-менеджер
Составить письмо «Добро пожаловать», welcome - book	В день выхода на работу	Рекрутер
Подготовить план задач на испытательный срок	В день выхода на работу	Рекрутер ♦ непосредственный руководитель
Представить нового сотрудника команде, вручить набор новичка	Не позднее второго дня после выхода на работу	Рекрутер ♦ непосредственный руководитель
Отправить информационное письмо о выходе на работу новичка всем сотрудникам в telegram-канале	В день выхода на работу	Рекрутер
Представить самопрезентацию в виде эссе на корпоративном портале	В первую неделю работы	Новый сотрудник
Обсудить план задач на испытательный срок	В первую неделю работы	Новый сотрудник ♦ непосредственный руководитель
Подвести итоги испытательного срока, заполнить форму адаптационного обзора	За три - семь дней до окончания испытательного срока	Рекрутер ♦ новый сотрудник • непосредственный руководитель

Welcome-box:



Очень позитивно воспринимается открытка с фото команды и подписью: «Спасибо, что ты с нами!» или: «Теперь и ты - часть большой и доброй истории», «Ты в клубе!» Эффект: снижение стресса, ощущение сопричастности «я в деле», позитивное настроение. Компания же имеет уже благодарного ей за тёплый приём сотрудника и отличный PR.





Туда же рекомендуется вложить и Книгу новичка с приложенным списком часто задаваемых вопросов.

1. Миссия компании, цели, замыслы, корпоративная символика; история, достижения и поводы для гордости.
2. География, структура, ключевые подразделения.
3. Контакты руководителей, HR-службы, техподдержки. Организационные вопросы: заказ пропуска, канцтоваров, визиток, обедов, взаимодействие с обеспечивающими службами.
4. Продукт компании, его основные конкурентные преимущества, ключевые клиенты.
5. Корпоративные ресурсы, образовательные проекты, возможности роста внутри компании.
6. Основные праздники, которые отмечает компания.
7. Памятки сотруднику на случай болезни, изменения персональных данных, отпуска, командировки, необходимости отгула и т.п.



Это может быть не только печатный материал, но и электронный ресурс

В бизнесе есть примеры создания welcome book по аналогии с известной Википедией. «Корпоративная Wiki» удобна тем, что любой сотрудник может вносить в нее правки, добавлять новые материалы, а модератор (из HR-службы) может принимать их или нет.

В электронной версии сотрудники, в том числе новички, могут легко оставлять свои комментарии и рекомендации к той или иной информации.

Сложности в работе: необходимость контролировать актуальность и периодически обновлять информацию. Лучше, если сразу будет определен сотрудник, который будет отвечать за этот процесс, особенно, если это печатные материалы.



У Книги новичка есть упрощенные версии: простой ламинированный лист формата A4 или «книжка-гармошка», на котором фиксируют информацию о сотрудниках, готовых оказать новичку помощь в том или ином вопросе, и их контакты. Очень важно правильно и четко указать области, в которых тот или иной сотрудник действительно компетентен.



Рекомендации к написанию и подаче текста:

- Если вы создаете книгу для сотрудников, особенно поколения Y, Z – минимизируйте текст, подавайте информацию в виде картинок, инфографики.
- Структурируйте, выделяйте информацию, не пишите сплошным текстом.
- Пишите небольшим предложениями (5–7 слов).
- Простым языком!!!



Пример правил компании из Книги Новичка Nearsoft:



Мы не контролируем ваше время, но, пожалуйста, никогда и никого не заставляйте ждать вас. Пунктуальность очень важна.

Прибирайтесь за собой после еды. Вашей мамы рядом нет. Вы сами должны заботиться о своём рабочем месте.

Если вам нужны книги, но вы не нашли их в библиотеке, то сообщите нам об этом. Наш бюджет на книги кажется бесконечным.

Одевайтесь так, как вам удобно, как вам нравится.

Будьте самым собой.

