

MASARYKOVA UNIVERZITA V BRNĚ

FAKULTA SOCIÁLNÍCH STUDIÍ



Analýza procesu ve firmě - onboarding

Autoři: Kristýna Pokorná (483770), Samuel Rubín (471291),
Jiří Zavadil (460080), Tereza Gromešová (483400),
Petr Rusnok (496663)

Vyučující: doc. PhDr. Martin Vaculík, Ph.D., Mgr. Tomáš Kratochvíl

Předmět: Psycholog v řízení LZ, PSYb2930

Datum odevzdání: 3. 1. 2020

Představení společnosti

Zebra Technologies je globální společnost se 7 400 zaměstnanci, jež se se svými výrobky angažuje ve více než 100 zemích. Zebra představuje přední značku ve sféře tiskáren čárových kódů, čteček čárových kódů, RFID technologií, mobilních počítačů a v mnoha dalších oblastech. V rámci naší analýzy se zaměřujeme na onboardingový proces nečeských a nebritských zaměstnanců, kterým se mimo jiné zabývá oddělení "Brno Shared Service Center". Brněnská pobočka má přes 400 zaměstnanců a má na starosti podporu jak jejich mezinárodních kolegů na pobočkách v jiných zemích, tak i samotných zákazníků. Konkrétně se pobočka stará o péči o zákazníky, správu objednávek, marketing, zpracování smluv, technickou podporu na vysoké úrovni, účetnictví, fakturace, finanční analýzu apod. Jelikož v této analýze řešíme proces onboardingu, přednostně nás zajímají firemní oddělení, jako jsou: "Talent Acquisition" (TA) - náborový tým, "HR shared service center" (HRSS/HRSC) a "HR business partner" (HRBP).

Diagnostika procesu

Současný proces se týká onboardingu nečeských a nebritských zaměstnanců, kdy se oddělení HRSS stará o nástup zaměstnance a vyřízení jeho kompletní dokumentace. Tento proces probíhá od momentu přijetí zprávy od recruitment teamu o přijetí nového člověka do zaměstnání (ať už má nastoupit za 14 dní nebo za půl roku) až do momentu, kdy uplyne týden po nástupu do firmy, zaměstnanec projde induction tréninkem a dojde ke zpracování veškeré dokumentace.

V procesu se angažuje více lidí, nejprve recruitment team pošle HRSS informaci o nástupu nového člověka s odkazem na jeho životopis a záznam v systému, další kroky mohou probíhat ze strany HRSS, manažera a zaměstnance, který v prvním týdnu projde školením, do kterého je zapojených více lidí, kteří dělají různé akce, například i zajišťují techniku (počítač) pro nového zaměstnance. Komunikace mezi všemi těmito lidmi probíhá po emailech a problémy se řeší za pochodu. V současnosti je situace zkomplikovaná i tím, že kandidáti kvůli koronavirové situaci často začínají pracovat i z domova.

Před nástupem nového zaměstnance je potřeba vyřídit jeho dokumentaci, v některých zemích se zaměstnanci vyhotoví nabídka, v jiných zemích smlouva, jinde je nabídka součástí smlouvy. Komunikace se zaměstnancem před jeho nástupem probíhá ohledně podkladů, které on musí poskytnout, na to jsou potom vázány další kroky a zadávání údajů do systému. Někdy je k dispozici více času, pokud zaměstnanec nastupuje za půl roku, jindy méně, pokud nastupuje například za 14 dní. V každém případě je třeba řešit komunikaci trochu jiným způsobem, například aby zaměstnanec nastupující za půl roku kvůli nedostatečné komunikaci nepochyboval o tom, jestli bude přijat a nezačal si hledat jinou práci.

Proces v minulosti prošel standardizací, zlepšila se komunikace s ostatními odděleními (například recruitment teamem, rewards teamem), zásadní je sladit v zemích, v jaké fázi předává recruitment team údaje. V zemích také může nový člověk nastoupit kdykoli, nejen třeba k prvnímu v měsíci, což je náročné na organizaci. Personálně je v procesu dost lidí na implementaci změn. V procesu se zapojují i business partneři, kteří mohou být přítomni na

pohovoru, ti se spojí telefonicky se zaměstnancem v prvním týdnu po nástupu. Se zaměstnancem tedy po přijetí do firmy může komunikovat HRSS (pošlou například 2 emaily), manažer i business partner (půl hodinový telefonát).

V současnosti Zebra používá k seznámení s firmou a firemní kulturou platformu Zebra Island, další informace mohou zaměstnanci najít i v ZEN New Employee Journey. Zároveň si mohou přehrát i Welcome Video od CEO, Anderse Gustafssona. O těchto možnostech se nový zaměstnanec dozví prostřednictvím emailové komunikace. Je zde tedy víc způsobů komunikace s novým zaměstnancem, které by bylo dobré sjednotit.

