



АДАПТИРУЕМ НОВИЧКА

Знакомство с организацией: как адаптировать новых членов команды?

Итак, в вашей команде появился новый волонтер или сотрудник. Как сделать его вхождение в организацию быстрым, эмоционально комфортным и эффективным? Первое, что необходимо сделать – это грамотно организовать процесс адаптации, который состоит из трёх основных этапов:

Бытовая адаптация

На самом первом этапе необходимо познакомить новичка с бытовой стороной жизни организации. Покажите, где находится его рабочее место, туалетная комната, где можно пообедать и выпить чай или кофе, а какое помещение предназначено для отдыха.

Уделите внимание мелочам! Например, на малиновые стулья садятся только волонтеры, а чашки в шкафу стоят ручками строго на север. Предупредив о подобных вещах заранее, вы избавите нового сотрудника от ненужного смущения и неловких ситуаций в будущем.

Адаптация в команде

То, насколько дружелюбно новичок будет принят в команде, определит его рабочий настрой и мотивацию на долгое время. Недостаточно просто показать, кто где сидит и представить коллег поименно. Нового сотрудника нужно «ввести» в коллектив, лучше – с шутками и прибаутками, потому что совместные положительные эмоции объединяют. Хорошо работает так называемая «шуточная инициация». Например, можно

торжественно вручить сотруднику какой-нибудь подарок с логотипом НКО.

Профессиональная адаптация

Для начала расскажите о самой НКО, её истории, целях и миссии. Затем познакомьте сотрудника с организацией рабочего процесса. Например, кто за что отвечает, чем будет заниматься новичок и как будет осуществляться контроль. Если необходимо, то обучите его дополнительным навыкам, которые понадобятся в работе.

Подойдите к процессу творчески! Например, можно чередовать лекции, практические тренинги и деловые игры.

Из каких этапов состоит обучение новичков?

Новый сотрудник — это не только праздник, но и большая ответственность, ведь его нужно правильно обучить и направить. Чтобы обучение прошло легко и успешно, советуем разделить его на четыре этапа:

Общий инструктаж

Главная цель — дать общее представление. Объясните, что будет входить в круг обязанностей нового сотрудника, зачем это нужно и как это связано с деятельностью организации в целом. Например, если в будущем ему предстоит заниматься поиском спонсоров, то на первых порах не стоит углубляться в непосредственный «алгоритм действий», а лучше рассказать,

для каких проектов и мероприятий полученные средства будут предназначены.

Демонстрация на примере

На данном этапе новый сотрудник наблюдает за тем, как более опытный коллега справляется с текущими рабочими задачами. Например, если у вас запланирована встреча по фандрайзингу, позаботьтесь о том, чтобы у новичка была возможность принять в ней участие. Это прекрасная возможность получить практический опыт и общее представление о том, каких действий от него ожидают в будущем.

Тренировка со «вторым пилотом»

Изучив теорию, переходим к практике. Теперь все задания новый сотрудник выполняет самостоятельно, но под чутким

руководством опытного специалиста, который держит руку на пульсе, советует и даёт обратную связь. Например, можно

доверить новичку сделать не самый ответственный звонок или провести встречу с надёжным спонсором. Однако предоставляя определённую свободу действий, нужно учесть возможные риски.

Самостоятельная практика

Отныне контроль опытного коллеги перестаёт быть постоянным. Обучаемый по-прежнему может обратиться за советом, но больше нет нужды контролировать каждый его шаг. Условно говоря, на встречу со спонсором он теперь идёт сам, а итоги встречи и ошибки вы с ним обсуждаете уже после. Перед тем, как окончательно делегировать новому сотруднику некоторые задачи, убедитесь, что он понимает, как его работу

будут оценивать и перед кем необходимо отчитываться в будущем.

Есть ли разница в обучении опытных и неопытных сотрудников?

Обучение сотрудников — процесс бесконечный. Все мы продолжаем учиться чему-то на практике, и у каждого должна быть возможность расти профессионально. Но человек успешно справляется с задачей лишь в том случае, если она грамотно поставлена. Здесь важен индивидуальный подход и многое будет зависеть от того, с каким начальным опытом сотрудник приходит в вашу НКО.

Как опыт влияет на постановку задач?

В чём ключевая разница между новичками и опытными сотрудниками? Очевидно, что последние уже выполняли какие-то смежные задачи и понимают, для чего они это делают и как это вписывается в общую картину деятельности НКО. Им достаточно указать конечный результат, а алгоритм и метод решения они смогут найти сами, в то время как новичок нуждается в пошаговой инструкции и контроле.

Как ставить «умные» задачи по методу SMART?

Кому и какие задачи вы бы не ставили, приучайте себя ставить их правильно, для этого есть специальная методика-подсказка SMART. Проверьте, действительно ли ваша задача:

- **Конкретна** (*Specific* — S). Новичку объясните, с чего нужно начать, а опытному расскажите, что вы ожидаете увидеть в конце.

