**Запрограммированная ориентация**

Опыт показывает, что быстрому выведению новых работников на требуемые стандарты работы способна помочь только правильно подготовленная программа адаптации и ориентации сотрудника.

В отечественном бизнесе принято смотреть сквозь пальцы на вопросы адаптации нового сотрудника на рабочем месте. Как данность воспринимается ситуация, когда для выведения работника на "нормальный" уровень требуется в среднем 2-3 месяца. Многие уже убедились, что ужесточением процедуры отбора персонала достичь быстрого выведения сотрудника на необходимый уровень производительности труда очень сложно. Между тем выход прост: нужно еще и установить тотальный контроль за адаптацией работника на рабочем месте в период испытательного срока без всякого к нему снисхождения. А для того чтобы этот процесс был эффективным, консультанты рекомендуют разработать и внедрить на предприятии программу ориентации сотрудников на рабочем месте.

Опыт показывает: программа адаптации и ориентации работника на рабочем месте должна быть хорошо спланирована, ее содержание - ясным и понятным, письменные материалы, используемые в процессе адаптации работника, должны быть высокого качества, роли участников процесса адаптации - строго определены. Но это общие требования. А для перехода от общих требований к анализу конкретной ситуации для начала необходимо провести экспресс-диагностику предприятия (см. тест "Экспресс-диагностика предприятия"). После того как экспресс-диагностика проведена и по ее результатам принято решение о создании новой программы ориентации (либо корректировки старой), необходимо создать рабочую группу по ее подготовке.

Рабочая группа по подготовке программы ориентации должна формализовать свои задачи и четко сформулировать выигрыши организации и работника после внедрения программы

На практике создание рабочих групп для решения управленческих проблем в отечественных организациях распространено мало. И даже когда рабочая группа создается, она очень редко перекладывает на бумагу свои задачи. В этой связи консультанты рекомендуют формализовать задачи рабочей группы, главными из которых, по их мнению, являются:

определение конечных результатов, которых необходимо достичь при внедрении процесса ориентации (особое внимание следует уделить методам оценки этих результатов);

согласование представленного на рассмотрение рабочей группе содержания (программы) процесса ориентации;

определение методов подачи информации в процессе ориентации, имеющих наибольший эффект и влияние на нового сотрудника;

определение должностных лиц, участвующих в процессе ориентации, и точки их введения в процесс (это может быть отдел кадров, непосредственный руководитель, более опытный коллега по работе), а также точки самоориентации сотрудника;

определение временных рамок предоставления информации вновь поступающим работникам по ее видам (первый день, первая неделя, первый месяц и т. д.);

согласование содержания документов, предоставляемых вновь поступающим работникам.

И самое главное - рабочая группа должна четко сформулировать конечные результаты процесса ориентации. (Что выиграет организация от внедрения системы? Что выиграет работник от внедрения системы?) Для систематизации ответов на эти вопросы консультанты рекомендуют использовать вспомогательный список (после ответов на вопросы останется только разработать методы оценки достигаемых результатов, индивидуальные для каждого конкретного предприятия).

Результаты анализа целевых групп работников помогут дифференцировать процесс ориентации

Консультанты не советуют приступать к написанию программы сразу же после того, как рабочая группа утвердит концепцию ориентации. Ей должен предшествовать анализ целевых групп работников организации.Консультанты подчеркивают, что анализ целевых групп необходим для определения общих характеристик (параметров) поступающих работников (что в свою очередь ведет к решению вопроса о том, будет ли разрабатываемый процесс ориентации одинаков для всех сотрудников или будут специфические группы со специфическим процессом ориентации).

Для анализа целевых групп сначала следует определить категории работников, наиболее часто принимаемых на предприятие. Например, в банке это будут операционисты и кассиры, в ресторанах - официанты, повара, рабочие кухни и т. д. Выделив категории, следует ответить на три вопроса применительно к каждой категории поступающих.

Физические характеристики. Играют ли роль пол, возраст и физические способности в содержании ориентации? Чем более однородная группа, тем легче типизировать процесс ориентации.

