



strategie



Co se dočtete v tomto e-booku?

Ahoj, jsme Hanka, Lucka, Domča, Petr, Anička a Eva. Jsme zkušený HR tým a baví nás posouvat lidský potenciál ve firmách. Jsme parťáci CEO, COO a managementu a v úzké spolupráci s interním HR jsme už přinesli pozitivní změny a výsledky mnoha majitelům, kteří teď na oblast práce s lidmi (HR) a to, co dokáže koukají jinak.

Když jsme se ve firmě octli v roli interních HR manažerů nebo externích konzultantů často jsme naráželi na neznalost vedení psychologických procesů a jejich provázanost s pracovním výkonem a angažovaností lidí. A to je v pořádku, možná jste ještě nepotkali toho správného člověka, který by vás do světa HR vtáhnul. Od toho vznikl tento e-book.

Čekejte krátké inspirativní čtení, po jehož přečtení lípe pochopíte, co vše zahrnuje oblast "HR" a jaké základní zákonitosti v ní fungují. Pochopíte, že to není jen nábor lidí a firemní večírek, ale že je to klíčová oblast, která má obrovský potenciál posunout vaši firmu na vyšší level. A žádná firma nebude dlouhodobě úspěšná, pokud se s ní nenaučí dobře pracovat.

Za krátkým vysvětlením každé oblasti vás čekají 3 strategické otázky, které by si mělo umět vedení každé firmy zodpovědět. Zkusili jsme být struční jak jen to šlo a vměstnat do to 9 stran! Pokud vás e-book zaujme, rádi se s vámi potkáme a strategických otázek vám položíme ještě mnohem víc.

za HR tým Inspiraty

Hanka Březinová, psycholog, CEO a interim HR manager

hanka@inspirata.cz

Vize a hodnoty



Proč podnikáte? Z jakého důvodu vznikla vaše firma a proč je úspěšná? Jaké poslání má na trhu a jakou hodnotu doručuje? Na jakých hodnotách stojí to, jak pracujeme a podle čeho rozhodujeme? Jaký typ lidí se k nám do firmy hodí? Tyhle zdánlivě filozofické otázky a mnoho dalších jsou jedním ze základů, na kterých stojí úspěšné firmy. Ne náhodou stála právě “jasná a silná vize” u vzniku těch nejúspěšnějších firem. Dobře zpracovaná a odkomunikovaná vize může do firmy přitáhnout ty správné lidi a udržet šikovné lidi i v časech, kdy se jim nebo firmě nedaří. Vize a hodnoty firmy mohou totiž lidem poskytnout onen “smysl” a “smysluplnost” kterou většina z nás v práci hledá. Hodnoty firmy pak umí být šikovným vodítkem, jaké lidi do firmy vybrat, aby se nám s nimi dobře pracovalo.

Na kolik vybíráte do firmy zaměstnance, kteří souzní s vaší vizí a dokáží ji naplnit?

Podle jakých hodnot se rozhodujete ve sporných, strategických i každodenních situacích?

Na kolik vaše businessová strategie odpovídá vizí a poslání, které chcete naplnit?

Firemní kultura



Existuje spousta definic, ale ty teď nechme stranou. Firemní kultura je totiž souhrn toho všeho o čem jste se dočetli na předchozích stranách. I přes množství metodik a typologií, které se o to snaží je to pojem uchopitelný stejně těžko jako “osobnost člověka”. Proto se nebojte podívat na svou firemní kulturu intuitivně a položit si otázky méně měnitelné a více pocitové. S přesunem mnoha firem i oddělení do on-line se z ní totiž stává pojem ještě o něco abstraktnější než dřív, protože pro spousta lidí už například příjemná kancelář a atmosféra v ní nehraje roli a hlavním odrazem kultury se pak stávají firemní procesy a pravidla, chování kolegů a nadřízených a nepsaná přesvědčení, která ctíme.

Jak se mezi svými kolegy a v prostoru firmy cítím? A v čem je to jiné na HO?

