

Případová studie

Netpromotions

Výchozí stav a cíl

Málo reakcí a zaslaných CV na pracovní nabídky, velké množství odchodů během zkušební doby

Cíl byl definován jako nábor 4 stabilní chobchodní zástupce do 1 roku

Analýza

V prvním případě bylo potřeba si společně definovat slovo stabilní.

Následovaly rozhovory s manažerem oddělení, majitelem firmy, stínování navolávání pohovorů i samotné pohovory. Provedli jsme také analýzu mezd v kraji podle pozic.

Při "kick-off meetingu" jsme prošli celý proces náboru od inzerce, navolávání, pohovory až po onboarding a adaptaci.

Již z tohoto meetingu bylo zřejmé, že hlavní problém je v tomto případě v adaptaci zaměstnanců, které může za většinu odchodů v rámci zkušební doby.

Po dobu jednoho měsíce jsme dále prostřednictvím rozhovorů a stínování sbírali data o současném procesu, zpracovali analýzu a navrhli akční kroky.

Zákazník

IT firma - chrudimská pobočka
40 zaměstnanců



Garant
Lucie Nekolová

Realizace

- Využívání nových inzertních metod
- Zaměření se na další lokality náboru
- Větší zapojení manažera do implementace a podpory nováčků v konkrétních bodech
- Změna odměňování, aby byla konkurenceschopná
- Zavedení metody Stop-nábor, aby byl dostatek kvalitního času na práci s nováčky
- Zavedení Exit interview, aby měli reálná data o důvodech odchodu
- Větší důraz na HR marketing

Největší výzva

Vysvětlit manažerovi jeho důležitou roli v tomto procesu a aby si tyto kompetence a akční kroky vzal za své a začal je praktikovat.

Výsledek

Během prvních 6 měsíců se podařilo najít kvalitní lidi, kteří jsou v tuto chvíli součástí týmu. O jejich stabilitě můžeme mluvit až za delší dobu. Nábor a adaptace neustále pokračuje stejným trendem.

Případová studie

ARTIN

Výchozí stav a cíle

Podle majitele byla pobočka v úpadku. Problémy byly především s nespokojeností zaměstnanců a velkým množstvím odchodů. Seniorní lidé nechápali strategii firmy a neangažovali se.

Pobočku trápila celkově nízká neangažovanost zaměstnanců a žádná proaktivita.

Definované cíle spolupráce byly:

- Stabilizovat pobočku z hlediska spokojenosti lidí a nižších odchodů
- Více anagažovat seniorní lidi do vedení
- Přiblížit firemní kulturu Brněnské pobočce (upřímnost, přátelskost, proaktivita)
- V souladu s hodnotou "rozvoj" zavést na pobočce rozvojové příležitosti

Analýza

Pro analýzu jsme využili rozhovory s personal leadery, motivační dotazníky, firemní porady a diskuze na nich, teambuildingovou akci a zpětnou vazbu od nováčků.

Jako zásadní se ukázalo, že je potřeba jasněji komunikovat cíle a strategii ve firmě, zároveň dát zaměstnancům více strukturovaného prostoru pro diskusi s vedením.

Velká potřeba byla také pro zavedení systému vzdělávání a rozvoje a jednoduchých rozvojových plánů.

Zákazník

IT firma - pražská pobočka
50 zaměstnanců



Garant
Hana Březinová



Garant
Dominika Mikulcová

Realizace

- Během 6 měsíců jsme ve spolupráci s interním HR udělali analýzu funkčních oblastí a vytypovali prioritní oblasti HR, kde je třeba změna a posun.
- Proběhla revize lidí v pozici "personal leadera" a zavedli nový relevantnější systém pro výběr personal leaderů
- S těmito leadery jsme poté zrealizovali řasu workshopů s cílem porozumět vizi a spolutvářet strategii pobočky
- Zavedli jsme nový formát měsíčních porad, který zproaktivnil zaměstnance
- Nastavili jsme nové komunikační kanály ve firmě (newsletter, meetupy atd.)
- Vytořili jsme dotazník spokojenosti a nový spravedlivější systém hodnocení
- Proškolili jsme leadery na základy leadershipu a zaměstnance na sebezprezentační dovednosti
- Zvedli jsme 5 rozvojových cest v souladu se strategií firmy, které usnadnili práci při přípravě rozvojových plánů

