



书籍 入职

如何事半功倍地让你的新员工尽快进入角色

乔治·布拉特 以及 玛丽·冯内古特

Wiley, 2009

其他语言版本: 英语

导读荐语

当今社会，许多新入职的员工在工作岗位上甚至呆不满半年，而几乎一半的新员工也难以达到公司的预期。为什么会出现这样的情况？通常，雇主极少甚至从不采取措施来帮助员工适应其工作岗位的需求，因此，许多员工从一开始就迈向了错误的方向，然后渐行渐远，难以回头。现在，乔治·布拉特(George Bradt)和玛丽·冯内古特(Mary Vonnegut)为你带来了一整套行之有效的计划，让你的新员工迅速进入角色。布拉特是企业管理人员变更方面的专业咨询公司PrimeGenesis的创始人和管理者，冯内古特则是公司的合伙人之一。他们对于这个话题显然有着值得借鉴的经验，而*BooksInShort*也希望将他们书中悉心设计的关于入职的步骤推荐给广大读者。虽然本书在结构安排上不是十分紧凑，但是对于如何让新员工快速进入角色并且愿意长期留在公司工作这一问题，它的确给出了切实可行而且易于操作的建议。

要点速记

- 实施“总体入职计划”(TOP)，帮助员工适应新的岗位，使其从一开始就能进入角色。
- 为了实现“有效入职”，各相关人员和相关部门应当通力合作，向新员工传递一致的信息。
- 招聘主管应当为员工入职提供四个阶段的准备和支持：
- 第一步，阐明新职位的业务目标，在公司核心骨干中就新职位的角色责任和设置目的达成共识。
- 设定初步的招聘计划，其中包括基本时间表和招聘简章。
- 第二步，大力宣传本公司以吸引最好的应聘者，设计和发起一轮轰轰烈烈的自我推销攻势，并在发出邀约时将这种攻势推向顶峰。
- 第三步，帮助新招募的员工精心制定其将要遵循的个人入职规划。
- 第四步，从新员工进入公司的第一天起，让员工和公司互相展现出最好的一面，保证双方互相都能留下积极的印象。
- 持续跟进员工需求，为其提供资源和支持。
- 只要能实施“总体入职计划”(TOP)，你将能够在你的公司中大大提升员工的生产力和忠诚度。

浓缩书

为什么有效入职如此重要

你的公司是否拥有完整全面的战略性入职计划？对于这一问题，相信大多数公司的答案都是否定的。比如说，某公司可能一年会招聘七到八位销售人员，即使他们看起来都很有潜力并且都愿意成为经理，公司每年也只能提拔其中的一到两人，剩下没能升职的员工通常会选择离开公司。这种低效率的招聘方式意味着，大部分销售人员的招聘最终所带来的都是失望。

终于有一天，公司的招聘负责人发现了这一问题并且开始实行新的战略，她将招聘的职位依据管理职能和销售职能加以划分。每年，公司会招聘三到四位员工来竞争销售经理的职位，同时还会招聘三到四位职业销售人员。这种方式能够有效降低人员调整带来的不利影响，减少招聘次数和人数，同时还能提高员工的满意度——对于希望追求管理岗位的员工而言，他们有更大的向上空间，而专业的销售人员则可以全身心地投入他们所热爱的销售事业。

“大部分人都能理解并很快掌握新员工获取、接待、融合和促进的基本原理。我们的核心前提就是：只要所有人员和部门劲往一处使，贯

彻总体入职计划(TOP),就一定能在员工招聘和入职过程中事半功倍。”

在招聘中,你应当首先明确为什么要雇用新员工,同时考虑招聘可能给公司的老员工带来的影响。你可以通过实施入职计划来帮助从公司外部和内部新招聘的员工进入角色。入职计划包括五个主要步骤:第一步,“协调”,即在公司内部对新员工的需求以及新员工的岗位职能达成一致;第二步,“获取”,或者说发现和招募最优秀的应聘者;第三步,“接待”,即为新员工提供其工作所需的资源;第四步,“融合”,或者说让新员工个体融入公司的集体;第五步,“促进”,也就是帮助新员工开足马力创造价值。

可能许多公司都会觉得自己的招聘体系效率低下,究其原因,通常是体系中所牵涉的部门和个人各自为政,难以实现有效的沟通协调。要实现成功的入职,公司的招聘人员、招聘主管和人力资源部门员工就应当将入职流程的五个步骤作为一个有机的整体来加以执行,而不是将各个步骤作为单独的任务分别来完成。他们要通力合作,互相协调,共同来保证新员工通过入职规划顺利、持续地取得进步。这也是“总体入职计划(TOP)”的基础。

“让新员工尽快进入角色一直是招聘主管们面临的最大难题之一。”

