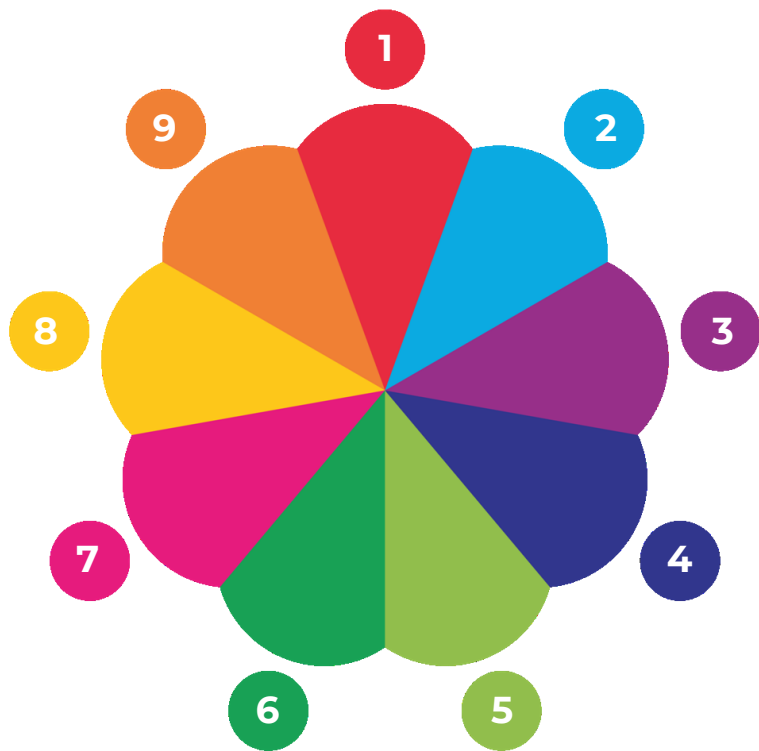




TALENT MANAGEMENT



ONBOARDING JAKO ANO A JAK NE

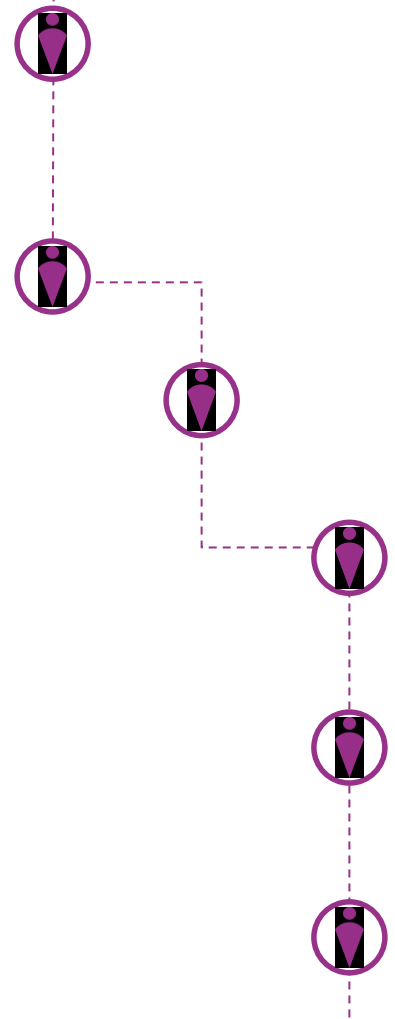


- 1 STRATEGIE TALENT
MANAGEMENTU
- 2 NÁBOR A VÝBĚR
- 3 ONBOARDING
- 4 PERFORMANCE MANAGEMENT
- 5 SKILL GAP ANALÝZA
- 6 TRÉNINK A ROZVOJ
- 7 ŘÍZENÍ NÁSTUPNICTVÍ
- 8 ODMĚNY A BENEFITY
- 9 OUTPLACEMENT

