

ИНСТРУМЕНТЫ АДАПТАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЮ ПО ПРИМЕРУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ BEST MOSCOW

Н.С. Отставнов, О.А. Шупилова, А.В. Бреусов
Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана
e-mail: breusov_av@bmstu.ru

Ключевые слова: адаптация, «ангел», некоммерческая организация, отдел, рекрутмент, представитель отдела, сервисы организации.

Аннотация:

В настоящей статье описаны практики адаптации в некоммерческих организациях, которые возможно применить в различных коммерческих организациях. В статье приведены их основные преимущества, угрозы и риски, а также способы минимизации этих рисков. Специализация ангелов – это инструмент, который позволяет повлиять сразу на несколько сторон (функций) менеджмента, а также помочь в работе по управлению персоналом. Главное конкурентное преимущество данного инструмента заключается в том, что оно уже опробовано на практике с минимальными финансовыми потерями, найдены ошибки, предприняты определенные действия к их исправлению.

Введение

Адаптация – одна из функций управленца персоналом. От нее зависит практически весь успех предприятия: величина текучести кадров, срок будущей деятельности новых работников, затраты предприятия, а, следовательно, и прибыльность. Правильно проведенная адаптация гарантирует стабильность в долгосрочной перспективе. Неправильная адаптация ведет к необходимости повторной адаптации, из-за чего HR менеджер должен тратить дополнительные средства и ресурсы, которые увеличивают затраты предприятия.

Различные предприятия используют различные инструменты интеграции. Большинство малых предприятий России вовсе пренебрегает этой функцией, делая упор на «естественную» адаптацию. «Естественная» адаптация – процесс, который всегда протекает в организации, когда в ней что-либо изменяется, происходящий без вмешательства людей с некоторой начальной скоростью V_i . Результатов «естественной» адаптации может быть как принятие организацией изменения, так и отвержение его. Поэтому важно контролировать, создавать инструменты, которые позволят увеличить скорость адаптации и уменьшить время и затраты на нее.

В данной статье предлагается ряд практик, направленных на оптимизацию процесса адаптации, увеличение ее скорости. Эти инструменты появились в рамках работы с некоммерческими организациями, однако будут работать и в коммерческих. Каждый инструмент предложен с рекомендациями по его внедрению, с возможными угрозами и рисками, а также способами минимизации последних. Уникальность данной статьи заключается в том, что она предлагает ряд реальных, не бумажных, инструментов, затраты на которые могут быть минимальными при правильном применении. Каждый инструмент – показал себя и определил будущее некоммерческой организации, где был впервые опробован – «Ассоциации студентов технических ВУЗов Европы» (далее BEST Moscow). Организация до сих пор успешно действует, что позволяет сделать вывод о практической ценности предлагаемых инструментов.

Инструменты:

- Специализация ангелов

Основная цель ангелов в BEST Moscow – ускоренная адаптация в организацию. Ангел является лицом, которое может ответить на все вопросы нового члена организации. Основные его функции это:

1. Предоставление информации о существующих возможностях в BEST Moscow.
2. Знакомство с людьми, которые необходимы для реализации той или иной инициативы.
3. Знакомство с корпоративной культурой и организационным языком.
4. Ответы на все вопросы новых членов организации.

В BEST Moscow негласно установлено, что работа ангела с конкретным новеньким заканчивается после его перехода на вторую ступень карьерной лестницы в BEST Moscow, то есть длится порядка полугода, в некоторых случаях – года.

На протяжении 4 лет ангельская система исправно способствовала повышению эффективности адаптации на более чем 25%. Эти 25% можно посчитать, как отношение количества пришедших в организацию, к количеству оставшихся на протяжении года. Этот показатель оставался стабильным долгое время. Однако более глубокий анализ результатов деятельности ангелов показал, что:

- Изначальный рост результатов интеграции был значительным лишь на первом этапе, однако затем улучшение интеграции замедлилось, сейчас же вовсе остановилось. Такую динамику можно описать асимптотической зависимостью:

