

Onboarding – aneb, když se po svatbě ukáže, že: “Ani vařit neumíš!”

Engineering
GREAT Solutions



Aleš Blažek

HR Manager Eastern Europe

IMI Precision Engineering

Moje zkušenosti

Engineering
GREAT Solutions

IMI
Precision Engineering

MINERVA
Member of DÜRKOPP ADLER Group



Filozofická
fakulta
Univerzita Palackého
v Olomouci


DANAHER

Lonza

Onboarding – proč?

Engineering
GREAT Solutions



Výzkum společnosti Robert Half int., 2015

Onboarding - téma

- ▶ Současná business situace – HR často v rozporuplné roli, extrémně citlivě vnímána ztráta, nebo jen riziko ztráty lidí, talentů
- ▶ HR paradigma se mění pod tlakem společnosti, technologií, business situace
- ▶ Rychlost změn které probíhají v businessu zvýrazňuje problematické aspekty některých obchodních modelů, firemní kultury, apod.
- ▶ Onboarding – je určitým bodem střetávání HR a ostatních týmů v citlivém místě (nového zaměstnance)
- ▶ Onboarding = socializace, tedy okamžik kdy vliv ostatních kolem mění něco, co je naše a my s tím (téměř) nemůžeme nic udělat

Co to je a jak moc onboardingu?

- ▶ V japonských, asijských firmách až forma ritualizace
- ▶ Někdy též v amerických (barvení na červeno)
- ▶ V současných sociokulturních podmínkách spíš kontraproduktivní
- ▶ Objevují se výzkumy kritizující myšlenku onboardingu (preferují tok změn)
- ▶ Nekončí prvním dnem, vnímán mnohem šířeji

- ▶ Definice? – vrátíme se k ní

Porozumění roli

- ▶ Jeden z nejběžnějších problémů a největších chyb – nepochopení role
- ▶ Typický příklad propojení s dalšími HR procesy – zejména s nábořem, nastavením cílů
- ▶ Nenechat se přesvědčit manažerem, že na definici a vysvětlení role a zodpovědnosti je čas
- ▶ Vysvětlení role musí být vždy součástí pohovoru, zejména u vyšších pozic – doporučení vracet se k tomu při každém kole i při nástupu
- ▶ Odhaduje se, že jen v USA a GB roční ztráta zaměstnavatelů plynoucí z nepochopení pracovní role dosahuje 37 000 000 000 USD

Role příruček a videí

Engineering
GREAT Solutions 

- ▶ V současné době tendence od nich ustupovat
- ▶ V rozumné míře neškodí

Firemní kultura

- ▶ Často se volí varianta – hodit do vody
- ▶ Doporučuji naopak před kulturou „chránit“ – první dny
- ▶ O kultuře mluvit, popsat, doporučit způsoby chování, dát zpětnou vazbu

Ještě trochu teorie

Engineering
GREAT Solutions



- ▶ Onboarding se dá rozdělit na:
 - ▶ *záměrný*
 - ▶ *nezáměrný*
- ▶ vliv záměrného v čase klesá, nezáměrného roste
- ▶ Dá se srovnat se socializací a vlivem rodičů/vrstevníků?

Čím může přispět nový zaměstnanec

Engineering
GREAT Solutions



- ▶ Moderní přístup, onboarding doladit podle osobnosti zaměstnance
- ▶ V praxi jen omezeně použitelný, lepší je varianta provázání s dalšími procesy
- ▶ Existují speciální knihy a články s doporučeními
- ▶ Pomůže základní coaching, který by měl vést zaměstnance k:
 - ▶ - relationship building
 - ▶ - vyhledávání informací
 - ▶ - vyhledávání feedbacku
 - ▶ - (u vysokých manažerů převzetí odpovědnosti)

Které procesy provázat s onboardingem

Engineering
GREAT Solutions

▶ Všechny 😊, hlavně:

- nábor, recruitment včetně employer branding
- performance management (nastavování cílů)
- budgeting
- strategy deployment
- (jazyková) školení
- compliance

Co se dá udělat před dnem 1

Administrativní i „soft“ věci

- poskytovat během recruitingu hodně informací
- vyplnit dotazníky a požadované informace
- poslat pracovní řád, mzdový předpis
- objednat oběd
- informovat dle zvyklostí ve firmě (nevybočovat z obvyklých způsobů)

