

Skuteczny onboarding w firmie produkcyjnej

Na przykładzie
**Technologii
Tworzyw
Sztucznych**

Skuteczny onboarding – każdy chciałby móc poszczycić się dobrze zaplanowanym procesem wdrożenia nowych pracowników. Skutecznym, czyli jakim? Takim, po którym pracownik zostanie w firmie na dłużej i do tego poleci firmę jako pracodawcę swoim znajomym i rodzinie. W dzisiejszych czasach zaprojektowanie takiego procesu jest nie lada wyzwaniem...





MAGDALENA ZABŁOCKA-TUTKA

HR BP w firmie Technologie Tworzyw Sztucznych zlokalizowanej w Goleniowskim Parku Przemysłowym. TTS to jeden ze światowych liderów w produkcji luksusowych jachtów i łodzi motorowodnych. Od początku swojej kariery w HR jest związana z produkcją. Autorka fan page'a HR by TUZAM. Prowadzi zajęcia na WSB w Szczecinie.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ◆ Jak wygląda proces onboardingu pracowników budujących luksusowe jachty, podziwiane w marinach na całym świecie?
- ◆ Czy proces wdrożenia jest różny w zależności od stanowiska?
- ◆ Jak bezkosztowo usprawnić proces onboardingu?

Warto zawsze spojrzeć na firmę oczami kandydata (co nie jest łatwe) i zastanowić się, co może być kluczowe dla nowej osoby w pierwszych dniach pracy (czy są rzeczy specyficzne tylko dla naszej produkcji, co może sprawiać trudność, co będzie wyzwaniem, jaką wiedzę powinna otrzymać nowa osoba, aby swobodnie mogła poruszać się po firmie – w sensie fizycznym, przemieszczania po budynku oraz metaforycznym, przemieszczając się między koleżankami i kolegami).

ONBOARDING SPECJALNEJ TROSKI – DLACZEGO TO WŁAŚNIE WDROŻENIE NOWYCH PRACOWNIKÓW JEST TAK WAŻNE?

Zmiana pracodawcy, rozpoczęcie pierwszej pracy w życiu lub wyjście z długotrwałego bezrobocia to ważne etapy w życiu, ważne i stresujące. Zdaję sobie sprawę, że w życiu kandydata wydarzyło się coś, co skłoniło go do poszukiwań. Szukając, trafił do nas ze swoim bagażem doświadczeń oraz całym wachlarzem uprzedzeń, obaw i dobrych rad, które dali mu bliscy.

Jedną z rzeczy, o której należy pamiętać, jest występujący u nowo zatrudnionych efekt potwierdzenia / błąd konfirmacji. Na czym polega problem? Błąd konfirmacji jest tendencją do preferowania informacji, które potwierdzają wcześniejsze oczekiwania i hipotezy. Ludzie

poszukują informacji i zapamiętują je w sposób selektywny, interpretując je w błędny sposób.

Z uwagi na zniekształcenia rzeczywistości wywołane błędem konfirmacji proces onboardingu powinien dostarczać jak najwięcej informacji i zostawiać jak najmniej miejsca dla fantazji nowo zatrudnionego.

PO PIERWSZE...

...właśnie, co powinno być stawiane na pierwszym miejscu w procesie onboardingu? Ile firm i ile HR-owców, tyle będzie opinii...

WAŻNE

W naszym przypadku stawiamy na pierwszym miejscu wiedzę zdobytą podczas warsztatu szkoleniowego oraz zapoznanie się ze współpracownikami. Bardzo ważne jest dla nas także, aby nowe osoby zaznały się z topografią zakładu i bez problemu mogły dotrzeć do poszczególnych działów.