TENTOKRÁT SE ZAMĚŘÍME NA ONBOARDING

OBSAH

- 4-6 Případová studie z Dublinu
- 7 Univerzální prvky v onboardingu
- 8 Individualizované prvky v onboardingu
- 9-18 Chyby a omyly v onboardingu
- 19 Důvody odchodu zaměstnanců z firem
- 20 Zdroje



CO POVAŽUJÍ V ONBOARDINGU ZA KLÍČOVÉ HR MANAŽEŘI



- Onboarding začíná, jakmile je definovaná a inzerovaná pozice jasným vymezením zodpovědností, činností a nároků. Nováček musí cítit, že firma se zajímá, ještě než nastoupil.
- Představit nováčkoví co nejdříve personální procesy, pravidla, směrnice a jiná specifika
- Logistiku týkající se místa výkonu práce, umístění týmu, pracovního místa a systémových přístupů
- Využití systému buddies pro úvodní fázi onboardingu
- Pořádné vysvětlení kultury organizace a jejího projevu v praxi
- Pořádné vysvětlení firemního byznys modelu
- Zajistit, že si na nováčka manažer a kolegové udělají dost času
- Identifikace a ujasnění klíčových indikátorů úspěšnosti na nové pozici.
- Jasný plán řízení výkonu a působení od nástupu po ukončení onboardingového období
- Setkat se se všemi “skupinami” v organizaci za účelem pochopení smyslu a poslání.
- Setkat se a trávit čas se zástupci klíčových skupin, se kterými bude nováček v přímé interakci, pro rychlý bonding.
- Průběžný kontakt a validace toho, jak si nováček vede a naloduje se.
- Častá zpětná vazba na zvládání onboardingových cílů a úkolů a zapracování se.
- Poskytnout zaměstnanci bezpečné kanály pro poskytnutí zpětné vazby na kvalitu onboardingu
- Měření úspěšnosti realizace onboardingu způsobem reportovatelným seniorním manažerům
- Zapomenout na “skoč a plav” kulturu

CO POVAŽUJÍ V ONBOARDINGU ZA KLÍČOVÉ ZAMĚSTNANCI



- Představit nováčkově co nejdříve personální procesy, pravidla, směrnice a jiná specifika
 - Strukturovaný a poctivě naplánovaný proces onboardingu
 - Logistiku týkající se místa výkonu práce, umístění týmu, pracovního místa a systémových přístupů
 - Pořádně vycvičený a kompetentní Buddy pro počáteční období v organizaci.
 - Vysvětlení ethosu a byznys modelu firmy
 - Jasnost v cílech, výstupech a kritériích úspěchu na pozici
 - Úvodní plán individuálních a skupinových setkání s klíčovými lidmi, se kterými bude v přímém kontaktu na pozici.
 - Zpětná vazba na vývoj a zvládnání nároků a výkonu.
 - Vtahování a zapojování, neoponechání věcí na něm, aby je vstřebal sám.

ÚSPĚŠNÉ ONBOARDINGOVÉ PROGRAMY



- Pracují s jasnými a konzistentními komunikačními kanály.
- Usnadňují učení na všech rovinách zapojení v organizaci.
- Provazují nováčka s cíli a strategickými prioritami byznysu.
- Nastavují milníky, podle kterých půjde vyhodnotit postup a úspěch vtahování nováčka
- Poskytují informaci ve stravitelných soustech
- Posilují význam brandu a jiných aspektů firemní kultury
- Poskytují nováčkově stejný základ jako všem ostatním doplněný o individualizované elementy.

UNIVERZÁLNÍ PRVKY ONBOARDINGU



- Vtažení do mise, vize, hodnot a kultury obecně
- Papírování kolem nástupu nováčka
- Obecné procesy a pravidla a směrnice a postupy fungování věcí v organizaci
- Vtažení do klíčových procesů byznysu
- Představení důležitých lidí a struktur v organizaci

INDIVIDUALIZOVANÉ ONBOARDINGOVÉ ELEMENTY



- Kultura týmu, oddělení či lokace
- Vysvětlení jak pracovní pozice a náplň nováčka zapadá do celkových cílů a strategie firmy
- Manažerská očekávání a cíle v měřitelné podobě (KPI, PI)
- Klíčové procesy v týmu/na oddělení
- Propojení se všemi lidmi, se kterými bude v přímém kontaktu
- Rozvojový plán a cíle na míru



CHYBY/OMYLY V ONBOARDINGU

CHYBY V ONBOARDINGU 1



Onboarding je vnímán jako HR záležitost.