Slabé stránky procesu a rizika s tím spojená

Některá oddělení spolu nekomunikují příliš dobře a všem účastníkům procesu tedy nemusí být jasné, zda určitá komunikace s nastupujícím zaměstnancem proběhla či ne, zmatky mohou vycházet také v některých případech z nedostatku času na přichystání se na nového zaměstnance (např. kdo mu zodpoví dotazy, kdo se ho ujme první den, zajištění pracovního místa, notebooku apod.). Problémy v komunikaci nastávají i při práci z domu, kde nejde vidět tak jako v kanceláři, co zaměstnanec aktuálně dělá, jestli nečeká, až ho někdo osloví apod. Není komplexní přehled o tom, kdo, kdy a s čím se zaměstnanci věnuje.

Spolupráce s manažery je minimální, manažer víc komunikuje s týmem, který člověka nabírá než s HRSS. Navíc někdy manažer už dlouho neměl nováčka, tak se ptá, jak postupovat, proces není ucelený. Není nastavená standardizovaná spolupráce HRSS a manažerů. Komunikace HRSS s manažerem probíhá často přes Business Partnera, ale přímá komunikace s manažerem není příliš ustálená.

Přístup k lidem, kteří nastupují za dva týdny je vesměs stejný jako k lidem, kteří nastupují za šest měsíců. To může vést k tomu, že člověk, který nastupuje za dva týdny, může být poměrně zahlcený počtem emailů. Naopak pro člověka nastupujícího za půl roku bude obtížné se vyznat, co má teď udělat, když e-mail, který to popisuje, byl poslán před dvěma měsíci.

Komunikace mailovou formou může být jak pro nové zaměstnance, tak i pro zbytek týmu poměrně chaotická. Ať už kvůli nejasnosti kdo komunikuje novému zaměstnanci co nebo pro jasnost, co se tedy už vyřešilo, a v jaké fázi onboardingu se právě nový zaměstnanec nachází.

Jak je aktuální proces nastavený, tak je poměrně obtížné dávat zpětnou vazbu jednotlivým členům týmu nebo na celý proces. To znamená, že pokud má někdo nějaký problém s procesem, tak je v aktuálním stavu poměrně náročné s tím něco udělat. Nový zaměstnanec si třeba netroufne dávat zpětnou vazbu emailem, zvláště pokud není anonymní.

Silné stránky procesu

Onboarding je komplexně dobře zpracovaný, aktivity na sebe navazují, proces je dobře standardizovaný. Některé kroky jsou specifické pro konkrétní zemi, ale základ je pevně daný - kdo má s kým komunikovat, který email má kdo poslat, apod.

Dobrá standardizovaná vnitrofiremní komunikace mezi některými odděleními. Funguje dobře předávání informací mezi některými týmy, například komunikace HRSS s rewards teamem, payroll teamem.

Ve společnosti existuje dobrá podpora ze strany HRSS pro manažery ohledně poskytování zdrojů pro usnadnění nástupu nového zaměstnance, objednání vybavení, počítače apod.

Navrhovaná změna

Stručný popis

V momentě, kdy nový zaměstnanec kývne na nabídku, dostane uvítací email, kde se proklikne do webové aplikace, ve které se zaregistruje a veškerá komunikace bude probíhat čistě tam.

Ve webové aplikaci bude časová osa, od kývnutí na nabídku, až po konec onboarding. V časové ose budou označeny jednotlivé události a aktivity, které zaměstnanec musí splnit. Svítit zeleně mu budou ty, které má teď udělat, šedě bude mít ty, které ho teprve budou čekat. Když si jednotlivé aktivity rozklikne, dostane v nich stručný a jasný popis, co, jak a kdy je potřeba.

Pokud by se blížil termín odevzdání pro nějakou aktivitu, kterou by ještě nesplnil, dostal by e-mail anebo by měl možnost si přidat události a jednotlivé poslední termíny automaticky do svého Google Kalendáře.

U každé aktivity lze napsat komentáře, kde se nový zaměstnanec může ptát. V aplikaci budou i všichni další účastníci procesu, a to business partner, HR, manažer a tak dále, ti mu na jeho dotazy mohou odpovídat a přijde jim e-mail, pokud se zeptá.

V aplikaci budou ještě červeně označené aktivity, které nový zaměstnanec nebude vůbec vidět. Ty budou pro zbytek týmu. Mohou v nich navzájem komunikovat.

