

**Jméno a příjmení:**

Daniela Maděrová

Josef Macháček

Alžběta Melanová

Adam Mistrík

**Název, kód předmětu:**

Psycholog v řízení lidských zdrojů

PSYb2930

**Datum odevzdání:**

4.12.2022

---

# Návrh změn v procesu zaučení nových zaměstnanců

## **OBSAH**

<b>STRUČNÝ POPIS ORGANIZACE A TÝMU</b>	3
<b>POPIS POSUZOVANÉHO PROCESU</b>	3
<b>POJMENOVÁNÍ A ZDŮVODNĚNÍ SILNÝCH STRÁNEK PROCESU A PROSTORU PRO ZLEPŠENÍ</b>	4
SILNÉ STRÁNKY	4
PROSTOR PRO ZLEPŠENÍ	5
<b>POJMENOVÁNÍ RIZIK SPOJENÝCH SE SOUČASNÝM STAVEM PROCESU ZAUČOVÁNÍ</b>	5
<b>ODŮVODNĚNÝ NÁVRH ZMĚN V PROCESU A JEHO PŘÍNOSY PRO ORGANIZACI</b>	6
<b>POJMENOVÁNÍ RIZIK REALIZACE NAVRHOVANÝCH ZMĚN V PROCESU</b>	8
<b>VYČÍSLENÍ FINANČNÍCH A NEFINANČNÍCH NÁKLADŮ NA REALIZOVANÉ ZMĚNY</b>	9
STARÝ PROCES	9
NOVÝ PROCES	10
SHRNUTÍ	10
<b>ZDROJE:</b>	11
<b>PŘÍLOHY</b>	13
PŘÍLOHA Č. 1 - OBECNÉ DOTAZY K NÁBORU NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	13
PŘÍLOHA Č. 2 - ROZHOVOR O ZAUČOVACÍM PROCESU (AKTUÁLNÍ SITUACE A VIZE DO BUDOUCNA)	13
PŘÍLOHA Č. 3 - ANALÝZA PRACOVNÍ POZICE	14
PŘÍLOHA Č. 4 - TABULKA NEFINANČNÍCH A FINANČNÍCH NÁKLADŮ	14

## **Stručný popis organizace a týmu**

Námi popisované oddělení je součástí mezinárodní lokalizační firmy, která nabízí převážně lingvistické služby zákazníkům z celého světa. Stará se nejen o překlady, ale také jejich kulturní a oborovou adekvátnost, grafiku a celkovou kvalitu. Dále tvoří obsahy, nabízí služby duševního vlastnictví a umělé inteligence zaměřené na jazyk.

Zaměstnává globálně více než 7,5 tis. zaměstnanců, z toho v brněnské pobočce pracuje více než 600. Ta byla původně vznikla jako malá rodinná firma v 90. letech a stala se 3. největší ve svém oboru. V roce 2017 byla odkoupena britskou firmou, která na trhu působí již od 50. let.

Brněnská kancelář má své vlastní HR oddělení, které se stará převážně o onboarding a offboarding zaměstnanců, jako podepisování smluv a vstupní školení či udělování přístupů apod. Dále má zaměstnance, kteří se starají o výběrová řízení na úrovni jednotlivých oddělení. Každý manažer týmu individuálně řídí výběrové řízení a zaučení svých zaměstnanců.

Tým, kterému pomáháme ve zlepšování procesu, se stará o veškeré kvalitativní kontroly grafiky, obsahů a překladů. Je tak jedním z posledních, ale velmi důležitých, článků v celém procesu lokalizace. Zajišťuje, že se k zákazníkovi dostanou úplné a perfektně vytvořené produkty.

## **Popis posuzovaného procesu**

Vzhledem k důležitosti a variabilitě práce v tomto týmu je zaučení nových zaměstnanců klíčový proces, který může trvat řádově několik týdnů až měsíců. Liší se podle pracovního úvazku, přiřazené agendy a schopností nováčka.

Všichni noví členové projdou vstupním školením vedeným HR oddělením a pokračují přibližně týden seznamování se s obecnými informacemi o firmě, týmu a právech a povinnostech zaměstnance samostudiem nejrůznějších dokumentů. Následuje zaučování na zkušebních souborech s konzultací a zpětnou vazbou od profesně starších kolegů. Potom přichází na řadu práce na reálných projektech, kde je ale finální kontrola stále prováděna zkušenými zaměstnanci.

