

ORIENTAREA ȘI SOCIALIZAREA NOILOR ANGAJAȚI

lector drd. Carmen Buzea

Universitatea Transilvania din Brașov

ABSTRACT

The goal of the integration program is the familiarization of the new employee with the organization and the job requirements. The expected outcome of this program is the acceleration of the learning process with positive effects on the work efficiency. The mentoring program and the “buddy system” support the newcomer for two or three months in order to respond adequately to the organizational requirements. Although the importance of the integration procedure is unanimously approved, in practice this procedure is frequently neglected because the costs and time consuming are overrated. This article wants to provide a logical background and a practical guide in order to create and implement successfully the integration process.

Integrarea este procesul de primire a noilor angajați în cadrul organizației prin care se facilitează acomodarea acestora cu postul și mediul de lucru. Integrarea se realizează pe trei dimensiuni: în raport cu sarcinile postului, în raport cu echipa de lucru (superior direct și colegi) și în raport cu dimensiunile culturii organizaționale. Scopul procedurii este acela de a-l face pe noul angajat să se simtă bine venit în organizație, întărindu-se astfel decizia de acceptare a ofertei de muncă. Conform teoriei disonanței cognitive, o decizie este întotdeauna mai bună, după ce a fost luată. Prin procedura de integrare, neliniștile noului angajat sunt îndepărtate, astfel încât randamentul în muncă a acestuia să atingă parametrii optimi, într-o perioadă scurtă de timp.

Procedura de integrare este deseori neglijată, noul angajat parcurgând adevărate probe de foc până în momentul în care îi este recunoscută calitatea de membru al organizației. Prima zi de lucru poate genera disconfort, dacă noul venit constată că nu îl așteaptă nimeni, petrece un anumit timp până când șeful direct îi arată unde este biroul său, descoperă pe birou ori la locul de muncă fotografii de familie și documente personale ale fostului titular de post, nu are obiectul muncii și este privit ca un intrus de ceilalți membrii ai departamentului. În absența unei proceduri de integrare, acesta este o primă zi de lucru tipică. Efectele se constată în:

- 1) fluctuația inițială ridicată
- 2) performanță în muncă scăzută
- 3) lipsa atașamentului față de firmă.

Procedura de integrare are o importanță similară procedurilor de recrutare și selecție. Ea comunică valorile organizației față de angajați, iar regula primei impresii funcționează de această dată pe direcția angajat – organizație. Necesitatea integrării este dată de interesul organizației în obținerea unui randament în muncă bun, într-un timp scurt, știindu-se că în primele trei luni randamentul noilor angajați este diminuat cu aproape 50% (Armstrong, 2006, p. 242). Integrarea nu trebuie văzută însă ca un proces de conformare a noilor angajați, prin care se elimină orice posibilitate de inovare și creativitate

Nu în ultimul rând, preocuparea față de integrarea angajaților indică nivelul de profesionalism al departamentului de resurse umane. Integrarea este procedura care face trecerea de la comunicarea orientată către exteriorul organizației, la comunicarea orientată spre interiorul organizației. Totodată se asigură consistență și continuitate în procesul de asigurare a resursei umane. Fără o procedură eficientă de integrare, nu se poate vorbi despre programe de menținere și fidelizare a angajaților.

Integrarea angajaților cuprinde două dimensiuni: orientarea și socializarea. Orientarea se referă la introducerea noilor veniți în organizație, furnizarea de informații cu privire la companie și a informațiilor necesare îndeplinirii sarcinii. Socializarea vizează asimilarea de către angajat a normelor, valorilor și istoriei organizației. Orientarea și socializarea sunt procese care se desfășoară simultan, deoarece procesul de orientare cuprinde implicit forme de socializare.

În elaborarea programelor, cele două forme ale integrării pot fi abordate și gestionate ca etape distincte. Etapa de orientare se realizează în primele trei luni, iar socializarea se poate prelungi până la nouă luni. Acesta este momentul în care, de regulă, procesul de integrare este considerat încheiat. Pe toată această perioadă (primele nouă luni de activitate) angajatul beneficiază de suportul și asistența sistematică a membrilor departamentului de resurse umane.

Programul de orientare debutează cu una-două săptămâni înainte de începerea propriu-zisă a activității. Etapele programului de orientare sunt:

- 1) etapa premergătoare angajării;
- 2) prima zi de lucru;
- 3) a doua zi de lucru;
- 3) acomodarea noului angajat.

Etapa premergătoare angajării presupune informarea noului angajat cu privire la datele generale despre organizație și informarea viitorilor colegi cu privire la noul angajat. Înainte de începerea propriu-zisă a activității, noului angajat i se pot trimite prin e-mail sau poștă materiale informative privind:

- a) sediul firmei, modul de structurare, domeniul de activitate (cu detalierea produselor sau serviciilor oferite);
- b) comunitatea locală (punct obligatoriu în cazul relocării);
- c) persoane de contact importante, numerele de telefon ale acestora și adresele de e-mail.