Omyl.

Onboarding patří do nástrojů zajištění efektivity výkonu jednotlivých linií
byznysu

CHYBY V ONBOARDINGU 2



Onboardingový proces není strukturovaný
a předem dobře promyšlený

CHYBY V ONBOARDINGU 3



Onboarding je ponechán na 1 roli (Bud' jen HR, nebo jen liniový manažer)

CHYBY V ONBOARDINGU 4



Onboardingu se věnuje více lidí, avšak nekoordinovaně/nesynchronizovaně.

CHYBY V ONBOARDINGU 5



Extrémy: Všichni stejně nebo každý úplně jinak

CHYBY V ONBOARDINGU 6



Designujeme process jen z pohledu zaměstnavatele, ne z pohledu nováčka

CHYBY V ONBOARDINGU 7



Onboarding je natlačený do prvního týdne nebo měsíce, timing není promyšlený

CHYBY V ONBOARDINGU 8



Manažer/ určený člověk nevěnuje dost času “on the job” výcviku nováčka

CHYBY V ONBOARDINGU 10



Do procesu onboardingu není zakomponovaný pravidelný feedback na ranný výkon a chování nováčka, aby jej mohl upravit a vplout do dobrého standardu.

New Hire Met First Performance Milestone



77%
With Formal
Onboarding



49%
Without Formal
Onboarding

Hiring Manager Satisfaction



+20%
With Formal
Onboarding



-3%
Without Formal
Onboarding

Zdroj: SHRM report

DŮVODY PROČ ZAMĚSTNANCI ODCHÁZEJÍ



1. Jsou sedřeni a dlouhodobě přetíženi.
2. S různými členy týmu se zachází různě a rozhodně ne férově a přiměřeně.
3. Motivují je peníze a těch nemají dost (nebo nerostou adekvátně (50% by šlo pro 10% mzdy navíc, oproti 90% v 2015))
4. Firemní kultura je toxická.
5. Nenávidí svého šéfa (50% zaměstnanců nedůvěřuje šéfovi), šéf není empatický (94% zůstane, pokud bude)
6. Nemají dost příležitostí se posouvat a růst (94% by zůstalo, při investici do jejich rozvoje)
7. Nejsou docenění za svou práci (jen 1ze 3 se cítí oceněný, ženy výrazně méně)
8. Nejsou vtaženi do centra dění
9. Jejich potenciál není využit
10. Jiní klíčoví zaměstnanci opouštějí lod'
11. Dějí se jim zásadní osobní změny v životě



ZDROJE

- O ´ Brian, J. **Employee Onboarding: An Analysis of the best Practice in Employee Onboarding and their Implementation in the Financial Services Industry in Ireland**, MBA Master Theses, 2013
- **White Paper | Automating the Onboarding Process to Realize Significant Return on Investment**
- **Bauer, Talya M. Employee Onboarding: Maximizing Success**
 - <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
 - <https://hbr.org/2016/07/a-global-survey-on-the-ambiguous-state-of-employee-trust>
 - <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/linkedin-learning-workplace-learning-report-2018.pdf>
- **Onboarding 101: For Small Business HR, Bamboo HR 2014**
 - <https://www.hays.com/press-release-do-not-use-/-/content/us-workers-willing-to-compromise-on-salary-for-the-right-benefits-company-culture-and-career-growth-opportunities/4687628>
 - <https://www.business.com/articles/reasons-employees-quit/>
 - <https://www.gallup.com/workplace/236483/enhances-benefits-employee-engagement.aspx>
 - http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/618



Court of Moravia