Největší výzvy

- Přesvědčit majitele a brněnskou pobočku, že firemní kultura na pražské pobočce nemůže být totožná
- Zproaktivnit lidi, aby byly otevřenější v komunikaci
- Dostat na hromadné porady zaměstnance, pro které firma nebyla důležitá

Případová studie

Komunikační analýza ve státní správě

Výchozí stav

Potřeba od vedoucího kanceláře hejtmana - uvnitř instituce to nefunguje vztahově a komunikačně, instituce je ve 3 budovách, což znamená více komunikačních kultur

Analýza

Domluva nad detaily analýzy se zadavatelem - jaký chtějí výstup, jaké metody využít pro získávání dat, aj. Vše bylo nutné dopředu předschválit. Nakonec vybrána jako nejvhodnější metoda **hloubkové rozhovory**.

Hloubkové rozhovory - probíhaly s 12 lidmi napříč institucí - mzdová účetní/ IT pracovník/ personalistka/ zástupci oddělení. Rozhovory měli přednastavenou a předschválenou strukturu, ale zapojili jsme i různé metafory k získání co nejlepších informací: K čemu byste přirovnali tuto organizaci - mraveniště, chaos, jaderná elektrárna?

Výsledkem všech hloubkových rozhovorů byla data, která se zpracovala do formy obsáhlé analýzy. Celková práce na analýze trvala cca 2,5 měsíce.

Zákazník

Státní správa - instituce Jihomoravský kraj
600 zaměstnanců



Garant
Petr Sucháček

Obsah analýzy

- 16 ti stránkový dokument
- Shrnutí postupu a sbírání dat
- Zjištěná kategorizovaná témata (systémové věci, problémy napříč odděleními, aj.)
- U každého tématu byla uvedena série doporučení od těch nejvíce nákladných (např. změna systému), přes středně (např. facilitace na skupinových workshopech) až po drobnosti, které také mohou pomoci k úspěchu (např. odesílání emailu s důležitou informací, přidání do kopie i pracovníka s jiného oddělení, kterého by mohla informace ovlivnit)

Další kroky

Po předání analýzy, schůzka s tajemníkem, hejtmanem a personalistikou a společná diskuze nad nejvíce palčivými tématy. Domluva na realizaci některých navrhovaných řešení.

Případová studie

Realizace návrhu ve státní správě

Zákazník

Státní správa - instituce Jihomoravský kraj
600 zaměstnanců



Garant
Petr Sucháček

Problém

Jako jedno z velkých témat v komunikační analýze se ukázal nefunkční tok informací mezi vedoucími napříč institucí. Nejasnosti vznikaly především v oblasti náplň práce a doručování výstupů navzájem mezi odděleními - vznikaly nepříjemnosti a šířily se nepravdivé informace.

Realizovaná řešení

- Série 3 dvoudenních výjezdů - cca 50 lidí
- Řešila se strategie komunikace, zajímavostí bylo, že někteří z účastníků se nikdy předtím fyzicky neviděli
- Hlavním bodem byla i facilitace při sdílení náplně práce a provozu různých oddělení, "odkrytí" karet v agendě i počtu pracovníků na oddělení
- Např. stížnost na IT oddělení, vyřízení požadavků trvá dlouho - vedoucí IT oddělení ukázal velké počty požadavků, které denně dostává v týmu pouze tři zaměstnanců
- V návaznosti na to zavedena systémová změna - po vytvoření požadavku dostane žadatel e-mail s předběžnou dobou, kdy bude požadavek vyřízen