Značaj i cilj uspešnog adaptiranja na novo radno mesto



Piše: Marija Pavić

Prvih 100 dana

Svako se našao u situaciji dolaska na svoj prvi posao. Mnogi su bili u situaciji prelaska iz firme u firmu, a neki i u situaciji promene radnog mesta ili unapređenja u okviru iste kompanije. Retko ko bi rekao da je sve proteklo glatko i lako i da tu promenu nije ni osetio. Praktični problemi, kao što je započinjanje aktivnosti bez jasnog plana i cilja, „skakanje“ sa aktivnosti na aktivnost a da se ništa ne uradi, a sa druge strane, fiziološki i emocionalni problemi: premor, glavobolja, zbunjenost, frustriranost, bes, depresija, samosažaljenje i samooptuživanje i pad motivacije samo su neki, sa dugačke liste posledica neadekvatnog uvođenja u novi posao.

Cilj je da novozaposleni što brže oseti samopouzdanje i zadovoljstvo na poslu, da što pre dođe na optimalan nivo produktivnosti i uspešnosti i razvije posvećenost i privrženost kompaniji.

Ko onda treba da se bavi time? Odgovor je: i poslodavac i novozaposleni. Kompanija treba da postavlja sistemska ili bar unapred pripremljena rešenja, mehanizme i aktivnosti za što brže i lakše uvođenje novozaposlenog u posao, dok novozaposleni treba unapred da se pripremaju na ono što ih čeka i razvijaju potrebne veštine za to. I jedni i drugi treba da znaju da očekivanja u prvih mesec dana pa čak i duže ne treba da budu ista kao i posle tog početnog perioda rada u kompaniji.

Iako sve vreme govorimo o što bržem adaptiranju, to ipak ne može da se dogodi odjednom. To je proces koji traje i nosi neke faze. Uglavnom se podrazumeva period od oko 3 meseca (ovaj period zavisi i od samog radnog mesta i od same osobe i njenog iskustva i potencijala).

Tokom ovog perioda najbitnije je da novozaposleni uspe da razvije novu ulogu, da razvije novu perspektivu, nove kompetence (znanja, veština, stavova), razvije kontakte i odnose, kako formalne tako i neformalne, kao i da se uskladi sa kompanijskom ili timskom vizijom.

Hajde da vidimo kako ove ključne elemente uspešnog adaptiranja kompanija i sama osoba mogu da ostvare od faze do faze.

I faza

Uvođenje u kompaniju ne počinje prvog radnog dana. Ono počinje selekcijom kandidata, što je prva faza. U njoj se kandidat trudi da sazna što više o kompaniji i radnom mestu za koje aplicira. Dok, istovremeno, poslodavac pažljivo bira kriterijume i načine izbora osobe, kako bi adaptiranje išlo što lakše kada ta osoba počne da radi.

Takođe se trudi da prenese prve neophodne informacije potencijalnom, odnosno izabranom kandidatu.

II faza

U prvih par dana, na novom radnom mestu, osoba prolazi drugu fazu - fazu formalnog uvođenja. Veoma je bitno kakav će prvi utisak steći novozaposleni o kompaniji - većina zaposlenih u prvih 7 dana odluči da li će to radno mesto biti samo „prolazna stanica“ ili će se tu zadržati duži vremenski period. Bitno je, s druge strane, i kakav će on utisak ostaviti na ljude u kompaniji.

Kompanija bi trebalo da ima unapred pripremljen protokol uvođenja novozaposlenog. To uključuje: određivanje kako se dočekuje novi zaposleni; ko ga/je dočekuje i predstavlja drugim zaposlenima (i kome tačno) - da li je to prethodni zaposleni sa tog radnog mesta, neko iz HR-a, nadređeni ili pak kolega iz tima; prethodno obaveštavanje tima o njegovom dolasku; prikazivanje „induction“ prezentacije ili govor; davanje specifikacije radnog mesta (opis posla); davanje „priručnika za zaposlene“, sa osnovnim informacijama o kompaniji: istorija, vizija, misija, vrednosti, organizaciona struktura sa pozicijama i ključnim osobama, procedure i pravila; provođenje kroz sektore/poslovne prostorije. Bitno je da se razvija „kultura dobrodošlice“.

Što se tiče zaposlenog, on bi trebalo da poštuje dress code kompanije; da nosi svesku u kojoj će beležiti sve informacije; da od početka pokazuje pozitivan stav u svim situacijama; da pokaže otvoreno svoj entuzijazam; da ne pravi krupne lične planove za prvih mesec dana, da bi bio fokusiran i imao što manje stresora.

III faza

Tokom prvih mesec dana traje treća faza - razumevanje sistema. Tada novozaposleni, uz pomoć poslodavca, treba se upozna sa poslovanjem kompanije. To znači da dijagnostikuje biznis situaciju, što znači da se upozna sa tržištem, industrijom, poslovanjem, kao i finansijskom situacijom, pozicijom na tržištu, konkurencijom; bitna stvar je i upoznavanje sa klijentima/potrošačima; zatim, sa sektorima i timovima i njihovim poslovanjem. Od značaja za bolje snalaženje i povezivanje sa kompanijom je i razumevanje kulture kompanije (kako se ljudi odnose jedni prema drugima, koji su obrasci komunikacije, zajedničke vrednosti, rituali, uverenja, filozofije, istorije kompanije, korporativni identitet, razlike među podgrupama). Novozaposlenom će biti korisne i informacije o resursima: finansijskim, tehničkim, ljudskim...



