



Урок 9. Формирование команды процесса и проекта Прием и ввод

2021

СКАЧАНО С WWW.SW.HELP - ПРИСОЕДИНЯЙСЯ!



Цели

Вы потратили огромное кол-во трудоусилий, чтобы вывести человека на работу

Обычно 1/3 не выживает в компании в течение первых 2х месяцев – т.е. работу по найму можно начинать сначала.

Причины:

1. Вы ошиблись с сотрудником и расстались в течение испытательного срока.
2. Сотрудник разочаровался в компании.

В первом случае – ошиблись – исправляемся (меняем).

Вторые – надо минимизировать.





Варианты ввода

1. Режим выживания – минимальное участие начальника в адаптации на месте.
2. Режим предельной заботы – создание специальных регламентов ввода сотрудника и требование их исполнения
3. Адаптивный ввод – процесс ввода содержит нестрогий SLA, но не регламентирован.





Варианты ввода Режим выживания

Подразумевает:

1. Обозначение настоящих боевых задач сотруднику без «испытательного срока».
2. Обозначение зон ответственности и полномочий:
 - a. Полномочия обычно стремятся к предельным
 - b. Согласование с начальником решений – или отсутствует, или на усмотрение сотрудника, или единичные точки (найм увольнение, запуск проектов ценой более X денег)
3. Представление сотрудника подчиненным и коллегам по смежным подразделениям.
4. Ознакомление сотрудника в работающими регламентами и SLA вверенных и смежных процессов
5. Внутреннее обучение – «спроси у коллег».

Наши проекты – это на 80% режим выживания.

Плюсы:

- Он отсеивает слабых и несамостоятельных сотрудников.

Минусы:

- Так можно ТОЛЬКО, если очень хорошо работает отсев на собеседованиях. Иначе вы будете терять всех, кого набираете.
- Руководители часто боятся принимать решения, не зная как отреагирует начальник. Поэтому п.2 нужно делать ОБЯЗАТЕЛЬНО.
- Слабо подходит для рядовых позиций в иерархии компании.



Варианты ввода

Режим предельной заботы

Подразумевает:

1. Прохождение обучения внутри компании перед выходом на работу в специальном обучающем органе.
2. Формирование регламента ввода сотрудника, который обычно включает:
 - Знакомство с процессами и регламентами, в которых сотрудник принимает участие
 - Постоянный контроль руководителя за состоянием вводимого сотрудника (3-7 контролей в испытательный период в виде встреч с целью понимания уровня адаптации)
 - Назначение сотруднику наставника из опытных коллег
3. Обозначение задач сотруднику постепенно: от учебных до боевых для открытия следующих зон ответственности и полномочий
4. Обозначение зон ответственности и полномочий:
 - Полномочия обычно стремятся растут в динамике на каждой встрече с руководителем по мере решения текущих.
 - Согласование с начальником решений – от полного вначале к выделению в полную ответственность тех зон, где сотрудник показал себя с сильных сторон.
5. Представление сотрудника подчиненным и коллегам по смежным подразделениям.
6. Ознакомление сотрудника в работающими регламентами и SLA вверенных и смежных процессов

Плюсы

1. Вы не потеряете практически никого по причине того, что сотрудник не смог адаптироваться.

Минусы

1. Очень трудозатратно.
2. Будут оставаться достаточно слабые сотрудники.

Обычно используется для рядовых позиций в иерархии компании (продавец, курьер, и т.д), где изначальные требования к квалификации не очень велики и можно всему научить.



Варианты ввода Адаптивный режим

Это любые комбинации между предельными режимами.

Обычно используются для средних начальников.





Испытательный период

Подразумевает сниженную производительность труда и сниженную оплату.

Такой формат **не до конца справедлив по отношению к сотруднику, т.к. количество прилагаемых им усилий не меньше, а то и больше** (нужно и адаптироваться и работать).

В нашей практике мы стараемся не снижать доход сотрудника на испытательный срок, но использовать другую (только окладную) схему оплаты труда.

В этом случае нужен только для того, чтобы было легче выгнать сотрудника, в котором ошиблись, без танцев с бубном.

Ключевая задача: принять решение – оставляем или нет.

Логика принятия решения: любые сомнения – увольняем. Практика показала, что всех сотрудников, в которых были сомнения, приходилось увольнять позже. Это работает только при правильном выборе срока оценки.

Логика выбора периода – от срока задач: так, чтобы сотрудник успевал их решить и была база для принятия решения.

- Программистов видно за 1.5-2 месяцев.
- Продавцов, курьеров (и всех линейных) – за пару недель.
- Маркетологов – за пару недель
- Руководителей – за 1,5-3 месяца.





Спасибо за внимание!