Если почему-то вам пришлось остаться дома или работать из другого места, это не страшно. Но, пожалуйста, оставайтесь на связи (по Skype), пока не закончила трудиться ваша команда.

Перед первым рабочим днем рекомендуется сделать следующее:

1. Отправьте на электронный адрес стажера информацию, как пройдет его первый рабочий день, пригласите на конкретное время (лучше не в самом начале рабочего дня)
2. Опишите местоположение офиса и схему транспорта, расскажите, сколько займет дорога до работы, как обстоят дела с парковкой.
3. Напишите, где найти HR или других сотрудников, которые будут встречать его в первый день, дайте контакты.
4. Расскажите, что он должен/не должен принести с собой.
5. Объясните, какой в вашей компании существует дресс-код.
6. Попросите подготовить несколько предложений для самопрезентации, чтоб просьба рассказать о себе для него не стала неприятным сюрпризом.



Самые «жёсткие» ошибки первого дня:



1. Не обрушивайте всю информацию на новобранца в первый день!
2. Не преуменьшайте важность обзорной экскурсии и информации, которая может потребоваться новичку в первые дни.
3. Не игнорируйте новичка, но и не превращайте знакомство с коллективом в ролевую игру «Новый ученик перед классом» или «Смотрины». Не переусердствуйте: излишняя шумиха, огромное интервью с вымученной фотографией нового сотрудника на корпоративной странице с порога ни к чему.
4. Не создавайте ощущения «Не ждали!»: отсутствие рабочего места, человека, который будет заниматься новым сотрудником и т.п.
5. Отсутствие внятной должностной инструкции: существенная проблема.
6. Резкое несовпадение ожиданий с реальностью - основная причина «побега» сотрудника после первого дня.



Первый день работы сотрудника: первое впечатление

1. Приветствие и ознакомительная экскурсия.
2. Знакомство с руководителем компании и наставником, командой (на старте можно прислать видеоприветствие от коллег).
3. Вручение Книги новичка. Знакомство с историей и целями компании.
4. Знакомство с необходимыми документами (трудовой договор, правила внутреннего трудового распорядка, положение по оплате труда, система штрафов и поощрений, соцпакет, переработки и т.п.), инструктажи по охране труда. Подписание документов.
5. Подписание договоров о неразглашении коммерческой тайны, договоров материальной ответственности и пр.
6. Освоение способов коммуникации и доступа к необходимой информации.
7. Поблагодарите новых сотрудников за то, что они согласились быть частью вашей команды и убедитесь, что они прекратили поиск работы. Закончите работу со всеми бумагами и расскажите новичку о дальнейших шагах.



Очень важно, чтоб в первый день новичок ушел на позитиве!!! Обязательно возьмите обратную связь в конце дня: было ли Вам комфортно у нас?

Экскурсионная программа:

В первый день устройте экскурсию по офису: здесь у нас комната приёма пищи, здесь туалет, тут переговорная, курим мы вот там, здесь оставляем верхнюю одежду, здесь учебный класс, здесь бухгалтерия...

Запланируйте посещение склада, производства.

Покажите экспозицию дипломов, наград, благодарностей.



Большая ошибка - не представлять новичка коллективу! Обязательно лично представьте нового сотрудника команде на общем собрании.

Если есть корпоративный портал или чат в мессенджере: сделать краткую заметку в духе «к нам присоединился...» При согласии новичка можно сделать ссылку на его странички в соцсетях. Добавьте его в корпоративный чат.



К знакомству с коллективом желательно подготовиться заранее. Для старых сотрудников новичок никто, пока он не расскажет о себе и не встроится в коммуникационные линии компании. Жизнь в компании будет легче, если произвести хорошее впечатление сразу.