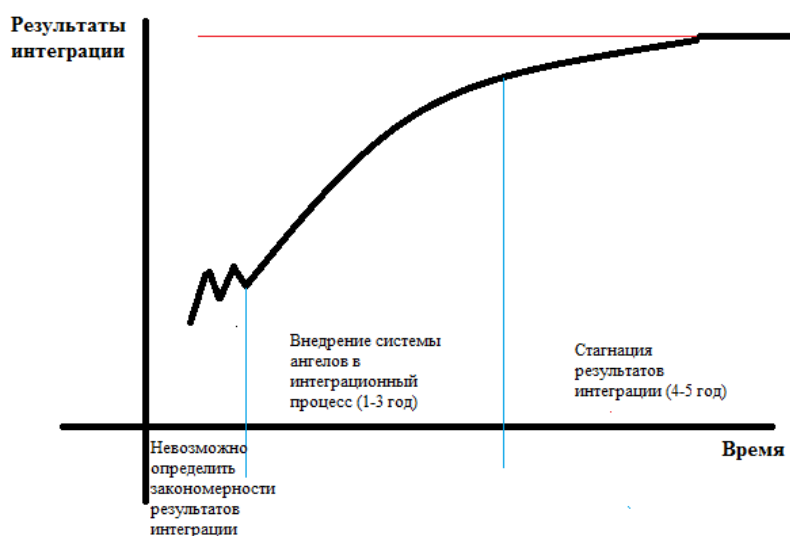


Рис. 1. Асимптотическая зависимость

- Система ангельства направлена лишь на частичное улучшение интеграции и не способствует качественной подготовке новых членов организации к их дальнейшей активной деятельности.

- Существует сложность распределения ангелов и новеньких друг между друг другом, так как необходимо учитывать множество факторов: предпочтения, соответствие типов личности, потенциальный прогноз влияния ангела и новенького на мотивацию новенького и ангела и другие.

- Деятельность ангелов является лишь инструментом HR менеджера, но не функцией. Из-за этого сложно контролировать ангелов и их работу. Разные новенькие получают совершенно разные по качеству условия, в которые можно включить: количество и качество ответов на вопросы новеньких, количество и качество проведенных встреч с новенькими, помощь в организации различных мероприятий и подготовке к ним.

- Затрачивается много ресурсов для подготовки нового поколения ангелов: тренер, логистика для тренинга, канцелярия. Более того, трудно найти время, в которое все потенциальные ангелы могут собраться. Поэтому каждый семестр один или два человека, которые

собираются стать ангелами, не участвовали в тренинге, а лишь прочитывали необходимый материал.

Система не идеальна. И современные запросы организации в человеческих ресурсах, необходимым для организации все возрастающего числа мероприятий для студентов, заставляют искать новые решения и оптимизировать систему. Одно из таких решений – создание специализации ангелов.

Специализация ангелов – это корректировка целей ангелов и наделение их функциями, которые помогут изменить интеграцию качественно, приближение роли ангелов к роли менторов. Последние обычно нужны, когда новенькие знакомятся с каким-то видом деятельности. Они передают практические знания, рассказывают о тонкостях дела, могут осуществлять работу на первых порах совместно с новенькими. Таким образом, обновленные цели ангелов будут следующими:

1. Выполнение ряда задач, определенных для интеграции в каждый отдел. Задачи представлены в таблице 1.

Таблица 1

Задачи для ангелов

HR	FR	PR	IT
<p>1. Обучение новеньких основам интеграционной деятельности (деятельности ангелов).</p> <p>2. Обучение основам проведения собеседования.</p> <p>3. Ознакомление с основными принципами передачи информации о BEST.</p> <p>4. Обучение методам выявления потребностей членов организации и планирования способов их удовлетворения.</p> <p>5. Ознакомление с правилами ведения мониторинговой деятельности.</p> <p>6. Ознакомление с базой знаний BEST, работой с ней и способами ее формирования (но не использование самой базы).</p>	<p>1. Брать с собой новеньких на встречи с компаниями для наблюдения процесса.</p> <p>2. Распространение базовых данных о политике взаимодействия BEST с компаниями.</p> <p>3. Ознакомление с процессом составления «Предложения о сотрудничестве».</p> <p>4. Ознакомление и помощь в совершении первых «холодных звонков».</p> <p>5. Ознакомление с основными возможностями BEST, которые можно предложить партнерам.</p> <p>6. Помощь в поиске и привлечении компаний, совместный мониторинг ярмарок вакансий.</p>	<p>1. Распространение программ для дизайна - пакета Adobe – и передача базовых знаний для пользования программами.</p> <p>2. Распространение базовых данных о работе в социальных сетях.</p> <p>3. Знакомство с базой организации по дизайну.</p> <p>4. Передача и разъяснение основных правил продвижения организации.</p> <p>5. Помощь и проверка качества написания пресс-релизов и статей.</p> <p>6. Ознакомление и помощь в совершении «холодных звонков» в СМИ.</p>	<p>1. Распространение информации о правилах работы и администрации google сервисов.</p> <p>2. Распространение базовых знаний о процессе создания сайтов.</p> <p>3. Распространение базовых знаний о принципах работы и изменения в корпоративном сервисе Private Area.</p> <p>4. Передача знаний о правилах продвижения организации на сайте.</p> <p>5. Обучение написанию google script.</p> <p>6. Ознакомление с другими сервисами BEST, необходимыми для поддержания работоспособности организации (например, flickr).</p>

