



Не беспокойся о том, что думают о тебе другие.
Они ещё больше обеспокоены тем, что ты о них думаешь.
Совет Эдельштейна

КТО НА НОВЕНЬКОГО?

Говорят, что первое впечатление о человеке складывается в течение 15 секунд после начала общения. И это впечатление зачастую оказывает сильное воздействие на последующие взаимоотношения. Сколько времени есть у организации, чтобы произвести первое впечатление на нового сотрудника, и какое влияние это окажет на его дальнейшую работу? Об этом мы и поговорим сегодня.

Вспомните свой первый день выхода на работу. Всё казалось вам чужим и непривычным, вокруг много незнакомых лиц, и все они смотрели на вас слегка оценивающе. Есть от чего растеряться, не так ли? Кроме того, скорее всего, вы не знали расположения рабочих помещений, мест для курения и обеда и так далее. По силе стресса смена работы близка к ситуации развода или потери близкого человека. Конечно, все эти трудности преодолимы, но всё-таки лучше, если есть человек, который поможет сориентироваться в ситуации и особенностях нового места работы.

Кто и как должен это делать? В идеале – это задача непосредственного руководителя (директора магазина или администратора). В этом случае он получает возможность сразу расставить приоритеты, обозначить основные правила и оценить реакцию на них новичка, а кроме того, повышает свой авторитет в глазах подчиненного. Однако на практике у руководителя часто не хватает времени – или терпения – заниматься этой работой, да некоторые и не считают это необходимым. Вот несколько типичных сценариев, с которыми может встретиться человек при приёме на работу.

«Выплывает сильнейший». Руководитель, придерживающийся этой точки зрения, считает, что проблема введения в должность надуманна, и не стоит тратить на неё время.

Логика его рассуждений примерно такова: «На работе нам нужны сильные личности, те, кто могут сами справляться с проблемами, а не просят помощи. Я сам когда-то включился в новый коллектив без всякой поддержки, и это только помогло мне закалить характер». Вновь приходящего сотрудника он приводит на рабочее место и говорит: «Можете приступать». Остальные сотрудники, как правило, тоже не стремятся поддержать коллегу, хотя бы потому, что в коллективе у такого руководителя зачастую царит атмосфера конкуренции. Результат – новичок растерян, пытается начать что-то делать и почти неизбежно совершает какую-то ошибку. После этого все дружно говорят: «Ага! Мы так и знали!», и получают моральное право поставить его в нижнюю часть местного профессионального рейтинга. Немногие могут достойно преодолеть подобную ситуацию, кто-то в результате уходит (причём часто именно люди с хорошей профессиональной подготовкой и адекватной самооценкой), а те, кто остаются, подхватывают эти правила игры и ждут прихода следующего нового сотрудника...

«Все – на новенького». В этой модели большинство работников с нетерпением ждут прихода нового человека и искренне

радуются ему. Ещё бы – ведь теперь на него можно будет свалить всю «чёрную», скучную работу. Это напоминает дедовщину в армии – «первогодок» драит полы, а «старослужащий» показывает, где ещё недостаточно чисто. Конечно, в магазине обычно нет неприятных ситуаций, напрямую связанных с унижением новичка. Часто такой подход даже маскируется определённой идеологией – осваивать работу, мол, нужно от простого к сложному, и вообще – чтобы эффективно работать, нужно пройти весь путь «снизу вверх». Да, такое мнение действительно может быть оправдано, но только в случае, когда для пришедшего к вам человека это место работы – первое. Правда, и в этом случае затянувшийся период «ученичества» может привести к потере мотивации и снижению качества работы. Если же ваш новый сотрудник уже работал в других местах, то такой подход может стать для него профессиональной обидой и привести к уходу.

«Главное – сразу закрутить гайки». Руководитель, придерживающийся этого сценария, считает необходимым сразу «поставить новичка на место», задать для него более жёсткие рамки, чем это объективно необходимо. Обычно это делается для того, чтобы

Хотите поделиться опытом – пишите главному редактору: glavred@njt.ru



Производство и поставки демонстрационного и выставочного оборудования для ювелирных магазинов



Выполняем заказы любой сложности по индивидуальным параметрам заказчика в самые короткие сроки

601901 Владимирская обл., г. Ковров
ул. Грибоедова, 74А
Тел. (901) 992-29-32, (910) 775-21-37
Факс (49232)388-03
E-mail : jetta99@mail.ru

А вы продлили подписку на 2008 год?
Звоните:
(495) 238-27-77
Пишите:
mail@njt.ru

неизбежное «ослабление бдительности» после окончания испытательного срока не привело к серьезным нарушениям. Однако может возникнуть совершенно противоположный эффект – после ослабления излишне жёсткого контроля «маятник» качается в другую сторону, и сотрудники «пускаются во все тяжкие», как бы пробуя, что будет, если нарушить это, и вот это, и ещё... Поэтому если вы не собираетесь поддерживать железную дисциплину всё время, лучше сразу очертить действительно необходимые требования и в дальнейшем последовательно их контролировать.