Важный шаг: обсуждение Плана на ИС:



- Алексей, испытательный срок в нашей компании – два месяца.
- В конце каждой недели мы будем обсуждать, чего Вам удалось достичь, и подводить итог за прошедший месяц работы.
- Заранее еженедельно Вам будут ставить задачи:

В первый месяц Вам необходимо сконцентрироваться на обучении, понять, как устроена наша структура, изучить портфель продуктов. Месяц пройдет у Вас преимущественно в работе с наставником. Он покажет, как на практике происходят встречи с партнерами, как консультировать клиентов. Вы должны будете выстроить взаимодействие с сотрудниками и разобраться, как организованы бизнес-процессы. Месяц завершится небольшим экзаменом на знание продукта.

Во второй месяц большую часть задач вы будете выполнять уже самостоятельно, но под присмотром наставника, у вас уже будет минимальный план продаж. Чтобы вся необходимая информация всегда была у вас под рукой, у Вас есть Книга новичка и должностная папка. С Книгой новичка Вы познакомились сегодня (есть ли у Вас вопросы?), с должностной папкой разберемся завтра. Эти материалы у Вас всегда в свободном пользовании, они Ваши, к ним можно обращаться. Кроме того, на время испытательного срока Ваш наставник будет Вам помогать и знакомить с порядками в нашей компании.

Чтоб Вам было проще ориентироваться, у Вас будет распечатанный План на ИС. В этом Плане мы зафиксируем даты и время наших запланированных встреч, пропишем ожидаемые результаты, детально проговорим задачи. Давайте пройдемся по нему. Прошу Вас задавать любые вопросы, не стесняясь, развеивать все свои сомнения, это приветствуется».

Никогда не ставим сотруднику только задач по обучению на испытательный срок! Для продуктивного человека очень важно приносить пользу без отсрочки!

Он лучше себя чувствует, быстрее осваивается и налаживает коммуникацию. Да и оценить его «в деле» получается быстрее, и зарплата платится уже за реальную помощь.



Идеально, когда «новобранец» половину дня обучается, а половину дня выполняет посильные задачи: делает обзвон клиентов или конкурентов, помогает с документами или презентацией, создаёт удобные системы хранения информации и т.п.

- Так что, берем Сергея на работу, месяц подходит к концу?
- Ну, не знаю, вроде парень хороший, но что-то не так. Вроде и делает что надо, но как-то непонятно.



Было? Неправильно поставили задачи и нечётко определили критерии оценки!



Как правильно ставить рабочие задачи для нового сотрудника?



1. Спланируйте маленькие и легко достижимые победы для нового сотрудника. Они помогут повысить его уверенность и сформировать доверие к нему с стороны команды.
2. Выберите небольшие рабочие задачи, которые он бы мог решить в первые несколько дней и быстро продемонстрировать его способности и профессиональные навыки. Отложите пока задачи, которые требуют свыше 60 дней его работы.
3. Соблюдайте принцип постепенности в сложности поставленных задач, даже если Ваш новичок - с отличным послужным списком. Но и не тормозите его, если видите потенциал и достаточный уровень компетенций, это его демотивирует!
4. Обязательно четко формулируйте задачу и конкретный результат, дедлайн, промежутки и способы контроля, доступные ресурсы для выполнения, возможность обратиться за помощью. Не «Всё понятно?», а «Как Вы будете делать это?», «Что должно получиться в итоге?».



Примеры неправильно поставленных задач для менеджера по продажам:

- Расширить клиентскую базу;
- Провести обучение сотрудников;
- Повысить уровень обслуживания клиентов;
- Оформлять документы;
- Поискать информацию в Интернете о конкурентах...

«Нам нужны продажи!»

Результат: за три месяца работы состоялась одна продажа — это выполнение поставленной задачи?

— ДА.

Устраивает она работодателя?

— НЕТ.