Na kolik moje hodnoty souzní s tím, podle jakých hodnot jednáme a rozhodujeme ve firmě?

Kdyby o naší firmě natočili film, jaký by měl žánr a jací hrdinové by tam hráli?

Nábor



Pokud se řekne HR, pak se vám vybaví nabírání lidí. HR není jen o nabírání lidí, ale je to jeho nedílnou součástí. Nábořem celý HR proces začíná. Firma by měla mít náborový plán alespoň rok dopředu, aby mohla pružně reagovat na situaci na trhu práce. Je důležité mít dobře zanalyzované náborové kanály podle obsazovaných pozic a správně zacílit inzerci. Inzerce má přilákat typ lidí, které manažer v danou chvíli potřebuje. Výběrové řízení a informace, které firma budoucímu zaměstnanci sdělí jsou klíčovým bodem pro následnou adaptaci a spokojenost zaměstnanců. Time to hire má být přiměřeně dlouhý, aby šel ruku v ruce se strategií firmy.

Správně nastavený náborový proces firmě ušetří spoustu peněz, ale hlavně času.

Plánování náboru v jedné firmě pomohlo ušetřit čas time to hire, kdy problematicky obsazovaná pozice byla zaplněna včas a firma mohla prodávat nový produkt dle plánu a plnit KPI.

Plánujete zavádění nových produktů či služeb?

Máte tedy zároveň stanovený náborový plán?

Daří se vám nabírat zaměstnance včas?

Onboarding



Nastavení prvního pracovního dne pomůže zaměstnancům v orientaci jak ve firmě, tak i v pozici. První pracovní den by měl být nadesignovaný tak, aby zaměstnanec obdržel dostatek informací. Klíčem úspěchu prvního dne je nezahltit nováčka informacemi nebo být v nich naopak skoupý. První dojem z nové práce je jedinečný a firmy by ho měli efektivně využít.

Adaptace je období, kdy se zaměstnanec detailně seznamí s firmou, pozicí a managementem. Zaměstnanec by se měl ideálně naučit pracovat samostatně a být plnohodnou součástí týmu, která firmě přináší zisk.

Onboarding a adaptace je velice zásadní v kontextu pracovního života zaměstnance a ovlivňuje angažovanost, loajalitu, motivaci a následnou spokojenost s firmou.

Jedna firma přehlcovala zaměstnance informacemi během onboardingového dne. Zaměstnanci během prvního měsíce odcházeli z firmy. Po restrukturalizaci prvního dne a adaptačního procesu se fluktuace během zkušební doby snížila o 85%.

Jaké množství informací je adekvátní pro první pracovní den?

Představujete nováčkovi misi, vizi a hodnoty firmy?

Víte s jakými pocity odchází nováček po prvním dni? Je vyděšený, unuděný nebo motivovaný?

Rozvoj a talent management



Pokud máte ve firmě lidi, kteří chtějí růst a pokud chcete růst i jako firma, neobejdete se bez kvalitního vzdělávacího plánu. Ten bývá nejčastěji založený na tzv. kompetenčním modelu, který představuje jakýsi skillset nutný pro dobré zvládnutí pozice a naplnění cílů firmy. Pokud se podaří vše dobře nastavit, firma se stává motivačním prostředím i pro typ lidí, kteří potřebují růst, aby si udrželi angažovanost a lidé ve firmě se pak stávají díky svým schopnostem konkurenční výhodou a oporou v časech změn nebo rychlého růstu.

Na kolik jsou vzdělávací plány u vás ve firmě nastaveny tak, aby rozvíjeli dovednosti vedoucí k naplnění business strategie?

Jak je u vás ve firmě distribuována odpovědnost za vzdělávání?

Jaké možnosti má u vás člověk, který na sobě chce hodně pracovat a růst?