Právě 1. týdnů zaučování mohou být chaotické, jelikož je ke studiu používáno velké množství dokumentů. Ty jsou mnohdy nesjednocené, neaktuální a uloženy v různých složkách. Hledání souborů je pro nováčky obtížné, a kromě toho i vysvětlování odlišností a novinek zabírá čas

ostatním kolegům. Jeden ze zaměstnanců již dříve dostal nápad na sjednocení a vytvoření interaktivního e-kurzu pro nové členy týmu, ale k jeho realizaci nikdy nedošlo.

Náklady na zaučování se pohybují kolem 34 tis. Kč v případě stálých zaměstnanců (23 tis. V případě brigádníků), kdy cca 18 tis. je za zaškolení nováčka (7,5 tis. za brigádníka), necelých 11 tis. je dotace školitele, 2,5 tis. náprava chyb (2 tis. za brigádníka) a zbytek administrativní náklady, školící materiály atd.

## **Pojmenování a zdůvodnění silných stránek procesu a prostoru pro zlepšení**

### ***Silné stránky***

Do silných stránek procesu zaučování řadíme to, že se současné vedení oddělení snaží věnovat novým zaměstnancům více času. Vedoucí si jsou vědomi, že úspěšně provedený proces zaučování pomáhá zvyšovat produktivitu zaměstnance, a tím i zisk celé firmy (Davis & Kleiner, 2001). Vidíme z jejich strany snahu celý proces vylepšit, jelikož si znají jeho mezery a negativní důsledky, které z nich plynou.

Novým zaměstnancům je poskytována zpětná vazba formou kontroly jejich práce, doba této kontroly se liší v závislosti na šikovnosti každého nováčka. Zpětnou vazbu se snaží získávat i vedení od zaměstnanců v procesu zaučování, ti jsou povzbuzováni k tomu se aktivně doptávat, když si něčím nejsou jistí. Vedení si uvědomuje, že poskytování zpětné vazby je zásadní pro učení a zlepšování výkonu jednotlivců v kontextu jejich práce (Mulder & Ellinger, 2013).

Individuální přístup aplikují i při rozdělování práce. Už v procesu zaučování se pokouší vytipovat schopnosti každého nováčka a následně je rozvíjí směrem, ve kterém u daného člověka vidí potenciál. Dále je zaměstnanci přidělován typ práce, který mu jde nejlépe. Přihlíží se také na jeho zájem. To vnímáme pozitivně, jelikož spokojenost v práci úzce souvisí s úspěchem celé organizace (Westover et al., 2010).

V rámci firmy již mají zkušenost s e-kurzy, které bývají podle potřeby aktualizovány, a to na základě zpětné vazby zaměstnanců. Stávající e-kurzy slouží pro informování ostatních zaměstnanců ohledně náplně práce na jiných pozicích. Za pozitivní vnímáme, že manažeři oddělení mají velký zájem o nové e-kurzy, které by sloužily k zaučování zaměstnanců týmu.

## ***Prostor pro zlepšení***

Na oddělení chybí jednotný soubor, který by obsahoval veškeré materiály obsahujících důležité a užitečné informace pro nové zaměstnance. Prostor pro zlepšení vidíme tedy ve školicích materiálech. Zároveň manažeři týmu uvádějí, že se sami často ztrácí v tom, co už s novým zaměstnancem probrali, a co ne.

Zaučovací dokumenty, které aktuálně využívají, nejsou dostatečně aktualizovány. Obsahují nefunkční odkazy a kontakty na zaměstnance, kteří ve firmě již nepracují.

Na práci s nováčky není vyhrazený samostatný čas. Manažeři týmu tuto funkci vykonávají ve chvílích, kdy jim to jejich pracovní náplň dovolí, což je náročné i z toho důvodu, že v aktuální situaci nedostatku zaměstnanců jsou to právě vedoucí oddělení, kdo za ně práci vykonává. I přes svou snahu proto často nemají na nové zaměstnance tolik času, kolik by bylo potřeba.