Пример списка правильно разработанных задач на испытательный срок для руководителя отдела закупок:



1. Согласовать и утвердить с руководителем в течение 3 дней план задач на испытательный срок.
2. Изучить полный товарный ассортимент товаров, сдать экзамен наставнику до
3. Разработать товарную матрицу наличия на складе. Определить минимальный складской остаток на основании аналитических данных за прошлые периоды. Сформировать файл в Экселе, согласовать и утвердить с руководителем до
4. Сделать попозиционный прогноз закупок на ближайший месяц в виде гугл-таблицы. Согласовать и утвердить с руководителем до ...
5. Проанализировать продажи по каждому товару, выявить низко оборачиваемые. Совместно с руководителем отдела продаж разработать план сбыта по данным товарам до Определить группы товаров, которые необходимо ввести или вывести из ассортимента, представить обоснование в виде гугл-документа непосредственному руководителю до
6. Провести переговоры с 3 ключевыми поставщиками на предмет снижения цены, обсудить условия снижения цен закупок на ключевые позиции не менее, чем на 2%. Письменный отчет о результатах переговоров предоставить руководителю до

Примеры задач:



Любой стажёр:

- Сделать для отдела кадров ксерокопию ... страниц паспорта у офис-менеджера.

Продукты: 1) ксерокопия документа, переданная в отдел кадров. 2) установленная коммуникационная линия с офис-менеджером.

Помощник бухгалтера:

- Научиться безошибочно делать проводки поступления и списания денежных средств, прихода материалов, их перемещения и списания в 1С. Продукт: .

- Выписать данные о недостающих актах выполненных работ в папках контрагентов «...».

Продукт:...

Менеджер по продажам:

- Провести самостоятельно презентацию продукта клиенту в соответствии с регламентом. Продукт:

- Завершить дистанционный курс «B2B-продажи». Продукт: безошибочно пройденный тест в конце курса.

- Самостоятельно привлечь 2-х новых клиентов в результате обзвона «холодной» базы. Продукт: ...

ПЛАН ЗАДАЧ
на испытательный срок с 03.09.2012 по 02.12.2012
менеджера по продажам
Кудина Дмитрия Сергеевича



№	Задача	Время исполнения		Наставник	Ожидаемый результат при выполнении задачи	Фактический результат	
		начало	окончание			В середине исп. срока	В конце исп. срока
1	Изучить «Стандарт о коммерческой службе». Сдать тест.	03.09.2012	06.09.12	Лунин А.А.	Тест сдан с результатом более 80%		
2	Пройти электронный курс по продукту «Комплекующие для стеклопакетов»	19.09.12	01.11.2012	Лунин А.А.	Тест сдан с результатом более 80%		
3	Изучить техническую документацию по оконной фурнитуре.	09.09.12	13.09.12	Лунин А.А.	Тест сдан с результатом более 80%		
4	Пройти тренинг «Техника продаж»	16.09.12	02.12.12	Лунин А.А.	Тест сдан с результатом более 80%		
5	Привлечь на комплектацию компании ООО «Луч» и ООО «Меч».	16.09.12	02.12.12	Лунин А.А.	Оборот 90 000 рублей в сумме по двум компаниям		
6	Увеличить средний счет по клиентам на участке на 10%	16.09.12	02.12.12	Лунин А.А.	Средний счет 30 000 рублей		
7	Выполнить план продаж по участку за 3 месяца	16.09.12	02.12.12	Лунин А.А.	План продаж по участку 1 000 000 рублей		
						Итого выполнено _____ %	Итого выполнено _____ %

Второй день сотрудника:

1. Сделать «состояние несуществования» с сотрудниками из списка, с которыми он наиболее часто будет сотрудничать (желательно продумать задания, чтоб выстроить первичное взаимодействие: подписать документы, отсканировать паспорт и т.п.)

2. Прояснение продукта и функций должности с непосредственным руководителем.



«Состояние несуществования»:



1. Подойти, представиться, сказать, какую должность занимаешь и за какие вопросы в компании отвечаешь.

2. Спросить, как удобнее обращаться к данному сотруднику, какие функции находятся в его зоне ответственности, в какой форме ему удобнее взаимодействовать.