- **Измерима** (*Measurable* — M). Задайте показатели, которыми измеряется конечный результат. Например, нужно привлечь пять спонсоров и собрать сумму в 30 000 рублей.
- **Достижима** (*Achievable* — A). Ставьте выполнимые задачи, учитывайте опыт сотрудника и выделенные ему ресурсы.
- **Релевантна** (*Relevant* — R). Объясните сотруднику значимость задачи, чтобы избежать демотивации и выгорания с его стороны.
- **Определена по времени** (*Time-bound* — T). Оговорите точное время выполнения задания.

Как контролировать выполнение задач?

Поставить задачу — полдела, теперь нужно убедиться, что цель будет достигнута. В случае с новичками следите за всем процессом, чтобы сразу скорректировать или исправить. Опытным сотрудникам, в чьей компетенции вы не сомневаетесь,

предоставьте свободу действий. С ними достаточно будет время от времени «сверять часы» и обсуждать ключевые этапы работы.

Как корректно отслеживать работу сотрудников?

«А зачем вообще нужен контроль?» — спросите вы. Смотрите, структура НКО представляет собой довольно сложный механизм, за бесперебойную работу которого отвечает вся команда. Чтобы механизм не вышел из строя, он нуждается в постоянной диагностике. Сегодня поговорим о таких инструментах, как мониторинг и контроль.

Есть ли разница между мониторингом и контролем?

Разница есть. Мониторинг подразумевает минимальное вмешательство в работу команды. Вы словно наблюдаете за процессом со стороны, а обратная связь предоставляется в

самом конце. Контроль же требует от вас активной вовлечённости, так как вы не только отслеживаете выполнение задачи, но и исправляете ошибки.

Что же мне выбрать?

Всё зависит от ситуации. Если ошибка грубая, то лучше указать на неё сразу, иначе она повторится в дальнейшем или может негативно повлиять на конечный результат. Если недочёт не критичен, можно ограничиться мониторингом.

Если вы готовы делегировать сотруднику какую-то задачу, будьте готовы отойти в сторону и предоставить ему возможность справиться с ней самостоятельно, даже если вам кажется, что он допустит ошибку. Зачастую ошибка — лучший способ научиться чему-то новому.

Как часто следует контролировать?

Ищите золотую середину. Редкий контроль подразумевает высокий уровень доверия с вашей стороны. Частый контроль снижает риск ошибки или несоблюдения временных сроков, но создаёт в коллективе крайне нежелательную стрессовую обстановку.

Какими бывают формы мониторинга и контроля?

- **Личное наблюдение.** Следите за всем процессом выполнения задачи, либо за отдельными его этапами, которые считаете наиболее важными или уязвимыми местами проекта.
- **Планёрка.** Индивидуальная или групповая встреча, во время которой заслушиваются отчёты и вносятся в коррективы. Можно проводить ежедневно или раз в неделю.

- **Письменный контроль.** Отчёты, электронные письма или группы в мессенджерах.
- **Электронные системы.** Автоматизированный онлайн-офис, где выставляются сроки, задачи и ответственные за их выполнение сотрудники.
- **Групповой контроль.** Не вы контролируете команду, а команда контролирует сама себя. Сюда относится наставничество и обмен опытом.

Как наладить обратную связь с командой?

Все мы время от времени допускаем ошибки, и конструктивная критика в данном случае — единственный способ развиваться как для сотрудника, так и для всей команды. Прежде чем мы рассмотрим три основных подхода к обратной связи, вспомним основные правила:

- Избегайте общих формулировок. Вместо «будь ответственнее» или «хорошо поработал» назовите конкретные плюсы и минусы выполненной работы.
- Указав на ошибку, предложите свой вариант решения — не всегда очевидно, как можно было бы сделать лучше.
- Покажите положительную динамику, это особенно важно для новых сотрудников. Для наглядности можно сравнить прошлые и текущие результаты работы.

Метод «бутерброда»

Самый универсальный способ, подходит как новичкам, так и опытным сотрудникам. Начините с плюсов, затем укажите на недочеты и закончите на позитивной ноте, выразив уверенность, что в следующий раз будет только лучше. Например, «Молодец, что сделал пресс-релиз оперативно, но в описание проекта

закрались две серьёзные ошибки — вот они; не беда, ты парень ответственный, до завтра сумеешь всё исправить».

Только негатив

Очень сложный подход, но иногда только он может дать нужный результат. Говорите с глазу на глаз, без других коллег, это вопрос такта и уважения. Сразу переходите к делу — слушать критику тяжело и внимание уходит быстро. Критикуйте действия, а не личность самого человека.

Избегайте эмоциональности, иначе повышенный тон поставит вас по разные стороны баррикад, а советы «врага» никто не слушает. Будьте другом, который искренне хочет помочь. Дайте сотруднику изложить свою версию событий и стремитесь к

диалогу — так легче понять, достигнуто ли понимание проблемы и путей её решения.

Только позитив

Этот подход — скорее мотивационный. Хорошая возможность показать сотруднику, что его усилия ценятся. Хвалите при всех, это заодно мотивирует и остальную команду, при этом можете выделить конкретный аспект, который хотите сделать тенденцией для всех. Например, можно отметить скорость выполнения задания. Наконец, хвалите в меру, справедливо и за конкретные достижения.