Nově příchozím zaměstnancům je vzhledem k ostatním nabídkám brigád na trhu nabídnuta relativně nízká mzda. Tuto pracovní pozici, na kterou navíc není potřeba žádné specifické vzdělání, často vidí spíše jako možnost dostat se do firmy a následně přejít k vyšším pozicím.

## **Pojmenování rizik spojených se současným stavem procesu zaučování**

Nejednota v časovém rámci, školicích a jiných důležitých materiálech může zvýšit čas nutný pro úspěšné zaučení nového zaměstnance. Zaučování bez jasně dané struktury může vést k tomu, že zaměstnancům budou některé informace chybět, tím pádem nebudou tolik produktivní (Rollag et al., 2005). Zároveň ubírají čas i svým spolupracovníkům, kteří po nich musí práci kontrolovat a v případě chyb opravovat. Toto může mimo jiné vést ke zpoždění zhotovení zakázky pro klienty.

Neaktuálnost zaučovacích dokumentů může vyústit do situace, ve které zaměstnanci neví, jak při konkrétním problému postupovat či na koho se mohou obrátit. Zaměstnanci navíc při zaučování ztrácí motivaci a pozornost, protože jsou si vědomi neaktuálností dokumentů.

Vzhledem k nízké mzdě dochází k častému odchodu zaměstnanců, kterých je v současné době nedostatek. Kvůli tomu je třeba neustále opakovat proces inzerce, výběrového řízení, nábory a zaškolování, čímž se mrhá časem, kterého je málo, klesá produktivita stejně jako zisk celé

firmy. Platí přitom, že je finančně i časově výhodnější si zaměstnance na dané pozici udržet, než zaměstnat nového (Davis & Kleiner, 2001).

## **Odůvodněný návrh změn v procesu a jeho přínosy pro organizaci**

Z výše uvedeného vyplývá, že vedení námi popisovaného oddělení vnímá za největší rezervy procesu zaučování nových zaměstnanců chaotičnost, nedostatek času na zaučování a vysokou fluktuaci, která je tento proces nutí často opakovat. Náš návrh změny procesu se proto bude zaměřovat na tyto, námi i vedením identifikované rezervy. V rámci naší práce se zaměříme na návrhy pro vytvoření konzistentních zaučovacích e-kurzů, které mají potenciál tyto nedostatky překonat (Kimiloglu et al., 2017).

Naším návrhem je vytvoření a zavedení vzdělávacích e-kurzů, které by nováčky, v kombinaci s podporou od stávajících zaměstnanců, dokázaly dostatečně provést procesy po nástupu na oddělení. Tyto e-kurzy by obsahovaly souhrnné informace o sdílených hodnotách a cílech, zodpovědnostech a pracovní náplni jednotlivých zaměstnanců a využívaných pracovních nástrojích, postupech a pravidlech organizace.

E-kurz navrhujeme rozdělit do více tematických okruhů tak, aby vzdělávání probíhalo po částech zaměřujících se na dosažení konkrétních cílů vzdělávání. E-kurzy by byly dva. První e-kurz bude obsahovat organizační a technické informace. Součástí druhého bude zaučení na konkrétních pracovních postupech a modelových situacích. Rozdělení e-kurzů do více částí považujeme za prospěšné k tomu, aby zaměstnanci nebyli v jeden okamžik zahlceni příliš velkým množstvím nových informací, co by mohlo vyústit v jejich nevstřebání a neuchování (Gruszka & Nęcka, 2017). K jednotlivým e-kurzům pak budou mít už zaučení nováčci neomezený přístup, tak aby si měli možnost požadované informace kdykoli připomenout nebo ověřit.

Na zaučení nováčků prostřednictvím e-kurzů bychom vyřadili časový rámec dvou až tří týdnů, v závislosti na typu pracovního úvazku, přiřazené agendě a schopnostech nováčka. Na první e-kurz by byly vyhrazeny tři dny a na druhý pět. Po dokončení kurzů si nováčky přeberou stávající zaměstnanci, kteří je budou dál zaučovat konkrétním postupům ke konkrétním zakázkám.