Performance management



Je práce vašich zaměstnanců efektivní a přispívá směru, kudy vaše společnost chce jít? To je otázka, kterou je třeba si klást při přemýšlení a vyhodnocování práce vašich zaměstnanců. Firma je totiž živým organismem, který si stanovuje svůj cíl, kam chce dojít. Performance management může pomoci zodpovědět otázku, jak tam dojít a zda jsme pořád na cestě. Protože k cíli nás dovede jen pečlivé rozdělení úkolů a jejich řádné plnění. Organizace by zkrátka v tomto měla fungovat jako pravidelně dobře promazaný stroj, na výkony by mělo být spolehnutí. Proto je nutná pravidelná analýza toho, jak se plnění úkolů daří. Druhou fází by pak mělo být vyhodnocení, zda v něčem přidat nebo výstupy zlepšit. A tady se hodí znát možnosti motivace vašich zaměstnanců, které přispívají výsledkům, kterých chcete dosáhnout.

Máte nastavené procesy pro pravidelné kontroly výsledků?

Dokážete své zaměstnance skutečně motivovat?

Vede každodenní práce vašich zaměstnanců k stanoveným cílům a výsledkům?

Hodnocení zaměstnanců



Hodnocení zaměstnanců neznamena jen finanční ohodnocení, jak si leckdo představí. Mnoho firem například hodnocení na odměny vůbec navázáno nemá. Je to dobře nebo špatně? To záleží na firemní kultuře. Hodnotit lidi ve firmě má oficiální a neoficiální smysl. Oficiálně nám jde především o to:

- 1) poskytovat pravidelný feedback na práci za účelem zlepšení nebo motivace,
- 2) navázat hodnocení na výkon a případně finanční ohodnocení/benefity,
- 3) mít ve firmě přehled o tom, jak šikové máme lidi a kdo nás dlouhodobě táhne spíš dolů.

Zároveň podle toho, jak dobře to děláme tím neoficiálně způsobujeme:

- 1) motivaci/demotivaci lidí,
- 2) pozitivní/negativní vztah k výkonu,
- 3) důvěrné/obezřetné vztahy mezi vedoucím a podřízeným,
- 4) kulturu spravedlnosti/nespravedlnosti odměn.

Stručně řečeno systém hodnocení ve firmě a jeho správné uchopení je klíčový pro dobré vztahy mezi lidmi, jejich dlouhodobou motivaci a vnímání firemní kultury jako spravedlivé.

Nakolik je systém hodnocení u nás ve firmě: spravedlivý, podporující růst, podporující výkon, motivační?

Jak zaměstnanci zjistí, že pracují v souladu se strategií firmy a pomáhají se podílet na jejím pozitivním výsledku nebo naopak, že táhnou firmu k zemi?

Hodnotíme lidi u nás ve firmě v souladu s firemními hodnotami?

Benefity



Nabídka benefitů je různorodá. Firmy se předbíhají v počtu nabízených benefitů. Nejde ale o množství benefitů, ale zda je zaměstnanci využívají a zda jsou aplikovatelné pro všechny zaměstnance stejně. Benefity mají zaměstnance motivovat a odměnit za práci. Často se ale stává, že jsou spíše kontraproduktivní, jelikož zaměstnanci na ně mají nárok až za nějaké období nebo daný benefit pro ně není adekvátní. Optimalizace benefitů může pomoci zvýšit spokojenost a motivaci zaměstnanců. Odměnění je za práci a pomáhají jim se zrelaxovat a chodit do zaměstnání s větší energií.

V rámci průzkumu v jedné firmě jsme zjistili, že benefity využívá pouze 45% zaměstnanců. Pro zbylé zaměstnance byla nabídka neatraktivní. Po analýze benefitů a potřeb zaměstnanců jsme navrhli nový systém benefitů. Výsledkem byla využitelnost benefitů 90% pracovníků.

Víte, zda jsou benefity pro zaměstnanci benefity?

Kolik procent zaměstnanců dosáhne na všechny benefity?

Jaký benefit je nejžádanější?