1. Отчет о деятельности на ежемесячном собрании ангелов, которое даст также возможность делиться опытом интеграционной деятельности и решению ряда проблем.

2. Выполнение задач, которые принадлежали всем ангелам в прошлой системе:

а) предоставление информации о существующих возможностях в BEST Moscow (связанных с конкретной специализацией);

б) знакомство с людьми, которые необходимы для реализации той или иной инициативы;

- в) знакомство с корпоративной культурой и организационным языком;
- г) ответы на все вопросы новых членов организации.

Свою работу ангелы будут выполнять согласно определенной программе. Они могут выполнить больше задач – тогда получают и больший ангельский опыт, и более подготовленного к дальнейшей самостоятельной деятельности члена организации. Но могут и меньше – в этом случае их подопечный не имеет права на мероприятия для перевода статуса номинироваться на следующий статус. Таким образом, появляется взаимозависимость ангела и его подопечного. Однако мотивация ангела может быть меньшей, он уже находится выше по статусу, ему может быть не нужно помогать подопечному в выполнении программы. Это риск, минимизировать который помогает две меры:

1. Ежемесячный контроль деятельности ангелов (ангелы собираются для обсуждения насущных проблем; подопечные – для обсуждения выполнения программы по отделу). В случае если план не выполняется по вине ангела, существует возможность подобрать нового ангела из резерва.

2. Создание ангельского резерва – то есть ангелы, которые не участвуют в полном процессе интеграции по личным причинам, но имеют желание помогать процессу интеграции.

Минус данной системы – она не дает возможность попробовать деятельность в разных отделах и затем выбрать наиболее подходящий. По сути, специализация ангелов – это жесткая интеграция с привязкой в отдел. А как же свобода выбора в волонтерской организации?

Ответить на этот вопрос можно, если начинать использовать данную систему спустя месяц или полтора после набора. Таким образом, мы делим интеграцию на два периода – первый, во время которого новые члены организации могут попробовать любой отдел, выполняя предоставленные им welcome tasks из банка заданий. О данном инструменте речь пойдет ниже.

Второй период – это уже непосредственная работа ангелов с подопечными и выполнение программы. При этом, в случае необходимости и большого желания, а также достаточного количества свободного времени, новый член организации может пройти программу сразу по двум отделам под опекой двух ангелов.

Еще один минус – трудность контролирования притока людей в отдельные отделы, а, следовательно, и загрузки ангелов. Например, в IT отдел может захотеть пойти 2 человека, в то время как в FR отдел – 20. Если предположить, что в IT отделе 2 ангела, а в FR – 5, получаем коэффициент загрузки для IT = $2/2 = 1$, для FR = $20/5 = 4$ человека на ангела. Таким образом, возникает необходимость формирования резерва ангелов, а также расчета на основании статистических данных и описанного в другой статье коэффициента Манушина среднего необходимого числа ангелов – специалистов в каждом отделе.

Плюсом того, что интеграция разделяется на два периода, является возможность новичков познакомиться со своими будущими ангелами. В течение месяца они могут посещать совместные мероприятия, видеть, как работают те и другие во время открытых мероприятий, общаться с ангелами. Такой срок даст возможность принять взвешенное решение относительно распределения новичков и ангелов с меньшей вероятностью ошибки и субъективности HR менеджера.