Za hlavní výhodu námi navrhovaného procesu je jeho strukturovanost, která spočívá v tom, že každý z nových zaměstnanců projde totožným procesem zaučení. Po tom, co nováčci absolvují

e-kurzy bude mít vedení oddělení a zaměstnanci odpovědní za zaučování přesnou představu ohledně toho, co by nováček už měl umět. Nebude se tak stále stávat, že si nebudou jisti, zda nováčkům předali všechny potřebné informace. Rovněž jim bude známa přibližná úroveň, na jaké by tyto znalosti měly být. To se pozitivně odrazí na úspoře jejich energie a času, jelikož si to nebudou muset několikrát dokola ověřovat. Tyto ušetřené zdroje mohou následně zaměstnanci alokovat tam, kde jich je víc potřeba.

Přestože se bude klást důraz na samostatné vzdělávání, výsledný dopad e-kurzů je do značné míry ovlivněn kvalitou podpory, která je vzděláváním poskytována (Massenberg et al., 2015). Už hned první den by proto měl být každému nováčkovi přidělen jeden stávající zaměstnanec, kterého určí vedení oddělení. Vybraný zaměstnanec by měl dostat na následující týdny, kdy bude nováčka zaučovat, méně práce, aby vše dokázal bez problému stíhat. Tento zaměstnanec by byl zodpovědný za kontrolu průchodu zaučování nováčka prostřednictvím poskytování podpory, odborného vedení a praktických doporučení tak, aby byl přenos naučeného do praxe co nejefektivnější.

I zapojení a podpora ze strany vedení je prospěšná pro lepší přenos naučeného do praxe (Reinhold et al., 2018). Vedení oddělení by si podle nás po každém týdnu zaučování mělo vyhradit čas na zjišťování a následné reflektování zpětné vazby od nováčků. Ptát by se měli především na spokojenost s procesem zaučování a jeho vnímanou efektivitu tak, aby mohl být proces průběžně upravován a zdokonalován. Vedoucí by taktéž měli nováčky nabádat k tomu, aby se nebáli zeptat se a přesvědčit je, že žádný dotaz není neopodstatněný nebo hloupý. Tím by mělo být zabezpečeno to, aby se nováčci aktivně ptali, když si v něčem nejsou jisti.

Pro dosažení efektivního přenosu naučeného do praxe také navrhuje krátký test po každém z tematických částí e-kurzu. Nováček si na 2 či 3 kontrolních otázkách zopakuje a ověří pochopení instrukcí a postupů. Aby byl přenos informací z teorie do praxe ještě vyšší, kontrolní otázky by měly být konstruovány ve formě scénářů, které se můžou vyskytnout i v realitě, čímž se zabezpečí, že nováčci budou vnímat informace za užitečnější a smysluplné (Grossman & Salas, 2011). Nováčci by zároveň po dokončení všech e-kurzů vyplnili finální kvíz, ve kterém by byly zahrnuty kontrolní případové otázky ze všech okruhů. V rámci e-kurzů dále doporučujeme vytvořit sekci s nejčastěji pokládanými otázkami, díky čemuž se ušetří další čas, a navíc bude celý proces ještě více strukturovaný.

Pro dosažení lepší pozornosti a míry angažovanosti nováčků rovněž navrhujeme, aby při jejich procházení e-kurzy aktivně kontrolovali a nahlašovali chyby a nedostatky, kterých si všimli. Tuto aktivitu mají nováčci na tomto konkrétním oddělení koneckonců v popisu práce. Benefit zmiňované aktivity je dvojitý. První výhodou je, že si náplň své práce můžou nováčci zkusit hned od úvodu. Druhou výhodou je, že vedení oddělení bude i tímto způsobem získávat informace ohledně potřebných změn obsahu e-kurzů.

Námi navrhovaný systematictější proces zaučování by pro organizaci i pro samotné zaměstnance měl přinést celou řadu benefitů, jako například lepší informovanost a rychlejší zaučení nováčků do provozu. Dobře zaškolený zaměstnanec navíc potřebuje menší dohled a zároveň se sníží vysoké náklady spojené se zaučením za pochodu nebo nápravou chyb (Kimiloglu et al., 2017). Správný a dobře nastavený proces zaučování po nástupu do organizace taky vede k pozitivní zkušenosti a postoji nováčka vůči organizaci (Navimipour & Zareie, 2015). Když budou nováčci se svou prací následně spokojeni, může to být pro organizaci pozitivní například z důvodu dosažení vyšší míry udržení zaměstnanců ve firmě, tedy snížení nechtěné fluktuaci (Scanlan & Still, 2019).