3. Поинтересоваться, чем можешь быть полезен и чего ожидает этот сотрудник от него. Возможно, есть какой-то зависший вопрос или проблема, которая раньше не была решена. Записать, даже если пока не видишь вариантов, как эти ожидания оправдать.

4. Стараться делать то, что ожидают коллеги, давать им обратную связь относительно реализации их пожеланий.



Прояснение продукта и функций должности: делает непосредственный руководитель.



Важно:

- нужно сформировать должностную папку, тогда ничего не будет упущено, если двигаться по ней (у нас в раздатке есть бланк с описанием должности, воспользуемся им);
- выбрать удобное время для новичка и сотрудника, проясняющего продукт и функции (процесс продолжительный);
- тренироваться до выработки навыка (сегодня проведём тренировку!);
- записывать аудио- или видео, это поможет сэкономить время в будущем.



Должностная папка - это полная подборка необходимых материалов (документов, форм и пр.) для выполнения рабочих обязанностей.



Начать можно с упрощенного варианта: собрать хотя бы в одну папку уже то, что есть, из имеющего отношение к этой должности. В идеале же отразить пункты:

Рабочий день (график)

Функционал и способы выполнения обязанностей

Взаимодействие с другими отделами (табличка/схема), координации

Тайминг и объём необходимого обучения

Система постановки задач (например, через CRM)

Отчетность

Система оценки

Система мотивации

Карта развития сотрудника

Успешные действия ошибки на этой должности

Чтобы папка появилась и стала рабочим инструментом, задействуйте руководителей отделов.

Проведите с ними субботнюю мини-сессию под пиццу, в результате которой вместе определите полезное содержание папки, подачу информации и сделайте описание.

Выгода для самих руководителей налицо: меньше времени нужно будет тратить на объяснение одного и того же материала, можно пересматривать несколько раз, если что-то недопонял, плюс руководитель может уйти в отпуск и на больничный, понимая, что работа не «встанет».

Заодно вы получите практически полностью описанный бизнес-процесс :)

Назначьте ценный приз или денежное вознаграждение за лучшее описание должности.



Для каждой должности мы можем дополнить её необходимой информацией. Например, в папку менеджера по продажам можно внести еще следующие данные:

1. *Продукт*
2. *Этапы продаж*
3. *Шаблоны для писем, мессенджеров, правила отправления*
4. *Цель звонка*
5. *Скрипты разговоров, работы с возражениями*
6. *Алгоритм работы с проблемными клиентами*
7. *Конкуренты*
8. *Чек-лист по звонкам*
9. *Работа с CRM*
10. *Имеющиеся в компании инструкции по продажам.*
11. *Формы используемых бланков и образцы заполнения документов*



Аудио- или видеоинструкции:



Ещё лучше помимо папки записать данные в виде аудио- или видеоинструкций для Базы знаний, разместить их в хранилище (закрытый канал в Youtube, папка гугл-диска и т.п), и открывать доступ к ним по мере необходимости для обучения.

Современные технологии позволяют это сделать легко и просто (запись видео рабочего стола с вашими комментариями, «живая» запись и т.д.)

Сотрудник может порционно изучать эту информацию не только в офисе, но и дистанционно, пересматривать ролики. А вам достаточно будет разработать какие-либо формы тестов или контрольных листов для понимания уровня усвоения, и потом уделить несколько минут их проверке.



Если у вас есть обучающие материалы - это замечательно. Но эффективность подхода «Читай (смотри, слушай), здесь всё, что тебе нужно» - 10% от возможной, если нет проверки понимания изученного материала и быстрого практического закрепления теоретической информации.

Для менеджеров по продажам по результатам обучения на базовом курсе делается экзамен в виде письменного теста по тех.характеристикам продукта, проведение какой-либо процедуры (например, тест-драйва с соблюдением регламента) и практика продаж – ролевая игра в шоу-руме «продажа автомобиля клиенту» (кто-то из сотрудников играет эту роль), а потом уже и «пробный шар» в присутствии наставника с настоящим клиентом.



