

Zahraniční společnost PhoneIT, která v ČR poskytuje služby telefonní, internetové i televizní, má problémy s recruitmentem a on-boardingem. Po úspěšném výběrovém řízení totiž mnozí zaměstnanci během adaptace odchází (až 50 % zaměstnanců). HR oddělení předpokládá, že na vině je nedostatek podrobností o náplni práce až do podpisu smlouvy. PhoneIT totiž považuje informace za příliš citlivé, než aby je uchazeči sdělila před nástupem.

Po nástupu proběhne školení, kde se zaměstnanec dozví informace o organizaci i podobě práce. Znalosti jsou ověřovány skrze kvízy a probíhá nácvik práce skrze simulace situací, které při ní mohou nastat. Poté následuje shadowing – nováček sleduje zkušenějšího zaměstnance při práci, dělá si poznámky a může se kolegy ptát.

V druhé fázi probíhá 2týdenní nesting, během něhož zaměstnanec již vykonává svou práci (telefonuje, komunikuje se zákazníky, poskytuje podporu). Po každém telefonátu si může dát pauzu, udělat si poznámky a zeptat se na nejasnosti členů podpory (nesting support). Nároky a stresová zátěž se během nestingu postupně zvyšují.

Po skončení tohoto on-boardingu si už nováček může chodit pro rady pouze k manažerům nebo se neoficiálně ptát zkušenějších kolegů. Všichni zaměstnanci také mají k dispozici interní databázi, kde lze vyhledat potřebné informace. Člověk se však musí nejprve naučit, jak se systémem pracovat, jak využívat historie svých dotazů a jak dotaz položit, aby dostal relevantní odpověď. Proto je systém paradoxně užitečnější pro zkušenější zaměstnance, kteří si potřebují něco ověřit či osvěžit.

1. Jaké metody byste použili při diagnostice klíčových rezerv společnosti? Na koho či na co byste je využili?
2. V jakém pořadí byste s metodami pracovali? A kterým osobám či jiným zdrojům informací byste věnovali nejvíce času?
3. Jaká rizika obnáší práce s danými zdroji informací? Jak je můžeme ošetřit?

1. Jaké metody byste použili při diagnostice klíčových rezerv společnosti?
 - Základem by byl **rozhovor** s lidmi, kteří se procesu nějak účastní.
 - o Někdo z nováčků (jak si pozici představoval předem, jak ji vnímal potom, co pro něj bylo užitečné, co mu v práci nepomáhalo a co ji ztěžovalo).
 - o Někdo z kolegů na shadowing/nesting (jak se k tomu dostali a jak se na to připravují, jak to probíhá, jaké to pro ně je, jak to hodnotí, **jak podle nich vlastně ta práce vypadá a má vypadat**).
 - o Nadřízený.
 - o Někdo z HR, kdo zodpovídá za proces recruitmentu a on-boardingu.
 - Materiály:
 - o Obsah **školení** (prezentace, podklady...) + zadání kvízů a simulací.
 - o Lze prozkoumat **poznámky nováčků** ze shadowingu a nestingu.
 - o **Podklady pro zaškolení** kolegů (pokud probíhá), u nichž probíhá shadowing
 - o Metodika nesting supportu.
 - o **Databáze**, manuál k ní a případné další dokumenty od organizace.
 - o **Inzeráty** k dané pozici, podklad pro **popis pozice při VŘ**, APP (resp. zjišťované kompetence a způsob jejich měření).
 - Dotazníky:
 - o Zpětná vazba nováčků na shadowing a nesting support (existuje-li).
 - o Zpětná vazba zákazníků na nováčky v období nestingu a po něm (existuje-li).
 - Pozorování lze od pohovoru až po nesting (vhodné hlavně u školení a shadowingu).
2. V jakém pořadí byste s metodami pracovali? A kterým osobám či jiným zdrojům informací byste věnovali nejvíce času?
 - Nejprve promluvit s **někým z HR** (seznámení s pozicí, s procesem, s okolnostmi).
 - Prostudovat **část materiálů** (APP, VŘ podklady, obsah školení).
 - Pokračovat rozhovorem s někým z **nováčků** (klidně více). (*Nejvíce času.*)
 - Doplnit o případné **poznámky** nováčků.
 - Dále promluvit s **nadřízeným**. (*Hodně času.*)
 - V případě potřeby rozhovor s **kolegy na shadowing/nesting** + podklady k nim (metodika, obsah případného školení, zpětná vazba).
3. Jaká rizika obnáší práce s danými zdroji informací? Jak je můžeme ošetřit?
 - Bereme **čas** lidí, s nimiž mluvíme. → To se vrátí vylepšením procesu, ušetří se tím.
 - Zaměstnanci na shadowing a nesting se mohou obávat, že **hodnocení a dopadů**.
 - Vysvětlit předem účel a užitečnost (i pro ně) našeho konání.

- Ujistit je, že je v pořádku, pokud jim něco připadá špatně nastavené, nebo něco neprobíhá dokonale, jsme tu od toho, abychom to zlepšili.
- Vymezit si s HR jasně, k čemu mohou být naše rozhovory a analýzy použity. O tom pak zaměstnance informovat (ať už HR, nebo my).
- Totéž platí pro nováčky i zaměstnance na dalších pozicích.
- Při pozorování můžeme svou účastí způsobit, že daná **aktivita proběhne jinak** než obvykle (někteří se budou víc snažit, někteří budou nervózní).
 - Předem je o tom informovat a vysvětlit proč.
 - Požádat, aby pokud možno pracovali jako obvykle.
 - Dát si na pozorování dost času (habituače na naši intruzi).
- V rozhovorech a dotaznících hrozí dopad **sociální žádoucnosti**.
 - Provádíme behaviorální rozhovory.
 - Syntetizujeme rozhovory z různých zdrojů.
 - Používáme více různých zdrojů informací (analýzy materiálů dřívějších i současných, přímé pozorování).