“总体入职计划”若要获得成功,招聘主管应当在新员工的入职经历中自始至终地给予指导。他们不仅要为每个新员工制定最初的入职规划,还要保证员工的重要利益相关者——也就是那些对员工的发展举足轻重的人——的支持。“总体入职计划”包括下列步骤:

1. “在开始招聘前就为新员工的成功做好准备”(协调)

将招聘作为企业的战略机会,而不仅仅是人员交易。在出现职位空缺时,不要急于填空补缺,要仔细审视空缺的职位,分析在这一职位补充人手是否真对公司有所裨益。如果答案是否定的,那么就需要对这一职位的角色重新设定,以更好地实现公司的业务目标。一定要尽可能详细地阐明你理想中的应聘者应该具有的能力和技能,同时了解其他利益相关者对这一职位的期望。明确公司发展的目标和优先重点,然后再结合特定的职位分析其如何在更广阔的组织层面适应公司发展的要求,确定招聘的商业目标,并制定措施来量化招聘的投资回报率。

“总体入职计划能够显著提升每一位走上新岗位的员工在工作中的绩效、适合性和熟练度。”

在招聘和入职的过程中,你和你的公司需要向新员工传递关于公司的信息。你应该提前规划来保证你所传达的信息明确、周详并且前后一致。开发一套“信息传递和沟通要点”,获取所有利益相关者的同意和支持,并作为一切合作的基础,包括招聘启事。在设计总体入职计划时,需要为计划的各个流程设定时间表并征求所有利益相关者的意见。时间表应包括以下重要的里程碑:

- 计划完成——确立计划,计划中应包括招聘入职的完整时间表和招聘简章。招聘简章中则应当明确招聘职位的头衔、所属部门、报酬水平以及预计工作开始时间,同时阐明职位的目标与职责以及职业发展前景,并且详细列举理想的应聘者所应当具有的优势、动机以及适合性。
- 利益相关者达成共识——与招聘职位所有的利益相关者直接联系,确保其对于招聘计划、时间安排和招聘简章的支持。
- 选定招聘者——选择专业顾问或指定企业内部人员负责招聘,或者亲自上阵。
- 招聘者明确任务以及招聘发布——如果指定了招聘负责人,你应当帮助他或她掌握招聘和入职计划的精髓。
- 应聘者选择——尽可能避免“各职位依次挑选应聘者”这样一种低效率的方式,而应当通过在公司内外同时开展的大规模筛选来一次性选出所有合适的应聘者,然后再从中选出一部分来参加初次面试。
- 提交应聘者材料——要求招聘负责人向你一次性提交所有应聘者的资料,这样,你将能够很容易地对各应聘者加以比较并选择其中的一部分参加面试。
- 初次面试完成——运用开放性问题来筛选应聘者,发现其优势、动机以及适合性。不要在初次面试上花费太多时间,尽可能在一天或连续几天内完成对所有应聘者的初次面试。
- 最终面试完成——加快节奏,不要让中意的人才被其他企业“半路打劫”。
- 面试后续——确认所有中意应聘者的个人资料和背景细节,提出所有你能想到的问题。
- 做出选择并提出邀约——尽量让你的邀约个性化,尽可能与应聘者面对面地提出你的邀约。如果条件所限难以实现面对面,那么应当通过电话,并在事后寄送详细的书面邀约。
- 后续攻势——给应聘者一周的时间来考虑,可以在几天后通过电话来强调你的诚意,但是不要催促应聘者。
- 接受邀约——现在你的工作就是确保招聘工作圆满结束。
- 个人入职规划准备——给予新员工为其量身定制的入职指导、关于职位的详细描述和其他相关信息。
- 个人入职规划会议——与新员工开展一对一的会议来制定其个人入职规划。如果可能的话,会议最好在工作场所之外进行。
- 个人入职规划移交——鼓励员工掌控自己的个人入职规划,并持续为其提供支持和帮助。
- 新员工通告——在整个公司内公布新招聘员工的消息。
- 新员工接待——为新员工的成功奠定基础。
- 欢迎新员工——精心设计新员工开始工作的第一天。
- 努力融合——立即开始努力让新员工融入公司。
- 个人入职规划:关键结点——至少在最初的100天里随时准备给予新员工其他必要的帮助。
- 反馈——经常从新员工处获取反馈以解决各种问题。

2. “以强化企业形象的方式招聘”(获取)

要招募高素质的员工,就应当在招聘中运用行销手段。要吸引最好的员工,就要向他们充分推销你的公司,你需要向广大应聘者展示你的公司是一个让人梦寐以求的工作单位,这能使你的“就业品牌”更具竞争力。你可以从来自不同行业、不同世代、不同国家和不同文化的广大应聘者中广泛挑选合适的人选,当然还可以直接将目光投向其他企业的顶尖员工。多挑选能够胜任岗位职责同时又能适应企业文化的优秀应聘者来列入你的备选名单。