Для более эффективного функционирования всей системы интеграции, можно в первый период использовать интеграционную группу, то есть группу опытных людей, которым могут задавать вопросы и получать ответы новые члены организации. Так как в первом периоде у них нет ангела, все вопросы будут направлены менеджменту организации. Это загрузит последних настолько сильно, что можно будет забыть об основной деятельности. Поэтому их просто необходимо будет разгрузить, используя специальную интеграционную группу, способную распространять необходимую информацию.

Переход от старой системы к новой будет отдельным процессом, так как возникнет необходимость целого ряда изменений. Целесообразно осуществлять его в несколько этапов:

1. В течение семестра 1 разрабатывается программа для каждого отдела, и рассчитывается необходимое число ангелов-специалистов. Первые ангелы проходят подготовку для их дальнейшей практической деятельности

2. В течение семестра 2 каждый член организации проходит первый интеграционный период, во время которого знакомится с деятельностью организации на основании выполнения welcome tasks. После первого периода те новички, что знают свой отдел, в котором хотят развиваться, получают ангелов – специалистов. Те, кто не смог определиться, вместе с обычными ангелами продолжают выполнять задачи из банка welcome tasks, а также могут попробовать ряд задач из программ ангелов специалистов. В конце этого этапа необходимо оценить результаты внедрения и провести корректировку системы.

3. В течение семестра 3 системы начинается полноценное функционирование. То есть в два периода происходит интеграция, во втором совместно с ангелами-специалистами. Однако сформированный резерв ангелов состоит из ангелов общего назначения, которые действуют по старой схеме, как бы помогая, доинтегрируя новичков в организацию. В конце семестра система оценивается и корректируется.

4. В течение семестра 4 система функционирует с учетом всех корректировок, и везде используются ангелы-специалисты.

5. В течение семестра 5 при необходимости к действующей системе можно добавить интеграционную группу на первый этап интеграции.

Такой подход позволяет дифференцировать работу ангелов по четырем конкретным направлениям. Это в свою очередь дает возможность максимально интегрировать новеньких в конкретный отдел. То есть создается база для поддержания той структуры, что сейчас присуща организации – дивизиональная.

Данная схема интеграции более гибкая, чем старая. Она позволяет улучшать качественную интеграцию, то есть на выходе мы будем иметь членов организации, готовых к реализации различных проектов. Однако это не означает, что количественно таких людей станет больше. В то же время, можно предположить, что более подготовленные к организации мероприятий члены BEST Moscow смогут показать яркую организацию и тем самым сильно продвинуть BEST Moscow в студенческую массу. Этот факт сам по себе увеличит количество желающих прийти в организацию. Если же есть необходимость количественной интеграции, решить его возможно за счет правильного проведения рекрутмента, о чем будет сказано далее, а также увеличения числа ангелов-специалистов. Потому что чем меньше коэффициент использования ангела, тем больше личных контактов устанавливает новичок в организации и тем больше вероятность его успешной интеграции. Оптимальное число подопечных на ангела – 3 в старой системе, и из-за увеличения количества задач – 2 (реже 3) в новой. Кроме того, преимуществом данной системы является возможность работы, как и гибких рекрутментов, который происходит независимо от даты проведения рекрутингового мероприятия, так и с негибким рекрутментом, когда ребята вступают в организацию после прохождения особой процедуры в определенное время. Последний вариант рекрутмента дает использовать двупериодный интеграционный процесс, а первый – в ряде случаев будет давать возможность переходить сразу ко второму периоду (а в других – будет необходимость пройти весь процесс интеграции, то есть перевод в другой статус состоится не на ближайшем мероприятии по повышению статусов).

Отдельно стоит уделить внимание подготовке ангелов при такой системе. В целом, основа тренинга для новых ангелов будет все та же. Однако в нее включится часть, посвященная разбору конкретных программ, а также организации всей деятельности системы. В ряде случаев, ангелам нужен будет дополнительный тренинг по задачам, что в программе. Однако, правильным решением в этом варианте будет жесткий отбор ангелов – не умеешь, не будешь ангелом. Хочешь быть ангелом – учись. Если ты готов в этой деятельности – это показатель твоего настроения, твоей мотивации, желания. То есть целесообразно набор новых ангелов проводить в несколько стадий:

1. Оповещение о скором (через месяц, два) наборе в ангельскую команду. Оповещение осуществляется с целью информирования кандидатов. Если у них нет каких-либо знаний, время до набора – это их возможность добрать все необходимые компетенции.

2. Отбор ангелов, осуществляемый по отдельной процедуре.