## **Pojmenování rizik realizace navrhovaných změn v procesu**

Realizace námi navrhovaných změn v procesu má několik rizik. Mezi ta hlavní výše popsaných změn patří relativně vysoká předpokládaná cena a časová náročnost potřebná na vytvoření jednotlivých e-kurzů. Ke každému e-kurzu bude potřeba shromáždit veškeré informace, ze kterých se následně budou tvořit. Hlavně ze začátku bude nezbytná jejich častá aktualizace. Vývoj finálních verzí e-kurzů se tak může značně prodloužit neustálým zdokonalováním na základě zpětné vazby zaměstnanců, kterou bude muset někdo opakovaně systematicky zpracovávat. Aktualizace e-kurzů bude samozřejmě potřebná i po vývoji finálních verzí e-kurzů.

Za další riziko navrhovaného procesu považujeme možný nedostatek sociálního kontaktu pociťovaný nováčky. Lidé jsou sociální tvorové, a proto se nedostatek sociálního kontaktu může neblaze projevit na jejich duševním zdraví, sebevědomí, ale i schopnosti empatie a kooperace. Pro zvýšení efektivity je třeba, aby do procesu zaučování nováčků aktivně vstupovali zaměstnanci, čímž bude naplněna nováčkova potřeba po sounáležitosti (Dewi et al., 2020).



Dalším potenciálním rizikem mohou být osobní antipatie vůči tomuto stylu učení. To může vyústit ke ztrátě motivace a koncentrace při procesu zaučování, což by rozhodně nepomohlo (Kimiloglu et al., 2017).

## **Vyčíslení finančních a nefinančních nákladů na realizované změny**

### ***Starý proces***

Ve starém procesu zaučování jsme orientačně spočítali náklady na jednoho nového zaměstnance přijatého na hlavní pracovní poměr (HPP). Hodnota těchto nákladů spojených s přijetím nám vyšla přibližně na 34 tis, Kč. Pokud by se jednalo o brigádníka, byla by tato hodnota přibližně 23 tis. Do výsledných sum jsou zahrnuty jak finanční, tak nefinanční náklady.

- Neodvedená práce nováčka – Tímto je myšlen rozdíl v odvedené práci mezi nováčkem a zkušeným zaměstnancem. Tato položka činí bezkonkurenčně nejvyšší částku v celkové sumě zaučovacích nákladů. U HPP hovoříme o přibližně 18 tis. a u brigádníka o 7,5 tis.
- Neodvedená práce zaučujícího – Tímto je zase myšlena práce, kterou by zkušený zaměstnanec odvedl, kdyby nemusel zaučovat nováčka. Zde hovoříme přibližně o 11 tis. Kč.
- Administrativní náklady – To jsou náklady spojené s neodvedenou prací HR kvůli věnování se administrativě spojené s novým zaměstnancem. Je to například zpracování smlouvy při nástupu nováčka, payroll, zřízení přístupu k firemním benefitům a obecně přístupu do firemních prostor apod. Jsou zde však zahrnuty i peníze zaplacené za tisknutí materiálů, elektronické softwary pro zaměstnance apod. Zde tedy počítáme se sumou okolo 500 Kč.
- Školící materiály – Náklady spojené s nedovedenou prací zaměstnanců, kteří vytvářeli a aktualizují školící materiály. Přibližně hovoříme tedy o 2 tis. Kč.
- Náprava chyb – Náklady spojené s neodvedenou běžnou prací manažera či zkušeného zaměstnance, který napravoval chyby způsobené s nezkušeností nováčka. Nápravu chyb odhadujeme přibližně na 2,5 tis. u HPP a 2 tis. u brigádníka.