“与新员工共同制定其个人入职规划能够有力的展现你对其未来成就的期望。”

在思想和行动上都应应以战略性的眼光来向潜在的新员工推销你的公司。可以设计和发起一波有效的自我推销攻势,这种营销在发出邀约时达到顶

峰。分析和确定能够影响应聘者决策的人，包括家庭成员、良师益友，等等。理解应聘者应聘的动机，发现他们的关注点。应聘者可能会想要了解被录用的原因，因此你也应该能够给出令人信服的理由。最重要的是完成招聘，然后确保被录用者的讨价还价不会影响招聘的成功。

3. “让你的新员工在第一天工作前就抢占先机”（接待）

帮助新员工建立其个人入职规划能够有效地提升你们之间的关系。首先，完成准备工作，这对新员工而言是确定入职规划的大致方案，对你而言则是介绍所有的利益相关者；然后，让新员工将其有关入职流程的想法诉诸文字；接着，与其沟通协作，建立较为完善的个人入职规划；最后，让新员工将入职规划付诸行动，同时采用“鼓励、调整、解决和消除干扰”的EASE方法来持续为其提供支持和帮助。

“将新员工的体验作为客户体验加以设计。”

关于新员工的加入，你与公司其他人的交流方式也很重要。在计划发布通告时，应当保证公司业务骨干和主管将会与你共同迎接新员工的到来，同时确定如何向不同的对象，包括新员工及其利益相关者传达你的观点，并决定何时将新招聘员工的消息在公司里公之于众。然后，决定你在消息公布前后需要与之沟通的对象来尽量给予新员工一个良好的开始。最后，在消息开始传播时，要密切注意以随时调整正式通告的战略和时机。提前为新员工准备好工作空间，使所有设施从工作的第一天就能百分之百投入使用。为新员工提供公司的各种表格、目录以及适当的商业计划等，同时保证其能够接入公司的内网。可以考虑为新员工指定一名辅导员或导师来帮助其克服初来乍到的种种困难。

4. “激发你的新员工取得更大的成就”（融合和促进）

将新员工上班的第一天作为“表演时间”。在准备这一天的“表演”时，应当考虑两个方面：(1)你的公司——你当然希望新员工能给公司上下都留下良好的印象。在第一天结束时，你会希望听到公司员工对你说“你真是招对了人。”你可以通过向新员工解释公司的工作时间、停车规定、着装要求等一些具体制度来帮助其更好地获得大家的认可，也可以鼓励新员工主动去问候老员工。(2)你的新员工——反过来，你也希望新员工对公司留下美好的印象。上班第一天也是新员工第一次与公司的广泛和非管理型接触。为了印证在招聘员工时对公司的推销，你应当为新员工的到来做好充分的计划和准备，比如，从外部人士的角度来观察公司，推断公司可能给新员工留下何种印象。你可以让其他部门的同事来巡视新员工的工作环境并向你报告所发现的问题，而你则负责解决这些问题。

“你的新员工是入职第一天这场表演的主角，而你则是导演。”

帮助新员工发展强有力的工作关系，将他们介绍给重要的同事以及公司中一些特别的“幕后关系网”。新员工对于入职经历的感受可能因为其所处时代、社会经济以及文化背景的不同而各不相同，你应当对这些因素保持敏感并且针对这些因素对不同员工采取不同的方式。最重要的是，要保证所有新员工都能得到其所需的资源、支持和持续跟进。

是时候采用有效的入职方式来迎接新员工了！

对公司而言，老员工不断升职或离开，新员工不断加入来填补空缺。在这个新陈代谢的过程中，有效入职能够起到重要的作用，因此可以将总体入职计划全面嵌入到所有的人才管理和继任计划与活动之中。这一计划有着多方面的益处：你的公司将能节省对新员工的招募、聘用和磨合时间，避免因对职位要求缺乏沟通而造成的招聘失误，而新员工也能尽可能避免“来了就后悔”的情绪，能更容易与公司的基本战略协调一致。大部分人都能理解并很快掌握新员工获取、接待、融合和促进的基本原理。我们的核心前提就是：只要所有人员和部门劲往一处使，贯彻总体入职计划(TOP)，就一定能在员工招聘和入职过程中事半功倍。

关于作者

乔治·布拉特(George Bradt)是企业管理人员变更方面的专业咨询公司PrimeGenesis的创始人和总裁。玛丽·冯内古特(Mary Vonnegut)是PrimeGenesis的合伙人之一，曾经领导一家零售公司。