3. Подготовка/обучение ангелов.

4. Окончательный список ангелов по отделам, а также резервного списка. Те ангелы, что не прошли обучения, не должны допускаться к интеграционной деятельности. Они могут пойти в резерв. Как в футбольной команде – готовые играют, те, кто менее готов – могут в любой момент выйти.

Применение в коммерческих организациях – данная система достаточно сложная, разработана с учетом специфики BEST Moscow. Однако при сходной организационной структуре и при правильной адаптации предложенной системы ее можно применить в коммерческих организациях, ведущих проектную деятельность на базе дивизиональной организационной структуры. Однако в коммерческих организациях вся ангельская деятельность будет требовать дополнительных затрат на оплату труда участвующих работников. Если предприятие может себе такое позволить – то можно применить и данную систему. Справедливости ради, скажем, что система не применима в России, пока у нас нет такого инновационного развития, как в США. На иностранном рынке больше предприятий, которые способны позволить себе дополнительные затраты на интеграцию, которые думают об этом процессе. У нас в стране к нему относятся халатно. Так же, скорее всего, в коммерческой организации не возникнет необходимости в интеграционной группе, потому что ее задачи будут выполняться отделами по набору кадров.

Ряд расчетов для BEST Moscow показал, что оптимальное количество ангелов специалистов для каждого отдела следующий: PR – 5 человек, FR и HR – 8 человек, IT – 3 человека. Резерв исчисляется как базовое количество активных ангелов, помноженное на коэффициент, который реально будет определить лишь при использовании данной схемы. Коэффициент вычисляется как отношение количества смен ангелов на количество ангелов. Пусть в начальном случае он будет равен 25%. Тогда резерв на начальный период: PR – 1, HR и PR – 2, IT – 0 (с округлением в меньшую сторону).

В заключение скажу, что эффект от предлагаемой системы не будет вечным. Словно волны Кондратьева, с применением новой системы, нового подхода, менеджмент запустит новую волну, которая через определенное время также перестанет давать прирост результата и потребует оптимизации. Однако цикл для данного инструмента будет больший, чем для исходного варианта, так как предлагаемая система учитывает лучшие практики исходной системы интеграции и оптимизирует ее минусы, то есть является прямым развитием исходной системы интеграции.

● Репортование интеграционного периода

Репортование – это процедура письменной фиксации всех действий на всех стадиях процесса интегрирования, начиная от реализации стратегии рекрутмента до мероприятия по переводу в следующий статус. Фактически, речь пойдет не столько об интеграции, сколько о документировании. Зачем нужно документирование?

Дело в том, что интеграцию невозможно наблюдать в краткосрочном периоде (1 семестр). Ее последствия будут видны лишь на втором семестре и далее. Но к этому времени все проводимые действия для интеграции могут быть забыты, существенные детали утеряны. Поэтому особую важность приобретает документирование процесса.

Ранее в BEST Moscow документирования процесса интеграции не проводилось. Таким образом, из года в год повторялись одни и те же действия для интеграции. В какой-то год результаты интеграции были успешными, в какой-то менее. Однако она не анализировалась. Как мы знаем, в большинстве процессов управления персоналом особую роль имеет контроль и оценка процесса с последующей корректировкой. Опираясь на это утверждение, документирование поможет корректировать и управлять интеграцией.

Таким образом, целью данного предложения является оптимизация системы интеграции, которая поможет через некоторое время установить, благодаря каким элементам интеграция стала более успешной или менее. Элементы, дающие наименьший результат будут упразднены, дающие наибольший результат – наоборот будут развиваться дальше. Документируя каждый семестр интеграцию, организация сможет создать большую базу приемов интеграции, которые можно будет использовать не только в управлении некоммерческих организаций, но и попробовать в предприятиях на рынке.

- **ВОМВА**

ВОМВА – это сокращение от неформальной встречи ангелов и их будущих подопечных, которая дает возможность им познакомиться друг с другом, что даст более объективные решения по выбору ангела/подопечного, познакомиться с традициями организациями и правилами.

Основная особенность ВОМВА заключается в том, что всё мероприятие проходит в игровой интерактивной форме, максимально вовлекая участников.