Если мы даём изучать какую-либо учётную систему - тут же ставим посильные задачи по применению знаний (вносить данные, формировать отчёты, находить документ и т.д.)

Обязательно задайте новому сотруднику вопросы по навыкам и умениям:

- с какими из рабочих задач Вы раньше не сталкивались?
- в чём Вам нужна будет помощь наставника?
- чему бы хотели научиться в компании, в чём повысить уровень своих компетенций?
- что еще Вам нужно для максимального комфорта и эффективности?
- каким образом Вы хотели бы использовать Ваши сильные стороны в работе?



ВАЖНО!!!!!!

Чем выше квалификация сотрудника, тем меньше вмешательства в его работу ему требуется! Дайте ему возможность проявить свои способности и самостоятельность.

Чем ниже уровень компетенций сотрудника, тем больше точек контроля должно быть.

Давайте подтверждения ценности сотрудника на регулярной основе.

Главные задачи управленца - грамотная конкретная постановка задач и обратная связь, помните об этом!



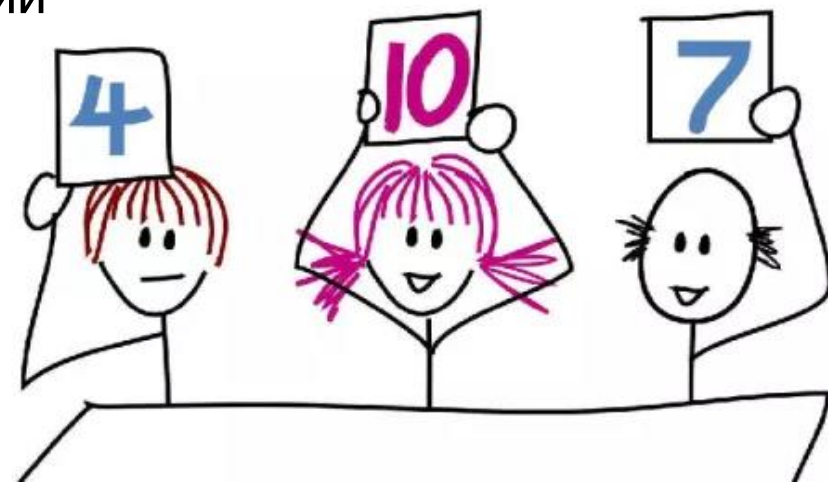
Обратная связь - обязательное условие!

Новичку очень сложно, когда он не получает обратной связи. Он не понимает ожиданий руководителя и своего соответствия им.

Когда сотрудник получает отзыв по своей работе, подтверждения и конструктивную критику, ему легче понять, в каком направлении двигаться дальше, и процесс адаптации происходит проще и быстрее.

Обратная связь помогает не допустить ошибок, выстроить командную линию и доверительные отношения, «притереться».

Специфика деятельности влияет на важность обратной связи. Для бухгалтеров обратная связь менее важна, чем четкая своевременная постановка задач, информирование, системность, работающие правила. Зато продавцам очень важно именно «выгружаться».



Смотрите, слушайте, говорите!

Иногда работодатели занимают наблюдательную позицию в течение всего испытательного срока новичка, и в случае ошибок увольняют его с формулировкой «извините, Вы нам не подходите» без объяснения причин.

Такой метод оказывается негативным не только для новоиспеченного работника, который не понял, почему не прошел испытательный срок, но и для самой компании. Негативные отзывы не прошедших проверку временем сотрудников могут существенно ударить по имиджу работодателя.



Важная контрольная точка - конец первой рабочей недели! Перед выходными - критический момент.



За неделю новый сотрудник присмотрится к компании, задаст или самостоятельно ответит на первые вопросы. Хорошо, если у сотрудника возникнут вопросы, отлично, если Вы готовы честно на них ответить.