Membrii organizației sunt informați de specialiștii RU în legătură cu data de începere a activității noului coleg, precizându-se postul ocupat de acesta și descrierea competențelor, a educației și experienței profesionale. Unele companii oferă posibilitatea noului angajat să conceapă materialul de prezentare, având libertatea de a selecta informația pe care o consideră relevantă.

Prima zi de lucru se proiectează pentru a oferi răspunsuri la întrebările pe care cei mai mulți noi angajați și le adresează: „Cum este compania?”, „Cum este șeful?”, „Cum sunt colegii?”, „Voi fi capabil/ă să îmi îndeplinesc sarcinile?”. În funcție de cultura organizațională (de tip *friendly*, *learning*, *competitive* etc.) prima zi de lucru poate cuprinde preponderent activități în registru formal sau registru informal, dar în ambele cazuri primul contact cu organizația trebuie să fie prietenos și suportiv. Un program tipic pentru prima zi de lucru cuprinde:

- 1) primirea noului angajat de către șeful direct și responsabilul RU. Pentru a evita situațiile în care noul angajat ajunge înaintea staff-ului, acesta este solicitat să vină cu o oră după începerea programului normal de lucru;
- 2) prezentarea colegilor. Aceasta poate fi realizată într-un cadru festiv, al „petrecerii de bun – venit”;
- 3) realizarea „turului” organizației. În funcție de dimensiunea și domeniul de activitate, turul organizației poate fi programat în mai multe etape. Dacă informația furnizată este complexă și are un volum mare, această formă de prezentare se poate transforma cu ușurință în turul de „dezorientare”;
- 4) prezentarea locului de muncă, care nu trebuie să cuprindă „urme” ale fostului angajat.

A doua zi de lucru se poate axa pe comunicarea informațiilor despre organizație și post și discuția cu șeful direct. O formă eficientă de comunicare este „manualul angajatului” ce cuprinde toate informațiile necesare pentru cunoașterea organizației și a procedurilor acesteia. Dacă manualul nu există, atunci noului angajat i se transmit informații privind politicile și procedurile companiei:

- a) pachetul de recompense: salariu, sporuri, beneficii, asigurări medicale;
- b) regulamentul intern (programul de lucru, procedurile disciplinare, acordarea concediilor, protecția muncii, utilizarea echipamentelor etc.);

- b) asigurarea securității: reguli de acces, parole, limite de acces;
- c) transportul și parcare;
- d) protecția muncii.

Un punct important în această etapă este întrevvederea *face to face* cu șeful direct, care are responsabilitatea discutării fișei de post, a așteptărilor legate de performanța în muncă și a modalităților de evaluare a rezultatelor muncii. De asemenea, se poate stabili necesarul de training și etapele de realizare. În cadrul întrevvederii, noul angajat trebuie încurajat să își exprime neliniștile și să adreseze întrebări.

Acomodarea noului angajat cuprinde training-ul *on the job* și asimilarea graduală a informațiilor necesare obținerii performanței pe post. În funcție de specificul companiei această etapă poate cuprinde programe de instruire, informare și familiarizare a noului angajat cu structurile organizației.

Socializarea se referă la stabilirea dimensiunilor contractului psihologic dintre angajat și organizație. Acesta este un contract implicit și dinamic, are un caracter renegociabil, fiind „pactul moral” cu organizația. Spre deosebire de contractele formale, contractul psihologic are o serie de „lipsuri”: nu este scris, este neclar, vag și nelimitat și nu poate fi invocat în instanță (McShane, Von Glinow, 2001, p. 526).

Socializarea este procesul prin care noul angajat învață în cine să aibă încredere, care sunt conduitele dezirabile, care sunt valorile, ritualurile și normele nescrise ale companiei. Este o etapă sinuoasă, în care angajatul cunoaște și își însușește cultura organizațională. Pentru a facilita acest proces, departamentul de resurse umane poate proiecta diferite programe sau sisteme care să vină în întâmpinarea nevoilor noului angajat: mentoring-ul, *buddy-system*, grupurile de suport. În cazul relocării, programul de socializare vizează și integrarea la nivelul comunității locale. Schimbarea domiciliului (singur sau împreună cu familia) este o hotărâre cu numeroase implicații. Organizațiile oferă suport pentru găsirea unui loc de muncă pentru soț/soție, identificarea școlilor pentru copii, oferirea de informații despre comunitatea locală.

Buddy-system este un program de socializare ce presupune asistarea noului venit de către „un amic”, în vederea facilitării socializării. Amicul este de regulă un coleg din cadrul aceleiași departament, care susține integrarea atât în cadrul companiei, cât și în exteriorul acesteia. Relațiile sunt de prietenie, amicul fiind cel care oferă informații despre regulile nescrise ale companiei. Rolul său este esențial în cazul relocărilor, deoarece facilitează adaptarea și integrarea în comunitate, prin introducerea noului angajat în grupuri, cluburi sau asociații.