Программа ВОМВА достаточно постоянна, меняться может лишь порядок либо сами игры, однако суть остается одной и той же. Она включает в себя:

- 1) игры на знакомство;
- 2) обучение традициями BEST Moscow (правило «пальцев», «танец организации» и другое);
- 3) игры на сплочение команды;
- 4) представление ангелов;
- 5) кофе-брейк.

До появления этого небольшого неформального мероприятия распределение ангелов проводилось в большинстве случаев субъективно HR менеджером. Объяснить это можно тем, что именно управленец персоналом был знаком, как со всеми новенькими, так и со всеми ангелами. Однако субъективность распределения приводила к конфликтным ситуациям среди тех ангелов и их подопечных, которые друг другу не подходили по поведенческому типу. Чего нельзя было увидеть, так как они не пересекались вместе.

В качестве дополнительных функций, мероприятие позволяло замотивироваться благодаря корпоративному духу через песни, игры, танцы. Все это близко для студентов, поэтому и нравится им. Успешность интеграции определяется степенью соответствия корпоративной культуры внутренним установкам новичков. ВОМВА дает возможность почувствовать дух организации и понять, насколько он близок студенту. С определенной долей точности после ВОМВА можно сказать, кто останется в организации, кто нет.

Познакомившись на ВОМВА, ангелы и новички могут дать более точную информацию относительно личных предпочтений по распределению. Именно поэтому после ВОМВА обоим группам рассылается таблица, в которой они могут определить свои предпочтения относительно того или иного новичка/ангела. Группа видит только таблицу, сделанную для своей группы. А HR менеджер – обе таблицы. Сравнивая предпочтения ангела и новичка, он может провести более рациональное распределение.

Таким образом, мероприятия типа ВОМВА могут оказать большую пользу для интеграции, даже в коммерческие организации. Если в организации есть система менторства или личной адаптации – тогда ВОМВА поможет найти наилучшее распределение менторов и новичков. Это будет способствовать успеху интеграции. В то же время это даст возможность культурной адаптации, ведь, как мы знаем, она занимает достаточно большую долю в общей интеграции.

- **Welcome tasks**

Идея welcome tasks применяется в BEST Moscow уже четыре семестра. Ее основное предназначение – интегрировать новичков в организацию, давая им возможность работать, выполнять какие-то не очень сложные и не очень значимые ознакомительные задачи. Через выполнение с такими задачами новички учатся специфике работы в организации

в конкретном отделе. То есть welcome tasks представляет собой способ обеспечения профессиональной адаптации.

До реализации идеи каждый новичок приходил в организацию и ждал, пока ему дадут возможность как-то проявить себя в организации мероприятия. В основном вся деятельность касалась подготовки мероприятий, а работа по развитию отдела отходила на второй план. Более того, новички, так как они еще не умеют достаточно свободно ориентироваться в организации были вынуждены ждать, когда им предложат выполнение той или иной задачи. Инициативных новичков было мало. Большинство идей, которые привносят новые, начинают раскрываться лишь после того, как новых членов организации переводят в более высокий статус, как бы проявляя доверие к ним.

Помимо описанных вариантов, часто случалась такая ситуация, что новички вовсе не получали каких-либо заданий, возможностей себя проявить и через работу познакомиться со спецификой организации, используемыми в BEST Moscow инструментами и так далее. Зачастую результатом такой халатности служила повышенная текучка. Если ребятам не интересно в организации, они просто не оставались в ней. Пропадала вся мотивация.

Все вышеописанное послужило причиной внедрения идеи «интеграции через работу». Дабы эту идею реализовать, каждый семестр, начиная от момента внедрения, каждый отдел организации составлял банк заданий, которые могут максимально познакомиться новичков с деятельностью отдела, а также быть интересными для них самих. Каждый семестр для каждого отдела составляется около 20 заданий. Новички могут делать их как самостоятельно, так и совместно с кем-то, в том числе со своим ангелом.

Если новичок не определился с отделом – у него есть возможность попробовать задания из каждого отдела. Если же он уже четко знает, в каком отделе будет осуществлять свою деятельность – тогда он может проверить, действительно ли его интерес настоящий.

По итогам welcome tasks можно составить впечатление о новичках и номинировать их на повышение в статусе. Если задача была выполнена вовремя и качественно, тогда новичок будет кандидатом на перевод в новый статус. Если он подтверждает свою номинацию, это является демонстрацией мотивации.