Нужно:

1. Выпить с ним кофе и выяснить, все ли хорошо, как строятся отношения с новыми коллегами, уделяется ли сотруднику достаточно внимания, справляется ли он, получает ли ответы на свои вопросы, поинтересоваться, что можно сделать для более быстрого вхождения в курс дела;
2. Обсудить результаты беседы с непосредственным руководителем нового сотрудника, если необходимо, разработать план корректировки ситуаций. Дать обратную связь новичку.



Через месяц: обычно «ок, мы друг другу нравимся»

Иногда месяца достаточно для того, чтобы составить представление о соответствии сотрудника. Но не всегда, скорее, это важная контрольная точка.

Важно:

Дать сотруднику обратную связь по результатам его работы, проговорить их, похвалить, если справляется, или корректно посоветовать поработать над недостатками. Поставить конкретные сроки для исправления ситуации. Наблюдать, насколько прислушивается к коррекции и не повторяет одних и тех же ошибок.

Будет полезным получение обратной связи от коллег, узнать, насколько им комфортно взаимодействовать с новым специалистом.



Через 2 месяца: «яма адаптации»



Сотрудник начинает замечать, что компания не столь прекрасна, как казалось сначала, обнаруживает «двойные стандарты», а руководитель — что сотрудник всё же «не семи пядей во лбу», с ним надо работать и уделять ему внимание.

Задача: проанализировать, почему так происходит, уладить. Понимать, что идёт этап завершения «конфетно-букетного» периода и притирки.

Решение: открытое общение, обратная связь, оценка, обучение.



Завершение ИС: мы должны дать окончательный ответ соискателю:



Важно принять решение о соответствии кандидата на основе объективных показателей. Очень чётко понимать, продуктивен ли он, стоит ли инвестировать в него дальше (конкретные продукты, личный вклад в которые новичка очевиден).

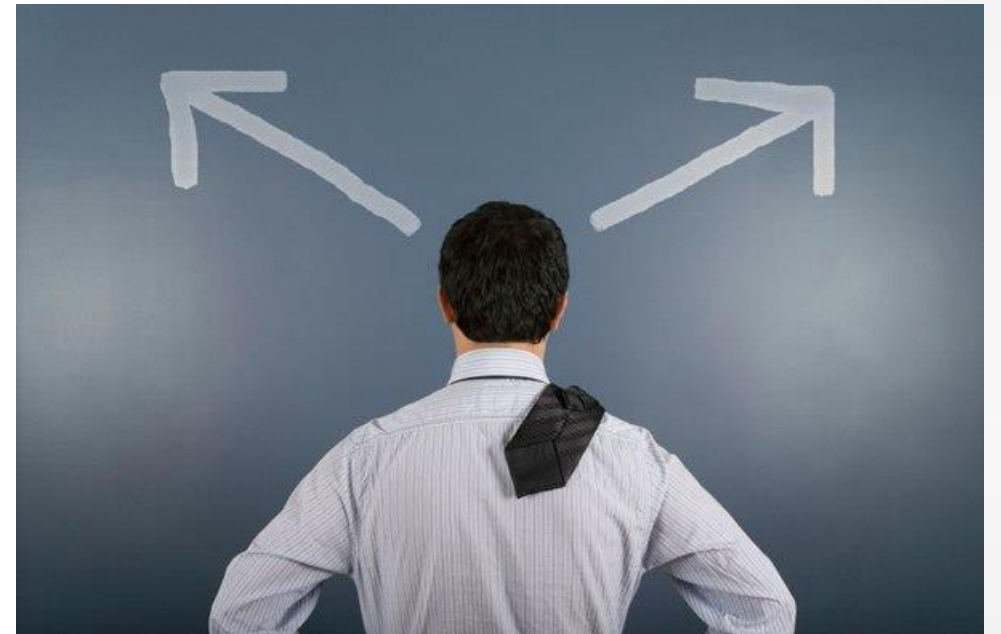
Обычно на испытательном сроке стажер старается проявить максимум, на что способен. Если продуктов нет, только подготовка производить и объяснения - дальше ждать не имеет смысла.