## *Nový proces*

V novém procesu zaučování jsme orientačně spočítali náklady na jednoho nového zaměstnance přijatého na hlavní pracovní poměr (HPP). Hodnota těchto nákladů spojených s přijetím nám vyšla přibližně na 29 tis. Kč. Pokud by se jednalo o brigádníka, byla by tato hodnota přibližně 18 tis. Do výsledných sum jsou zahrnuty jak finanční, tak nefinanční náklady, ale není zde zahrnuta přibližná cena tvorby školicích materiálů, kterou jsme stanovili na 12 tis.

- Neodvedená práce nováčka – I u nového procesu by tato položka činila bezkonkurenčně nejvyšší částku v celkové sumě zaučovacích nákladů. U HPP hovoříme opět přibližně o 18 tis. a u brigádníka o přibližně 7,5 tis.
- Neodvedenou práci zaučujícího – Zde však hovoříme již přibližně o 6,5 tis.
- Administrativní náklady – Odhadujeme na 500 Kč.
- Školící materiály – Jak jsme již zmiňovali výše, zde by se jednalo přibližně o 2 tis.
- Náprava chyb – Nápravu chyb odhadujeme přibližně na 2 tis. u HPP a 1,5 tis. U brigádníka.

## *Shrnutí*

Z našich propočtů by tedy nový proces sice znamenal počáteční investici 12 tis. korun, ale při tempu, kterým firma nabírá nové zaměstnance by se tato investice vyplatila dříve než za jeden rok. Vzhledem k tomu, že se na tvorbě e-kurzů bude podílet interní grafický tým, jsou náklady mnohem nižší, než kdyby byla k tvorbě materiálů přizvána externí firma. Největší finanční rozdíl sledujeme tedy v nákladech spojených s vytvářením materiálů, nápravou chyb nováčků a neodvedenou prací školitelů.

## Zdroje:

Davis, V. D., & Kleiner, B. H. (2001). How to orient employees into new positions successfully. *Management Research News*, 24(1/2), 43–49. <https://doi.org/10.1108/01409170110782504>

Dewi, S. R., Suryamarta, R., Kurnia, D., & Andari. (2020). Sense of belonging and job satisfaction on employee performance. *Proceedings of the International Conference on Community Development (ICCD 2020)*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201017.140>

Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>

Gruszka, A., & Nęcka, E. (2017). Limitations of working memory capacity: The cognitive and social consequences. *European Management Journal*, 35(6), 776-784. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.07.001>

Jafari Navimipour, N., & Zareie, B. (2015). A model for assessing the impact of E-Learning systems on employees' satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 53, 475-485. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.07.026>

Kimiloglu, H., Ozturan, M., & Kutlu, B. (2017). Perceptions about and attitude toward the usage of E-Learning in corporate training. *Computers in Human Behavior*, 72, 339-349. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.02.062>

Massenberg, A., Spurk, D., & Kauffeld, S. (2015). Social support at the workplace, motivation to transfer and training transfer: A multilevel indirect effects model. *International Journal of Training and Development*, 19(3), 161-178. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12054>

Mulder, H. R., & Ellinger, D. A. (2013). Perceptions of quality of feedback in organizations. *European Journal of Training and Development*, 37(1), 4–23. <https://doi.org/10.1108/03090591311293266>

Reinhold, S., Gegenfurtner, A., & Lewalter, D. (2018). Social support and motivation to transfer as predictors of training transfer: Testing full and partial mediation using meta-analytic structural equation modelling. *International Journal of Training and Development*, 22(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12115>

Rollag, K.W., Parise, S., & Cross, R. (2005). Getting new hires up to speed quickly. *MIT Sloan Management Review*, 46(2), 35-41.

Scanlan, J. N., & Still, M. (2019). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC Health Services Research*, *19*(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3841-z>

Westover, J. H., Westover, A. R., & Westover, L. A. (2010). Enhancing long-term worker productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *59*(4), 372–387. <https://doi.org/10.1108/1741040101103891>

# Přílohy

## ***Příloha č. 1 - obecné dotazy k náboru nových zaměstnanců***

V rámci našeho úkolu do předmětu Psycholog v řízení lidských zdrojů jsme si rozhodli pro výběr a onboarding nováčků na pozici kontrola kvality. Konkrétně se chceme zaměřit na způsob, jakým jsou nováčci přijati, jakou mají zpětnou vazbu z přijímacího řízení a jak jsou postupně začleňováni do pracovního procesu. Zároveň chceme prostudovat dokumentaci, která slouží jak zaměstnancům, kteří nové kolegy zaučují, tak nováčkům k lepší orientaci na nové pracovní pozici.