Amicul nu substituie contribuția șefului direct în procesul de integrare. De asemenea

acest program se deosebește de mentoring prin natura relațiilor, care sunt centrate mai mult pe suportul emoțional decât pe cel profesional. Amicul este la același nivel ierarhic, mentorul are de regulă o poziție ierarhic superioară. Rolul amicului în programul de integrare se finalizează după 9-12 luni, rolul mentorului se manifestă pe o durată mai lungă de timp. Pentru a încuraja acest program de socializare, companiile recompensează amicul financiar sau ne-financiar. Participarea la program este realizată pe bază de voluntariat.

Un program de integrare inefficient exprimat în limitarea acestuia doar la activitățile din prima zi de lucru generează o serie de erori, cu efecte negative asupra evoluției noului angajat. Cele mai frecvente „erori” sunt:

- 1) copleșirea cu informații a noului venit. Din dorința de a finaliza cât mai repede „integrarea” departamentul de resurse umane și șeful direct comunică toate informațiile în prima zi de lucru. În mod evident, doar o foarte mică parte dintre informații vor fi asimilate;
- 2) „îngroparea” între formulare ce trebuie completate. Documentele ce trebuie completate și semnate de noul angajat se înmânează în ordinea importanței lor, iar angajatul trebuie să primească asistență din partea departamentului RU;
- 3) supunerea angajatului la „probe de foc”. Un nou venit într-un grup de lucru poate fi privit ca un intrus. Testarea competențelor tehnice de către colegi sau de către subalterni este o practică frecventă. Există adevărate „ritualuri de inițiere”, care pot facilita socializarea, prin recunoașterea din partea colectivului de lucru, dar care au de cele mai multe ori efecte negative, deoarece „picarea” unei probe duce la stigmatizare. De asemenea, solicitarea îndeplinirii unor sarcini cu risc ridicat de eșec sau a unora sub nivelul de competență al noului angajat, sunt erori care pot fi comise de supervizori;
- 4) transformarea programului de integrare, în program de „conformare”. Unul dintre avantajele recrutării externe este aportul de idei noi, inventivitate și creativitate. Acest aport poate fi semnificativ diminuat prin conceperea unui program de integrare rigid, care limitează exprimarea opiniilor noului angajat. Viziunea unei persoane venită din exteriorul organizației, asupra proceselor și procedurilor, poate deschide nișe pentru schimbare organizațională;
- 5) aplicarea programului de integrare doar pentru angajații proveniți din sursă externă de recrutare. Chiar dacă angajații promovați sau transferați cunosc valorile și activitatea companiei, programul de orientare este necesar, pentru familiarizarea cu noile responsabilități și noul colectiv de lucru.

Responsabilitatea integrării aparține șefului direct și departamentului de resurse umane. Șeful direct este persoana „cheie” a întregului proces, prin acordare de feed-back, prin încurajare și comportament suportiv. Departamentul de resurse umane are următoarele

responsabilități:

- 1) conceperea programelor de orientare și socializare. Materialele de informare și manualul angajatului sunt realizate de specialiștii RU în colaborare cu echipa managerială;
- 2) training-ul persoanelor implicate în procesul de integrare (șef direct, membrii echipei de lucru);
- 3) monitorizarea și evaluarea procesului.

Specialiștii RU responsabili de integrare vor oferi asistență pentru parcurgerea etapei administrative: înțelegerea și discutarea termenilor contractului individual de muncă, completarea formularelor pentru asigurări sociale, explicarea procedurilor cuprinse în regulamentul de ordine internă.

Deși există sarcini bine precizate, se poate considera că integrarea noilor angajați este responsabilitatea tuturor membrilor organizației, ce trebuie instruiți și informați cu privire la necesitatea atitudinii suportive în raport cu noii colegi.

Evaluarea procedurii de integrare este realizată de departamentul de resurse umane, prin intermediul mai multor indicatori: fluctuația inițială, performanța în muncă a noilor angajați, evaluarea din partea șefilor direcți, evaluarea din partea noilor angajați. Cea mai importantă sursă pentru ajustarea și îmbunătățirea procedurii sunt noii angajați. Prin intermediul interviului individual *face to face* sau a chestionarelor aceștia sunt solicitați să aprecieze eficiența programelor parcurse. În acest fel se obțin date despre calitatea și utilitatea activităților, dar mai ales despre minusurile și disfuncționalitățile înregistrate.

Evaluarea din partea noilor angajați se realizează după finalizarea programului de orientare, la trei luni după data angajării și la finalizarea socializării, la 9-12 luni după data angajării. În cadrul acestei proceduri pot fi cuprinși și angajații care au vechime în organizație, care la rândul lor pot oferi soluții și propuneri pentru îmbunătățirea

Succesul organizațiilor este determinat în mare măsură de convergența dintre obiectivele acestora și obiectivele angajaților. Prin efectele benefice pe care procedura de integrare le are asupra performanțelor în muncă a noilor angajați și implicit asupra performanțelor organizației se poate concluziona că „arderea” acestei etape este sinonimă cu „ratarea startului”, într-un mediu organizațional din ce în ce mai dinamic și mai competitiv.

BIBLIOGRAFIE

- Armstrong, M., A Handbook of Human Resources Management Practice, Kogan Page, 2006
McShane, S., L., Von Glinow, M., A., Organizational behavior, McGraw-Hill, 2001