Bitno je da uspostavi dobre međuljudske odnose. Iako će u početku biti preplavljen imenima (pogotovo ako je reč o velikoj kompaniji), bitno je da ih zapamti - barem imena ljudi iz svog tima i drugih bliskih saradnika. Iako je bitno da ostavi dobar utisak, ne mora da pokušava svima previše da se dopadne. Nije na odmet izbegavati i kompanijske tračeve, a u početku bi bilo poželjno više slušati, a manje pričati. Pogotovo treba da bude pažljiv sa šalama, dok ne ispita teren, kao i da ne preteruje sa intimiziranjem (poput dodavanja rukovodioca na Facebook). S druge strane, uključivanje u after-hour i team building aktivnosti su prilika da se novozaposleni bolje upozna sa kolegama i ostvari kontakte. U početku se novozaposleni može osećati neprijatno da se priključi različitim aktivnostima koje organizuje kompanija, pa ga treba ohrabriti u tome. I u ovim situacijama ne treba u početku skliznuti u previše neformalno ponašanje, zbog izgrađivanja profesionalnog odnosa.

Od suštinskog je značaja upoznavanje sa poslom, sa ciljevima poslovanja, sa uslugama/proizvodima. Treba biti informisan o tome kako se napreduje u kompaniji, a pre svega saznati jasna očekivanja. Dešava se da novozaposleni tek kasno shvate da su imali predubeđenje da se od njih nešto očekuje, a u stvari se očekivalo nešto sasvim drugo. Zato je dobro da se organizuju sastanci sa nadređenim i sa kolegama, ako ima podređene, i sa njima, gde će se proveriti njihova očekivanja i videti koja od tih očekivanja može da ispuni.

Ovo sve uključuje i dogovaranje ciljeva sa nadređenim i usklađivanje razvojnih ciljeva prema tome. U većini situacija, na početku se delegira „mala porcija“ zadataka. Kada ih zaposleni završi, treba da preuzme inicijativu i traži nove zadatke. Niko od novozaposlenog ne očekuje da prvog radnog dana reši probleme organizacije, niti da zna sve.

Dakle, ne treba da se očekuje da na početku produktivnost bude na visokom nivou. Ključ je strpljenje i postavljanje pitanja ili traženje podrške kada je potrebna. Novozaposleni bi, kada uradi određeni zadatak, trebalo da pita osobu koja mu je delegirala za feedback. Na ovaj način pokazuje se da postoji otvorenost za razvoj, a takođe se i štedi sopstveno vreme sledeći put na istom zadatku.

Bitno je da bude na poslu ceo radni dan. Novozaposlenom se savetuje da kada počinje da radi, iako primeti da možda drugi zaposleni kasne, dođe čak i desetak minuta ranije na posao i ostane isto tako desetak minuta nakon posla, ili dok se ne završi ono što je bio zadatak tog dana (svakome na početku treba više vremena za neki zadatak, nego što će biti potrebno kada on postane rutina). Takođe je bitno da na početku bude vidljivo da radi, ili da kada nije vidljivo, da ostavi informaciju gde je (a ne samo da „nestane“).

Već ovo je period kada bi novozaposleni trebalo da se pozabavi procenom svojih snaga, slabosti, mogućnosti (spoljašnjih resursa) i prepreka (pretnji). Ovakva „SWOT“ analiza bi mogla mnogo da pomogne u fokusiranju energije i pažljivo planiranje kako kratkoročno, tako i dugoročno.

Od samog starta bi bilo za svaku preporuku da se novozaposleni uključi u mentoring sistem svoje kompanije - da dobije svog mentora koji će pratiti njegov razvoj i upućivati ga u „tajne zanata“. Druga ili dodatna opcija je uključivanje u „koučing“ sistem, gde osoba dobija svog „koča“, koji mu pomaže da reši probleme i ostvari svoje potencijale. Dakle, čarobna formula glasi: fokus i na odnose i na posao.

IV i V faza

Sa drugim mesecom se obično ulazi u četvrtu fazu - fazu razvoja i promena, kada novozaposleni intenzivno razvija i uskostručne i „opšte“ kompetence bitne za uspešno poslovanje. Jedna od ključnih kompetenci u ovom periodu se odnosi na upravljanje promenom i adaptiranje na proces promene. Novozaposleni u ovom periodu treba da ovlada svim onim sa čime se susreo u prethodnoj fazi, kako bi u narednoj, petoj, fazi integracija, sve te stvari polako postajale rutina i kako bi nivo efektivnosti i efikasnosti bio zadovoljavajući.

Marija Pavić
direktor / konsultant
H.ART people and companies development center
www.hart.rs
marija.pavic@hart.rs