Komunikace a konflikty



Kdykoliv se potkávají lidé, dříve či později vznikne nějaké napětí. Tento proces je zcela přirozený. Otázkou pak je, co s tímto napětím ve firmách a týmech děláme. Je velmi lákavé se napětí vyhnout a tvářit se, že není, případně z pozice šéfa rozhodnout o tom, jak je to správně. Obě tyto strategie však samotné napětí nijak neřeší, a tak se akumuluje a jednoho dne se někde projeví. Úspěšné týmy, firmy, či vztahy jsou ty, které umějí konflikty procházet, a napětí tak postupně uvolňovat a společně se zdokonalovat v tom, jak konfliktům předcházet a případně je řešit.

Máte sdílené a jasné procesy ohledně toho, jak se u vás nakládá s konfliktem? Sdílette zodpovědnost za proces kolem práce s napětím ve skupině, nebo na to máte člověka se specifickými dovednostmi? Jaké strategie používáte k prevenci konfliktů? A jak fungují?

Well-being



Současné průzkumy ukazují, že jedním z hlavních důvodů absence zaměstnanců v práci a nízké angažovanosti či motivace je jejich duševní zdraví a well-being. Přes 60% českých zaměstnanců by navíc dle posledních průzkumů ocenilo, kdyby jim jejich zaměstnavatel zajistil péči o jejich well-being a duševní zdraví a přístup ke kvalitním informacím z této oblasti. Zajímat se duševní zdraví vašich zaměstnanců je přitom jak výhra pro vaši firmu, tak i výhra pro vaše zaměstnance. Tím, že se lidé cítí v práci lépe a mají možnost se v práci postarat o své duševní zdraví, získají více energie a vyhnou se negativním důsledkům stresu. Rapidně se tak zlepší jejich práce a motivace podávat dobrý pracovní výkon. Zdraví a spokojení zaměstnanci jsou v dnešní době minimálně polovina úspěchu.

Přemýšlíte, jak vašim zaměstnancům umožnit péči o vlastní duševní zdraví v práci? Máte přehled o využívání a efektivitě zavedených benefitů v této oblasti? Víte, jestli jsou vaši zaměstnanci spokojení a co by potřebovali?

Leadership



To jaký typ lidí u nás v organizaci vede a co požadujeme, aby tito lidé uměli je klíčovým prvkem organizační kultury. Kvalitní lídři jsou jako opěrné zdi. Organizace, které tyto pozice pečlivě vybírají ne jen podle sympatií, ale hlavně podle výsledků, motivace a souboru schopností, následně je rozvíjí a přizývají ke strategickému řízení, jsou výrazně úspěšnější než organizace, které se svým lídrům nevěnují. V některých firmách bývá vedoucí funkce dokonce zatrest a dostává ji ten nejméně schopný, aby nezavazel, v jiných zase na vedoucí funkci plývají své nejlepší odborníky. Ani jedno není správně, protože je potřeba si uvědomit, že vedoucí funkce vyžaduje často úplně jiné kompetence a jiný typ motivace než předchozí pozice, ze které lídr pochází. Právě proto je leadership jedním z nejpoblárnějších témat firemních tréninků.

Co u vás ve firmě potřebuje člověk, aby se stal leaderem? Jak zjišťujete a zohledňujete jeho motivaci?

Jak dává firma svým leaderům najevo, že jsou pro ni důležití?

Jakým způsobem se mohou leaderi podílet na řízení firmy a strategii?

HR marketing



Většina lidí ví, že dobrá značka přitahuje dobré lidi. A hlavním úkolem HR marketingu je dostat mezi uchazeče o zaměstnání, kandidáty, vaši značku. Ideálním stavem je, když se kvalitní kandidáti hlásí sami od sebe, a to proto, že vaši firmu znají a chtějí u vás pracovat.