Na konci procesu všichni budou moci vyplnit dotazník, ve kterém ohodnotí průchod celým procesem a co by na něm zlepšili.

Zdůvodnění a přínos pro organizaci

Celý proces by se měl pro zaměstnance stát jasnějším, rychlejším a jednodušším na pochopení. Veškeré aktivity bude mít na jedné obrazovce a pokud mu nebude cokoli jasné, bude se moci podívat a jednoduše zjistit, co je a co bude potřeba. Nový zaměstnanec bude přesně vědět, co má očekávat. Něco takového by s e-maily nebylo možné.

Ostatní zaměstnanci budou přesně vědět, co nový zaměstnanec vlastně dělá, a co dělají ostatní lidé v daném procesu. Bude možné také komunikovat navzájem v rámci aplikace, což je jednodušší než skrze e-maily. A nakonec díky hodnocení v dotaznících je možné neustále celý proces zdokonalovat.

Pro zaměstnance, kteří mají nastoupit třeba až za půl roku, je komunikace skrze emaily docela problematická. Prohledávat několik emailů, které byly psány několik měsíců zpátky, může být poměrně zdlouhavé a zbytečně komplikované. Naproti tomu webová aplikace takový problém mít nebude.

Odhad časové, úkolové a finanční náročnosti diagnostiky a změny

Jelikož se jedná o firmu zabývající se vývojem technologií a IT systémů, navrhovanou změnu zvládne zajistit sama. Finanční náročnost je tak přímo závislá na obvyklých mzdách stávajících zaměstnanců.

K vytvoření aplikace je potřeba navrhnout celý projekt. V první řadě bude potřeba vytvořit přesný popis toho, co má aplikace přesně dělat včetně grafického návrhu. V dalším kroku zaměstnanci vyvinou samotnou aplikaci včetně testování. V posledním kroku bude potřeba seznámit s aplikací všechny, kdo budou aplikaci využívat ke komunikaci s novým zaměstnancem (tj. všechny zaměstnance HR, manažery apod.). Pro tento účel by bylo vhodné školení a následné vyzkoušení na fiktivním nováčkovi, který by celým procesem prošel. Tím by se stávajícím zaměstnancům předvedla užitečnost aplikace a zároveň by měli možnost si vyzkoušet to, co se naučili na školení.

Je důležité dbát na to, aby byli všichni zúčastnění náležitě seznámeni s aplikací před příchodem prvního nováčka, který projde pozměněným onboardingem. Aplikaci navrhujeme z důvodu toho, aby proběhl onboarding nováčka hladčeji než předtím. Je proto nutné, aby nováček dostal všechny informace včas a ve správném pořadí a zejména, aby byly všechny na jednom místě. Při nedostatečném zaškolení by se například mohlo stát, že někteří ze zúčastněných by se kromě využití aplikace spoléhali dál na "staré dobré" e-maily, čímž by pro zaměstnance celý proces byl naopak více nepřehledný a matoucí.

Pojmenování rizik realizace navrhovaných změn v procesu

Noví zaměstnanci nemusí na uvítací email reagovat a přihlásit se do aplikace, bylo by tedy vhodnější využít i dalších komunikačních kanálů (např. telefon) nebo nové zaměstnance upozornit na tento e-mail dopředu.

Pro některé nové zaměstnance by aplikace mohla být nepřehledná a nemuseli by se v ní tak snadno orientovat.

Každému nemusí vyhovovat možnost upozornění na termíny odevzdání v aplikaci prostřednictvím emailu nebo Google kalendáře. Bylo by vhodné rozšířit i možnosti formy upozornění o SMS.

Je nutné také jasně rozdělit, kdo ze zapojených osob odpovídá na jaké dotazy, aby se nestalo, že dotaz nebude zodpovězen.

Dotazník by měl být anonymní. Vyhodnocování výsledků a případné změny v aplikaci by měla mít na starosti konkrétní osoba nebo oddělení, ať je vyplňování dotazníku smysluplné a navrhované změny jsou následně implementovány.

Vyčíslení finančních i nefinančních nákladů na realizované změny, výhody a nevýhody práce na nich

Přesně odhadnout kolik by taková aplikace mohla stát není úplně v našich kapacitách, o zběžný odhad jsme se ale pokusili na základě průměrných mezd (<https://www.platy.cz/platy>).

	průměrná hrubá mzda na hodinu	odhadovaný počet hodin	celková mzda
web designer	331	120	39 720
programátor	378	955	360 990
IT manager	526	80	42 080
HR business partner	376	4 (20 lidí)	30 080
personalista	231	4 (10 lidí)	9 240
manažer	403	4 (20 lidí)	32 240
		celkem	514 350