Уровень образованности. Данный фактор влияет на формат и содержание представляемых письменных материалов.

Наличие предыдущего опыта работы. Непосредственно влияет на объем ориентации (отделы кадров в своем служебном рвении иногда делают первый день опытного, но вновь поступающего работника смертельно скучным, втолковывая ему истины, познанные 5-10 лет назад) и группировку участников ориентации.

Процесс ориентации должен решать задачу приведения нового сотрудника в наиболее комфортное состояние при вхождении в организацию

После проведения анализа целевых групп, считают консультанты, можно переходить к разработке содержания процесса ориентации.

Опыт показывает, что в той или иной форме вновь поступающий на работу задает типичные вопросы в процессе ориентации. Выясните: предусматривает ли существующий в вашей организации процесс ориентации ответы на эти вопросы. Если нет - решите, как разработать и когда предоставлять новому работнику данную информацию, чтобы привести его в наиболее комфортное состояние при вхождении в организацию.

Сравнивая данные вопросы с разработкой содержания процесса ориентации, можно заметить, что они связаны с тремя параметрами: знаниями, навыками и психологическими характеристиками (чертами характера). Ко всему прочему, эти вопросы впрямую рассматривают корпоративную культуру фирмы (ее философию, схемы взаимодействия по работе, подходы к ведению бизнеса и т. д.), имеющиеся в организации политику и процедуры в первую очередь в части охраны труда и техники безопасности, гарантий и компенсаций, прав и обязанностей работника.

Если рассматривать знания, навыки и психологические характеристики работника в контексте целей ориентации, то при разработке содержания ориентации можно сформулировать три группы целей, которых необходимо достигнуть при ее разработке.

Знания

В результате ориентации новый работник должен быть в состоянии:

сформулировать миссию организации;

изложить историю организации;

описать позицию компании в отрасли;

перечислить основные продукты и услуги;

описать основной производственный процесс или процесс предоставления услуг;

описать взаимодействие основных отделов при достижении целей организации;

владеть основными политиками и процедурами фирмы;

описать важность своей должностной позиции и ее влияние на работу других;

начертить расположение основных цехов и отделов фирмы;

описать систему гарантий и компенсаций фирмы;

перечислить источники информации по указанным выше 10 пунктам.

Навыки

Ориентация предоставит новому работнику возможность:

освоить процедуры охраны труда и техники безопасности;

получить практические навыки по использованию средств противопожарной защиты;

освоить правила оказания первой медицинской помощи пострадавшим;

освоить процедуры обработки необходимой документации;

научиться заполнять свой табель учета рабочего времени или отбивать тайм-карту;

интерпретировать листок оплаты труда;

научиться правильно использовать оборудование и инструменты, включая офисное оборудование.

Психологические характеристики (черты характера)

Ориентация должна помогать новому работнику:

чувствовать себя комфортно и быть частью организации;

произвести хорошее впечатление на компанию;

принять цели организации, поддерживать ее миссию, философию ведения бизнеса, особенно в части обслуживания клиентов;

стремиться работать наилучшим образом;

стремиться к обучению и улучшению качества труда.

Тест "Экспресс-диагностика предприятия"

Самооценка подхода к ориентации сотрудников производится при помощи вопросника. Каждый раздел вопросника предполагает подсчет суммы очков по разделу, а затем подведение общего итога.

При ответах на вопросы консультанты рекомендуют использовать следующую шкалу:

- если утверждение, сформулированное в вопроснике, присутствует в вашей фирме при проведении программ ориентации постоянно;

- если утверждение, сформулированное в вопроснике, присутствует в вашей фирме в большинстве случаев для большинства работников при проведении программ ориентации;

- если утверждение, сформулированное в вопроснике, иногда используется в вашей организации для некоторых работников при проведении программ ориентации;

- если утверждение, сформулированное в вопроснике, не используется в вашей организации или оно вам неизвестно;

- если вы полностью не согласны с данным утверждением вопросника или при проведении программ ориентации следуете другой, прямо противоположной линии.

Вопросник может выглядеть следующим образом.

Раздел 1. Планирование

Процедура ориентации разработана и внедрена при поддержке верхнего руководства, линейных руководителей среднего звена и отдела кадров.