Aby HR marketing správně fungoval je potřeba začít vždy uvnitř firmy a postavit značku zaměstnavatele, Employee brand chcete-li. Propagovat totiž něco, co není ve firmě nastavené a hlavně zažité, není nikdy dobrý nápad. Kandidáta možná zaujmete, do firmy nastoupí, ale velmi rychle přijde rozčarování a možná i brzký odchod.

Základ je mít jasnou vizi a cíle společnosti. Stejně tak důležitá je i dobře nastavená HR strategie, která vám pomůže ukotvit fungování firmy. A v neposlední řadě je třeba pochopit své kandidáty, jací jsou a co chtějí. No a pomyslnou třešničkou na dortu je správné využití HR marketingu, abyste správně "zasáhli" toho vašeho ideálního kandidáta.

Přitahujete správné lidi, kteří jsou v souladu s vaší firemní kulturou?

Víte, čím jste jako zaměstnavatel jedinečný?

Znáte svého ideálního kandidáta a víte, kde ho najdete?

Offboarding



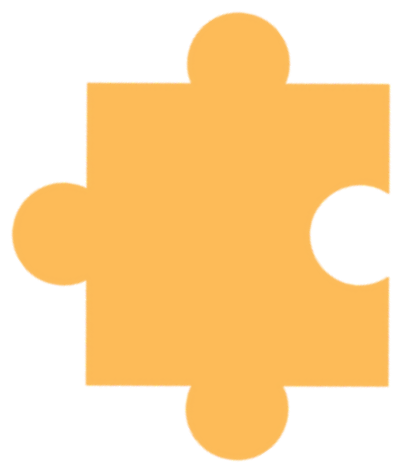
Offboarding neboli odchod zaměstnanců s hladkým a bezproblémovým průběhem může společnosti přinést mnoho výhod. Pokud je totiž prováděn správně a citlivě, mohou pak bývalí zaměstnanci přispívat k dobrému jménu firmy nebo značky, ale také přivádět novou pracovní sílu, a dokonce se mohou stát stálými klienty či dodavateli. O všechna tato pozitiva se zaměstnavatel připravuje v případě špatně provedeného offboardingu.

Loučíte se se zaměstnancem v souladu s kompetenčním modelem?

Kdo má odchod zaměstnance na starosti?

Nabízíte outplacement či jiný druh podpory při odchodu?

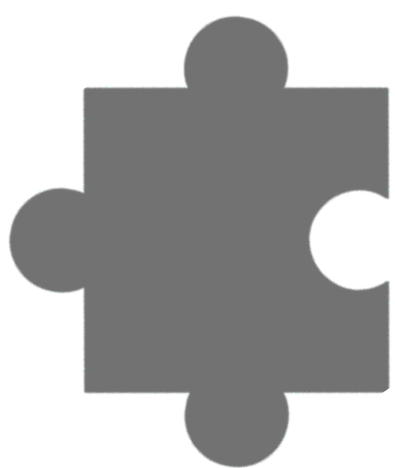




Proč HR strategie?

Provedeme vás nastavením firemní kultury, cyklu zaměstnance a procesů tak, aby vaše firma využila potenciál svých lidí naplno a přitom je podpořila v radosti z práce.

Zkuste s námi jít cestou HR strategií, které pomáhají aktivovat potenciál vašich zaměstnanců. Správně nastavená HR strategie umožní vaší firmě dosáhnout lepších výsledků a cílů v kratší době a výrazně tak posílí vaši konkurenceschopnost.



Proč tým Inspiraty?

Respektujeme to, jak je HR široká oblast, proto pracujeme rovnou v týmu odborníků. Dohromady nám zkušenosti z HR, psychologie, managementu a desítek předchozích firem pomáhají vidět věci do hloubky a z různých úhlů.



Jak to bude probíhat?

Provedeme kompletní analýzu současného stavu a řekneme vám, jak si stojíte. Společně najdeme vaše silná i slabá místa.

Navrhne konkrétní kroky jak dál a pomůžeme vám s jejich zavedením. To vše budeme dělat v úzké spolupráci s vedením a HR oddělením.

www.inspirata.cz