«Перетягивание каната». Эта ситуация, как правило, возникает в «проблемных» коллективах, где существуют две или даже три соперничающие группы. Свежего человека они воспринимают как шанс усилить свои позиции. Поэтому если руководитель самоустраняется от работы с новичком и не выделяет ему наставника, то «свято место» быстро заполняется лидером одной из этих групп. И вот уже начинаются «задушевные» разговоры с «просвещением» по поводу тех или иных недостатков остальных сотрудников и коллектива в целом. Поскольку новый сотрудник, как правило, не знает всех особенностей взаимоотношений, он склонен верить такой информации, ведь к нему так хорошо отнеслись и явно хотят помочь... Но и «конкуренты» не дремлют – предпринимают усилия по привлечению новобранца на свою сторону. Часто в результате подобных партизанских вылазок человек бывает окончательно сбит с толку и начинает чувствовать себя не в своей тарелке. Какая уж эффективная работа, когда кипят такие страсти!

Итак, что же необходимо делать для того, чтобы как можно быстрее включить человека в рабочий ритм и начать получать отдачу от его работы? В крупных компаниях существуют целые программы стажировок и адаптации новых сотрудников, для этого выделяется специальный бюджет, а курирует этот процесс служба персонала. Но и в такой небольшой организации, как сетевой магазин, можно предпринять несколько несложных шагов в этом направлении.

Прежде всего, стоит уладить **формальности**. Человек, фактически приступивший к работе, юридически считается принятым, независимо от оформления трудовой книжки и контракта. Поэтому, дабы оградить себя от возможных проблем и вопросов, лучше сразу подписать трудовой договор и познакомиться сотрудника с должностной инструкцией. Если она как-то отличается от типовой, то лучше, если эта инструкция будет адаптирована под конкретный случай (дописана, изменена и т. д.). Тем самым вы зададите чело-

веку рамки его деятельности, познакомите с правилами формального взаимодействия, принятыми у вас (такими, как обмен информацией, зоны ответственности, схема подчинения, ожидаемые от него результаты и т. д.).

Конечно, у нового человека должно быть свое **рабочее место**, или хотя бы кусочек личного пространства (полка в шкафу, тумбочка и т. д.) Желательно, чтобы это место было свободно к моменту появления новичка, а не освобождалось в его присутствии под неодобрительные взгляды его будущих коллег.

Неплохо также было бы провести **инструктаж по технике безопасности**, а если у вновь прибывшего сотрудника не было опыта соответствующей работы – то и объяснить, что следует делать в случае каких-либо проверок.

Однако жизнь в коллективе не исчерпывается формальными правилами. В любой сложившейся группе людей существуют свои, **неписанные законы и традиции**, с которыми придётся считаться новому работнику. Это могут быть банальные мелочи, вроде того, принято ли выходить курить парами или по одному, можно ли пользоваться чужой кружкой и как принято отмечать праздники. Но есть и более серьёзные вопросы – например, к кому лучше обращаться за помощью, как далеко можно зайти в обсуждении личной жизни и принято ли говорить о недостатках человека ему самому, или только «за глаза». Конечно, за несоблюдение этих правил сотрудника не увольняют, но довольно часто он оказывается в изоляции, на положении «чужого среди своих», и как результат – уходит сам. Разумеется, для того чтобы рассказать о неформальных правилах (так называемых «групповых нормах»), их нужно осознать самому, и это нередко оказывается очень полезным для руководителя – есть повод задуматься, почему принято именно так, и не нужно ли изменить некоторые традиции.

Можно ли поручить кому-нибудь курировать новичка? Да, если вы уверены в этом человеке – в его профессионализме, доброжелательности и лояльности к компании. Не лишне будет пояснить будущему наставнику, чего вы от него ждёте. Какие же функции обычно выполняет **наставник**? Знакомит подопечного с территорией и с сотрудниками, объясняет местную специфику работы, отвечает на его вопросы, отслеживает результаты деятельности человека и обсуждает их с ним, даёт рекомендации, чему следует научиться и как это лучше сделать, а в ряде случаев сам и обучает недостающим навыкам.

О том, как это можно делать, – в следующей статье. ■

Евгения ТОПОЛОВА,
бизнес-консультант, тренер