После внедрения идеи эффективность интеграции стала выше. Когда новички уходят из организации, в качестве одной из причин они уже не называют, что в организации нечего делать. Теперь каждый вовлечен и имеет возможность попробовать себя в различной деятельности.

При формировании welcome tasks важно предлагать идеи, которые принесут пользу, как отделу, так и самому новичку. Это не может быть задание ради задания, оно должно быть реальным. Лишь тогда можно обеспечить качество его выполнения, а также поддержание мотивации членов организации на постоянном уровне.

Идея welcome tasks хорошо сочетается с системой специализации ангелов. Выше было описано, что предложена двупериодная система интеграции, где в первом периоде основным инструментом является выполнение заданий из базы welcome tasks. После знакомства с деятельностью каждого отдела можно углубиться в подготовку к деятельности в конкретном отделе совместно со своим ангелом-специалистом.

- Новый формат рекрутмента

В течение двух с половиной лет BEST Moscow проводил одинаковое мероприятие, направленное на привлечение студентов в организацию. То есть – рекрутмент. Мероприятие организовывалось в одном формате: из участников формировались команды, которые проходили 4 этап, решая на каждом кейс, отражающий специфику конкретного отдела. Например, кейсом для PR отдела была разработка стиля мероприятия «Научная конференция». Данный формат позволял более-менее познакомиться с каждым отделом, дать возможность всем участникам задать все интересующие их вопросы представителям BEST Moscow. После каждого

мероприятия организаторы собирали отзывы. В большинстве случаев они были средними. То есть выдающегося организовать не получалось.

Стоит помнить, что BEST Moscow – это студенческая организация. Студент – особая группа людей, которой присущи свои традиции, свое настроение, свои желания. Было сделано предположение, что если мероприятие рекрутмент сделать более отвечающим интересам студентов, это окажет косвенное влияние и на интеграцию: участники зажгутся корпоративной культурой и будут с большим желанием идти в организацию, хотеть испытать атмосферу студенчества еще раз. Поэтому BEST Moscow оценил желания студентов и на этом основании разработал новый формат.

Новое мероприятие рекрутмент больше напоминало лагерные игры по точкам. Все участники все также делились на команды, у каждой были по два лидера из BEST Moscow. У лидеров находились листки с заданиями. Всего – 4 листа по количеству отделов. В каждом листе – до 10 заданий разной сложности. Большее количество заданий позволяло дать больше информации о деятельности отделов. Кроме того, все задания были в игровой, необычной форме. Например, в отделе поиска ресурсов (FR), одним из заданий было договориться со столовой на бесплатную булочку. Лидеры должны были следить за своей командой, проводить ей краткое командоформирование. Затем они следили за исполнением всех правил «игры», расставляли очки за выполненные задания, а также оценивали каждого члена команды с точки зрения его активности и качества этой активности.

После игровой части была организована ярмарка BEST. На ней все участники могли подойти в разные точки, каждая из которых представляла отделы и крупные мероприятия: буклетами, «продукцией» отдела (например, майки BEST Moscow), грамотами, фотографиями. У каждой точки был компетентный специалист, которому можно было задать все интересующие вопросы. Если у вас их не было до мероприятия, то за время игровой части они как правило появлялись. Такая неформальная обстановка позволяла лучше контактировать со студентами.

В итоге, отзывы по мероприятию стали более живыми. Как косвенный результат, можно сказать, что и качество адаптации улучшилось, потому что в течение семестра больше людей интегрировалось в организацию и осталось в ней.

Разумеется, новый формат рекрутмента влияет косвенно. Однако влияет, и проблема в том, что это влияние невозможно точно оценить. Оно может быть и очень большим, потому что при провальном рекрутменте можно не получить людей, которые должны будут адаптироваться к новой организации. Или, наоборот, при успешном рекрутменте, получить больше таких людей. А можно такой зависимости и вовсе не увидеть. Это объясняется тем, что между рекрутментов и адаптацией проходит слишком много времени. Фактически – это целый семестр. Для кого-то меньше, для кого-то больше.

Вывод

Все предложенные инструменты были один раз применены в деятельности BEST Moscow. Теперь же, кроме первого, они являются традиционными инструментами, без которых не одна адаптация новых членов в организацию не обходится. В данной статье, которая представляет собой сборник инструментов, HR менеджер коммерческого предприятия может найти много новых идей с практическим применением. А дальше – дело лишь за малым: действовать!