1. Když se ptáme na proces náboru a zaučení nováčků ve vašem týmu. Co vás jako první napadne?
2. Kde vidíte silná a kde naopak slabá místa či prostor pro zlepšení?
3. Víte o nějakém dlouhodobém problému v tomto procesu?
4. O jakých změnách jste doposud přemýšleli, co jste plánovali/plánujete?

Otázky k přijímacímu procesu:

1. Jak často a kolik nových zaměstnanců nabíráte?
2. Jaké způsoby ke shánění nových zaměstnanců využíváte? (Prosíme o zaslání inzerátu.)
3. Jak vypadá struktura běžného přijímacího řízení (od nabídky práce po přijetí nového kolegy)?
4. Kdo vede a vyhodnocuje přijímací řízení? Slouží k tomu účelu nějaký guideline nebo checklist? (Pokud ano, můžete nám jej zaslat k prostudování?)
5. Jaká máte kritéria pro výběr? Máte je někde sepsaná? Jak je vyhodnocujete?
6. Dostávají od vás (ne)přijetí kandidátů nějakou zpětnou vazbu k jejich výsledku v přijímacím řízení?

Otázky k on-boardingu a adaptaci:

1. Kolik lidí a kolik času na zaučení nováčků je? Jak se to zvládá?
2. Jak zaměstnanci v zaučování postupují?
3. Za jak dlouho je nový zaměstnanec zaučený?
4. Má k dispozici nějaké dokumenty, které mu průběh on-boardingu a zaučování pomůžou? (Prosíme o zaslání.)

## ***Příloha č. 2 - rozhovor o zaučovacím procesu (aktuální situace a vize do budoucna)***

Firma si nepřeje zveřejňovat. Přikládáme jen naši přípravu ke schůzce:

Training guide -> e-learning (Bety)

- Jakou máte představu?
- Kdo bude e-kurz vytvářet a udržovat aktuální?
- Struktura? - Obsah, více částí nebo více e-kurzů?
- Přetestování po každé části (e-kurzu) + úkoly + rady/tipy/kontakt na pomoc
- Aktualizace informací (nyní) -> hledání neaktuálních info. + formulář (nebo něco) k zaznamenání, možnost gamifikace

#### Zpětná vazba počas adaptace (Adam)

- milníky - čo by mal každý zaměstnanec absolvovat počas onboardingu a adaptace - struktura
- vytvoření dotazníku/formuláře na zjištění toho jak zaměstnancům ulehčit nástup do firmy a zjištění důvodů velké fluktuace
- vyhrazení konkrétního času a prostoru na zodpovězení všech dotazů a nejasností

#### (Ne)finanční náklady na onboarding a adaptaci nových zaměstnanců (Danča)

- náklady na neodvedenou práci (ti, co zaučují)
- náklady odvedené práce (nováčci)
- administrativní náklady (HR, Payroll,...)
- školicí materiály, náklady na přípravu
- náprava chyb

#### Výhody (Pepa)

- struktura, více částí = nezahlcení, přehlednější
- průběžný feedback pro nováčky i ty, co zaučují, jak si vedou a jak postupují
- zadání úkolů v e-kurzu = méně práce pro ty, co zaučují
- dostatek a přehlednost informací = menší frustrace zaměstnanců
- hledání chyb a neaktuálních info v e-kurzu = pravidelná aktualizace; nováčci se rovnou učí, jak se kontroluje e-kurz

#### Nevýhody

- náročnost změny - někdo musí e-learning vytvořit a aktualizovat ho a prebrat za něho zodpovědnost - odpovídat na jednotlivé dotazy a nejasnosti
- zavedení zpětné vazby - nutnost vysvětlení smyslu vyplnění "dalších papírů"
- čas strávený podáváním zpětné vazby

### ***Příloha č. 3 - analýza pracovní pozice***

Firma si nepřeje zveřejňovat.

### ***Příloha č. 4 - tabulka finančních a nefinančních nákladů***

Firma si nepřeje zveřejňovat.