عناصر باور الأربعة لتهيئة الموظفين الجدد

الأسابيع الأولى في وظيفة جديدة تحدد مدة بقاء الناس، وسرعة وصولهم إلى الأداء الجيد. والتهيئة الوظيفية هي العملية التي تساعد الموظفين الجدد على التكيف مع وظائفهم وفرقهم ومؤسستهم. وفي عام 2010، وصفت تاليا باور، أستاذة الإدارة، أربعة أسس للتهيئة الجيدة في دليل أعدّته لمؤسسة SHRM. وسمّتها العناصر الأربعة: الامتثال، والتوضيح، والثقافة، والتواصل. وكلما غطّت المؤسسة عدداً أكبر من هذه الأسس، كان أداء موظفيها الجدد أفضل في العادة.

1. الامتثال

الامتثال هو المستوى الأساسي: تعليم الموظفين الجدد القواعد والسياسات والمتطلبات القانونية. ويشمل العقود والنماذج وقواعد السلامة والوصول إلى الأنظمة. وكل مؤسسة تقوم بشيء من الامتثال، لأنها مضطرة إلى ذلك. لكن الامتثال وحده يخبر الناس بما هو مسموح، لا بكيفية النجاح.

مثال: ينضم تلميذ جديد إلى مدرسة في منتصف العام. وجزء الامتثال سريع: يرسل الوالدان النماذج والسجلات الصحية قبل اليوم الأول، ويكون الزي المدرسي جاهزاً.

في العمل: وفاء موظفة موارد بشرية في شركة لوجستية، وتستعد لاستقبال محاسب جديد. وتنجز الامتثال قبل اليوم الأول: يُستكمل العقد والنماذج وقواعد السلامة عبر الإنترنت، ويكون الحاسوب المحمول جاهزاً. فيكون الصباح الأول للعمل، لا للأوراق.

2. التوضيح

التوضيح يعني التأكد من أن الموظفين الجدد يفهمون وظيفتهم وما هو متوقع منهم. ما المهام الرئيسية، وما الأهداف والمعايير؟ وكيف سيُقاس النجاح؟ ومن يفهم دوره بوضوح يشعر بثقة أكبر ويصل إلى الأداء الجيد أسرع.

مثال: ومن أجل التوضيح، يشرح المعلم الجدول الدراسي وشكل الواجب الجيد. فيعرف التلميذ ما عليه فعله منذ الأسبوع الأول.

في العمل: تقدّم وفاء ومدير المالية التوضيح عبر خطة مكتوبة لتسعين يوماً: ثلاثة أهداف، وطريقة قياس كل منها. وتجيب لقاءات أسبوعية قصيرة عن أسئلة المحاسب الجديد، فلا يضطر إلى التخمين أبداً.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

3. الثقافة

تتعلق الثقافة بالطريقة التي تُنجز بها الأمور هنا فعلاً. وتشمل الأعراف الرسمية، مثل القيم والإجراءات، والأعراف غير الرسمية، مثل طريقة التواصل واتخاذ القرارات. وكثير من هذه القواعد غير مكتوب، فلا يستطيع القادمون الجدد تخمينه. وشرحها مبكراً يمنع أخطاء مؤلمة.

مثال: للصف ثقافته الخاصة: يرفع التلاميذ أيديهم للكلام، ويساعدون في الترتيب بعد الغداء. ويشرح المعلم هذه العادات في اليوم الأول، فيندمج التلميذ الجديد بسرعة.

في العمل: تشرح وفاء الثقافة للمحاسب الجديد: القرارات الكبيرة تُتخذ في اجتماع الأحد، والناس يفضّلون مكالمة سريعة على بريد إلكتروني طويل. فيجهّز اقتراحه الأول لاجتماع الأحد، فتتم الموافقة عليه.

4. التواصل

التواصل يعني مساعدة الموظفين الجدد على بناء العلاقات وشبكات المعلومات. فمن يعرف من يسأل يتعلم أسرع ويشعر بالانتماء. والزميل المرافق والتعارف والأنشطة الجماعية كلها تساعد. والعلاقات الجيدة في العمل ترتبط برضا أعلى ودوران وظيفي أقل.

مثال: يطلب المعلم من زميل ودود أن يكون رفيقاً للتلميذ الجديد. وبحلول يوم الجمعة، يصبح للتلميذ الجديد صديق يلعب معه في الاستراحة.

في العمل: تعيّن وفاء زميلاً مرافقاً للمحاسب الجديد، وترتب لقاءات قهوة قصيرة مع أشخاص مهمين في المستودع وقسم تقنية المعلومات. وفي شهره الثاني، تظهر فاتورة شحن خاطئة، فيعرف بالضبط بمن يتصل.

الخاتمة

وخلاصة القول، عناصر باور الأربعة هي الامتثال، والتوضيح، والثقافة، والتواصل. ووصفت باور أيضاً ثلاثة مستويات للتهيئة. فالتهيئة السلبية تغطي الامتثال أساساً وبعض التوضيح. أما التهيئة عالية الإمكانات فتضيف شيئاً من الثقافة والتواصل، بينما تغطي التهيئة الاستباقية العناصر الأربعة كلها بطريقة مخططة. وأفضل النتائج تأتي عندما تكون التهيئة استباقية وتمتد إلى ما بعد اليوم الأول بكثير.

المصادر

• تاليا باور (2010): دليل Onboarding New Employees: Maximizing Success، سلسلة الممارسات الفعالة لمؤسسة SHRM – https://studentaffairs.uga.edu/wp-content/uploads/2021/08/Onboarding-New-Employees.pdf

• SHRM: لا تستهن بأهمية التهيئة الجيدة – https://www.shrm.org/mena/topics-tools/news/talent-acquisition/dont-underestimate-importance-good-onboarding

• ملاحظة: SHRM® علامة تجارية مسجلة لجمعية إدارة الموارد البشرية (Society for Human Resource Management). نشرح العناصر الأربعة بكلماتنا، ولا ننقل نصوصاً أو رسوماً من الدليل.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)