

Wprowadzenie nowego pracownika do firmy

Anita Chmara

Ekspert BERNDSON w dziedzinie Budowania Relacji

<http://achmara.berndson.pl/>

Właśnie znaleźliśmy idealnego specjalistę, dopełniliśmy wszelkich formalności związanych z rekrutacją. Po kilku miesiącach okazuje się, że nasz pracownik jest niezadowolony, wręcz rozczarowany. Uważa, że jego nowa praca to pomyłka. W tej sytuacji my także nie skaczemy z radości. Czy można temu zapobiec?

Można, na trzech etapach – podczas wstępnego zapoznawania kandydata z charakterem przyszłej pracy, podczas właściwej rozmowy rekrutacyjnej, sprawdzającej zdolności przyszłego pracownika oraz w okresie adaptacyjnym.

Czarne chmury

Pierwszy kontakt z kandydatem. Musimy się nawzajem do siebie przekonać. Oczywiście, obie strony zakładają, że będą w swoich sądach obiektywne. Jednak – i tu uwaga – podświadomie obie strony chcą wypaść jak najlepiej. To naturalne, że człowiekowi zależy na tym, by inni mieli o nim dobre zdanie. I co się dzieje? Zarówno kandydat maluje wspaniały portret własnej osoby (byłoby dziwne, gdyby tego nie robił), jak i osoba rekrutująca! Ona także wkłada dużo energii w to, by sprzedać dobry wizerunek stanowiska oraz samej firmy.

To pierwszy błąd. Nie sprzedajemy pasty do zębów ani wczasów na Karaibach. Chodzi przecież o pozyskanie pracownika, który sprosta powierzonym zadaniom. Nawet jeśli stanowisko nie jest szczególnie wymagające, warto znaleźć osobę, która naprawdę chce pracować. Jak to kiedyś ktoś mądry powiedział: kocha się pomimo czegoś, a nie dla

BERNDSON Szkolenia Twój Rozwój, Twoja Wartość

czegoś. Tak to właśnie powinno być z naszym kandydatem. Ma znać wszystkie wady swojej nowej pracy i zdecydować się na nią świadomie.

Żeby to był już koniec..., ale nie! Teraz musimy wziąć pod uwagę percepcję naszego kandydata, która w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej jest mocno ograniczona. Kandydat właśnie „nakręcił się” na jeden cel – pozyskanie pracy. Jest więc w euforii. W normalnym stanie ludzie zapamiętują od 10 do 20 procent tego, co słyszą. Pomyślmy zatem – ile zapamięta nasz kandydat, który nie dość, że jest zestresowany, to jeszcze wskoczył właśnie na najwyższy poziom energetyczny, by pokazać się jak z najlepszej strony? Kandydat ma wówczas przed oczami chmurę – niewiele widzi. Dla naszego wspólnego dobra sprawmy, by ta chmura była czarna. Nie różowa.

Symulator lotu

Teraz czas na ocenę kandydata. Pogadaliśmy. On mówił o sobie, my o firmie. Wiemy już, jak kandydat opowiada, ale niech to nas nie zwiedzie! Niektórzy nie potrafią mówić, za to świetnie rozwiązują problemy. Inni potrafią tylko mówić.

Z tego powodu właściwa część rozmowy kwalifikacyjnej powinna być jak najbardziej praktyczna. Niech kandydat sam rozwiąże przykładowy problem, z którym będzie się borykał na co dzień, oczywiście jeśli tę pracę zdobędzie. I to nie jeden, tylko na przykład kilka. Różnych. Niech jego przyszły szef będzie przy tym obecny, a najlepiej – niech sam wymyśli zadania dla kandydata. Wtedy przełożony będzie mógł ocenić, czy sposób myślenia i podejścia do problemu, który prezentuje kandydat, jest wartościowy dla zespołu.

Pas startowy

Jeśli wszystko poszło dobrze, czas na normalną pracę. Jednak nasz kandydat jest jak człowiek, który pierwszy raz znalazł się w powietrzu, tylko teoretycznie wie jak się lata. Trzeba zatem otoczyć go opieką. Przedstawić zespołowi. Wskazać osoby do pomocy. Dobrze, jeśli takim zwykłym, codziennym wsparciem zajmie się osoba z zespołu, która posiada ku temu predyspozycje. Menedżer najczęściej nie ma czasu. Wyznaczamy więc osobę dedykowaną nowemu pracownikowi do wszelkiej pomocy, w tym odpowiedzi na najbardziej – wydawałoby się – banalne pytania. Zarówno osoba do pomocy, jak i menedżer powinni być nastawieni na „miękkie” prowadzenie tej edukacji. Pamiętajmy,

potrzebne są: życzliwość, uważność, obserwacja, otwartość, zachęcające gesty i słowa, świadczące o tym, że chcemy pomóc. Pytania wprost, w czym możemy pomóc?

Ponadto każdy chce wiedzieć, co do niego należy. Konieczny jest więc klarowny zakres obowiązków. Im bardziej będziemy tu precyzyjni, tym dla nas lepiej. Zdarza się, że w firmach nie dba się o to, by podział obowiązków był tak czytelny, by nie budził wątpliwości. Efekt? Konflikty i zdemotywowani pracownicy.

Następna rzecz, to uświadomienie pracownikowi, w jaki sposób będzie rozliczany. Przecież to okres próbny - albo się sprawdzi, albo nie. Musi znać kryteria oceny. Informacja zwrotna powinna być przekazywana jak najczęściej. Na początku codziennie! Pracownik uczy się bowiem nie tylko swojej nowej pracy, ale także standardów obowiązujących w firmie. Na przykład tego, że zestawienia robimy, używając trzech kolorów czcionki. Sam się tego nie domyśli.

Praktyka potwierdza, że te trzy elementy: porządne przedstawienie wad nowej pracy na początku, sprawdzenie kandydata w boju, czyli w prawdziwym działaniu, a potem „miękkie” i troskliwe wprowadzanie w specyfikę firmy, przynosi najlepsze efekty. W końcu rekrutacja to spory wysiłek. Po co skazywać się na niechciane powtórki?

*Materiał przygotowany dla gospodarka.pl z dn. 05.02.2009 r.