Преимущества ориентации (сокращение текучести кадров, увеличение производительности труда и т. д.) известны в вашей фирме и ясно доведены до сведения коллектива и вновь принимаемых работников.

Ориентация сотрудника и его введение в должность специализирована по уровням иерархии и видам работников. Более подробно она проработана для наиболее часто нанимаемых сотрудников.

Потребности, сомнения и страхи вновь принимаемых работников известны тем, кто проводит ориентацию и введение в должность.

Цели ориентации имеют показатели, которые можно оценить количественно или качественно, и концентрируются на освоении работником специальных знаний, навыков и умений.

Программа ориентации и введения в должность увязана с корпоративной культурой вашей организации через подробное доведение до работника миссии организации, ее видения перспективы, целей и приоритетов.

По окончании ориентации и введения в должность работникам ясно представлены политики и процедуры, которые будут влиять на их производительность труда и качество работы.

Вопросы охраны труда и техники безопасности, гарантий и компенсаций, прав работников в процессе ориентации сбалансированы с изложением обязанностей работников.

Раздел 2. Методы

Ориентация и введение в должность занимают длительный период в испытательном сроке, это продолжающийся процесс, а не однодневное мероприятие. Информация, которая предоставляется сотруднику, дается именно тогда, когда она ему необходима для выполнения своих должностных обязанностей.

Роль непосредственного руководителя в процессе ориентации ясно описана, активна и проходит в тесном контакте с представителем отдела кадров.

Работники, проходящие ориентацию, знают, как самостоятельно найти материалы, необходимые для самостоятельного изучения.

Материалы, выдаваемые сотруднику, отличаются полнотой и содержательностью.

Раздел 3. Процедуры и действия

Методы обучения взрослых используются в процессе ориентации.

Ориентация и введение в должность проводится при активном участии самого нового работника.

Периодически для ряда должностей привлекаются сторонние консультанты для обучения в процессе прохождения испытательного срока.

В процесс ориентации и введения в должность вовлечена семья нового работника.

Раздел 4. Первый день

Рабочее место и коллеги по работе готовы к приходу нового сотрудника.

Первый день работника стимулирует оптимистичное настроение нового работника через различные мероприятия (официальные представления, обед с руководителем, экскурсия по фирме, если это необходимо), в которых участвуют непосредственный руководитель, коллеги и отдел кадров.

Уже в первый день новый работник выполняет конкретную и полезную работу, пусть и с посторонней помощью.

Уже в первый день работнику дается должностная инструкция, и его знакомят со стандартами производительности труда, ожиданиями фирмы от его работы.

Раздел 5. Оценка

Новых работников и их непосредственных руководителей просят высказать свое мнение о процедуре ориентации, введения в должность и об испытательном сроке.

Процедура ориентации оценивается участниками, руководителями верхнего и среднего звена и работниками отдела кадров на предмет ее эффективности и достижения поставленных целей.

В процессе испытательного срока новым сотрудникам дается информация об их работе (оценка) и проводятся специальные мероприятия для повышения производительности их труда.

Конечные результаты ориентации, оценки и испытательного срока оцениваются в официальном порядке.

Подведение итогов

По разделам:

13-16 очков - ваша программа ориентации по данному разделу проводится на хорошем уровне.

9-12 очков - ваша программа ориентации по данному разделу нуждается в незначительных улучшениях.

5-8 очков - ваша программа ориентации по данному разделу непоследовательна и требует улучшения.

Менее 5 очков - разработку вашей программы ориентации по данному разделу следует начать сначала.

В целом по вопроснику:

72-96 очков - у вас хорошая программа ориентации.

48- 71 очков - выясните, по каким разделам вы отстаете, и уделите им повышенное внимание.

25-47 очков - ваша программа ориентации требует серьезной модификации.

Менее 25 очков - вы не выжимаете максимум из своих работников с первого дня их трудоустройства и непроизводительно тратите фонд оплаты труда.

**Список литературы**

Для подготовки данной работы были использованы материалы с сайта <http://www.gaap.ru>