Отличный вариант - требовать от стажера ежедневный отчет о результатах прошедшего рабочего дня, еженедельно заполнять бланк оценки кандидата по нескольким критериям и следить за динамикой и реакцией на обратную связь, обсуждать с новичком его продукты. Тогда не будет сомнения в справедливости принятого решения.



Рекомендации:

1. Сразу гоните тех, кто говорит, что вынужден работать у Вас, что вообще-то его уровень намного перерос Вашу компанию.
2. Оценивайте только факты и результаты деятельности новичка! Абстрагируйтесь от мнений и выводов: «Я просто вижу...»
3. Адекватно оценивайте нагрузку и посильность поставленных Вами задач.
4. Если новичок после трех внушений не корректирует своё поведение или деятельность - нужно расставаться.





1) Для оцениваемого сотрудника составляется «Анкета оценки прохождения ИС», с предложением оценить самостоятельно свои успехи по заданным шкалам (ниже приведена возможная анкета):

№	Критерий	Балл от 0 до 5
1.	Знание правил оформления корпоративных документов	
2.	Знание целей и задач должности	
3.	Знание технических средств, используемых в работе	
4.	Реакция на обратную связь от руководителя	
5.	Другое (в зависимости от функций и задач)	

2) Для непосредственного руководителя оцениваемого сотрудника составляется несколько более расширенная анкета с равноценными критериями «Проф. знания и опыт» и «Личные качества»:



№	Критерий	Балл от 0 до 5
1.	Знание правил оформления корпоративных документов	
2.	Знание целей и задач должности	
3.	Знание технических средств, используемых в работе	
4.	Коммуникабельность	
5.	Обучаемость	
6.	Другое (в зависимости от функций и задач)	

Правила отличного ИС: ИТОГО

1. Минимум хаоса в его первый рабочий день. Подготовьтесь, спланируйте, чем займёте.
2. Обязательно представьте новичка команде, скажите о нем что-то хорошее.
3. Не нужно представлять скороговоркой всех сотрудников в первый день.
4. Не информируйте коллектив о размере заработка нового сотрудника (особенно, если она существенно отличается от других в ту или иную сторону). А вот самого сотрудника в обязательном порядке проинформируйте обо всех «денежных нюансах». Честно.
5. Не игнорируйте нового сотрудника.
6. Не задавайте ему глубоко личных вопросов.
7. Организуйте совместный поход на обед новичка с наставником.
8. Не загружайте стажера сразу важными и ответственными делами, особенно не прояснив, как это сделать. Задачи рекомендуется ставить письменно или под запись. Обязательно уточните, как он понял задачи, достаточно ли ему ресурсов, какой результат в какие сроки он должен предоставить, к кому может обратиться за помощью.

Правила отличного ИС: ИТОГО



9. Не давайте отрицательную обратную связь при других сотрудниках.

10. Не давайте ложных надежд, чтоб не было неприятных сюрпризов. Говорите о том, что точно сможете предоставить.

11. Настройте коллектив на помощь. Не пропускайте неуважительного и некорректного поведения команды, травли, «дедовщины». Жестко пресекайте.

12. Никаких «пан или пропал» по окончании испытательного срока: давайте обратную связь по промежуточным результатам. Задавайте вопросы, что получается, а что нет, адекватен ли уровень нагрузки, как складываются отношения в коллективе, чего не хватает. Не бойтесь хвалить за результаты и конструктивно критиковать.

13. Привлекайте новичка к участию в планерках и совещаниях с первых дней. Особенно «игреков» и «зэтов»!!!

14. Обязательно чётко говорите об ожиданиях от нового сотрудника!!!

Улыбайтесь. Это крайне важно. Даже если у вас парализовано пол-лица, улыбайтесь оставшейся частью. Сотрудники приходят в компанию, а уходят от руководителя.



И пусть у вас работают лучшие из лучших!