Na co nezapomenout

- Administrativa a formální úkony (kde to dává smysl dělat i předem po emailu)
- Připravené vybavení, pracovní pomůcky
- Fungující telefon
- Představení kolegům
- Společný oběd
- ▶ Můj vlastní „best practice“
 - ▶ *Udělejte si check-list (dají se stáhnout z internetu)*
 - ▶ *I když jste neformální firma, plán vždy udělejte písemně*
 - ▶ *Dokument „Uvolnění k samostatné práci“*

Jak moc má být onboarding pozitivní

Engineering
GREAT Solutions



- ▶ Často bývá názor, že je potřeba "hodit do vody"
- ▶ Mně se osvědčil "týden radosti" (ochraňovat před negativními aspekty firemní kultury)

Co když je to naopak

- ▶ Někdy se nabírá zaměstnanec se záměrem aby se nepřizpůsobil kultuře, ale změnil ji
 - vždy musí být komunikováno předem
 - iniciovat změnu ještě před jeho příchodem
 - vždy musí být v souladu se strategií a podporováno "stakeholdery"
 - velmi náročné na komunikaci

Co u nastupujících manažerů

- ▶ Kromě představení umožnit u klíčových lidí prvních pár minut "mezi čtyřma očima"
- ▶ Naplnit kalendář schůzkami a meetingy
- ▶ Připravit přehled KPI a jejich definice
- ▶ Kniha rezonující s kulturou firmy
- ▶ I manažer se potřebuje ptát na triviální otázky (dobře vybrat koho)
- ▶ Volnější tempo v prvních dnech není vysloveně negativní, dopřejme ho
- ▶ Knihy a články, např: „Jak změnit prvních 100 dní na úspěch“

Onboarding obyčejnýma očima

- ▶ Dnes tendence dělat velké welcome-packy (jste taková firma?)
- ▶ Zapojte všechny, kterým to dělá radost
- ▶ Dejte radost najevo
- ▶ Využijte lidi napříč firmou - HR, nadřízeného, kolegy, "dobrou duši" firmy
- ▶ Využijte toho co funguje
- ▶ Důležité: vyvarujte se zbytečných chyb

Důležití lidé

Kdo všechno by měl být informován a zapojen:

- ▶ Vždy a zásadně nadřízený
- ▶ HR (základy vztahu)
- ▶ Kolegové
- ▶ Buddy

Induction-Reinduction

Engineering
GREAT Solutions



- ▶ Jedna z nejúspěšnějších praktik
 - ▶ *opakování induction day po 30- 60 dnech (zaměstnanec ví na co se má ptát a může dostat již kvalitní zpětnou vazbu)*

Zvláštní případy

- ▶ Millenials
- ▶ lidé po přestávce (MD a pod.) nebo špatné předchozí zkušenosti
- ▶ Lidé se specifickou rolí, nebo zadáním
- ▶ Příchozí do malých, uzavřených nebo jinak náročných týmů
- ▶ S novým zaměstnancem jsou spjatá mimořádná očekávání

- ▶ Nejlepší onboarding je dobrý recruitment
- ▶ Mluvte se zaměstnancem o firemní kultuře
- ▶ Připravte na onboarding nadřízeného
- ▶ Zvažte induction-reinduction
- ▶ Propojte onboarding s fungujícími procesy

Krátké shrnutí: desatero

Engineering
GREAT Solutions



- ▶ Mějte z nového zaměstnance radost a obklopte jej lidmi, kteří to tak také mají
- ▶ Administrativu a triviální úkony zautomatizujte, nebo nastavte jako standard work
- ▶ Dejte zaměstnanci plán onboardingu, udělejte z toho první cíl
- ▶ Průběžně si ověřujte jestli zaměstnanec rozumí své roli
- ▶ Nadefinujte si co pro Vás onboarding znamená

Onboarding –definice na závěr

- ▶ Naučit nového zaměstnance co nejvíce o jeho roli ve společnosti a její kultuře.
- ▶ Soubor činností směřujících k snadnému začlenění nového zaměstnance do společnosti
- ▶ Řízené začleňování nového zaměstnance do firemních procesů tak, aby se snížilo riziko jeho odchodu
- ▶ Udělat vše, aby se podpořilo preferované a pro-aktivní chování nového zaměstnance

Děkuji za pozornost!

Brno, 2.3.2017

Engineering
GREAT Solutions 