Choć proces onboardingu jest projektowany przez HR w porozumieniu z innymi działami, to za wdrożenie nowego pracownika jest odpowiedzialnych wiele osób. Na pierwszym miejscu pozwolę sobie wymienić dział HR, ponieważ tu proces nie tylko zaczyna się, ale także jesteśmy odpowiedzialni za



TTS jest stoczną jachtową, gdzie budowane są luksusowe jachty z włókna poliestrowo-szklanego. Firma zatrudnia ponad 650 pracowników, są to głównie monterzy, laminarze, szlifierze, elektrycy oraz inżynierowie i pracownicy administracji. Zakład jest podzielony na strefy, gdzie odbywa się produkcja i montaż poszczególnych elementów. Produkcja odbywa się w specjalistycznie wentylowanych halach o dużej powierzchni.

wsparcie kierowników, do których dołączają nowi pracownicy. Oczywiście za onboarding odpowiadają także trenerzy wewnętrzni prowadzący warsztaty szkoleniowe. I wreszcie kierownicy działów oraz brygadziści. Każdy wspiera proces wdrożenia zgodnie ze swoimi kompetencjami – dzieląc się wiedzą, ucząc nowych rzeczy, ale także pomagając w chwilach zwątpienia.

PROCES ONBOARDINGU TAKI SAM DLA WSZYSTKICH CZY JEDNAK DOSTOSOWANY DO POTRZEB?

Można zastanawiać się, czy proces wdrożenia różni się w zależności od zajmowanego stanowiska, jednak uważam, że wielość stanowisk generuje odmienne potrzeby w procesie onboarding. Zdecydowaną różnicę widać w planie wdrożenia pracowników produkcyjnych i administracyjnych.

1 Pracownicy, którzy rozpoczynają swoją pracę na produkcji, realizują onboardig, dostając pakiet dokumentów niezbędnych do podjęcia pracy. Do pliku dokumentów pracownicy otrzymują checklistę, która podpowiada, jak się przygotować do rozpoczęcia pracy, co zabrać ze sobą w pierwszym dniu, oraz zawiera krótki harmonogram. Tradycyjnie pierwszy dzień pracy rozpoczyna szkolenie BHP. Następnie nowe osoby, znając już zasady bezpieczeństwa, zapoznają się z trenerem wewnętrznym, który wprowadza po krótko nowicjuszy w tajniki budowy jachtów.

2 Kolejnym punktem jest oprowadzenie pracowników po firmie. Ze względu na dużą powierzchnię firmy oraz sporą liczbę działów jest to dość długa „wycieczka”, jest ona jednak niezbędna, by umożliwić swobodne przemieszczanie się po zakładzie pracy.

3 W ciągu następnych dni grupa nowych pracowników pod okiem trenera wewnętrznego uczy się w warsztatach szkoleniowych sztuki budowy jachtów, poznaje produkty, z którymi pracujemy, oraz utrwała zasady BHP. W ramach warsztatów wykonywane są nie tylko próbki, lecz także małe elementy wchodzące w skład jachtów. Po tygodniowych warsztatach pracownicy trafiają do właściwych działów, gdzie czeka na nich opiekun. Trener, biorąc pod uwagę wcześniejsze doświadczenia zawodowe pracowników, ocenia ich predyspozycje do wykonywania konkretnych rodzajów pracy.

4 Kolejny etap to szkolenie w dziale pod okiem wyznaczonego opiekuna. Opiekun przekazuje nowemu pracownikowi wiedzę dedykowaną dla danego działu. Zależy nam, żeby nowy pracownik czuł się zaopiekowany, a także by jak najszybciej mógł być samodzielny.

5 Po okresie wdrożenia pracownicy podchodzą do egzaminu sprawdzającego ich wiedzę. Jest to o tyle ważne, że sprawdza jakość onboarding i szkolenia.

Jako ciekawostkę wspomnę, że nowi pracownicy otrzymują w zestawie z odzieżą roboczą żółte koszulki, natomiast po trzech miesiącach pracownik nosi już koszulkę w kolorze szarym. Ma to wymiar symboliczny, ale dla wielu osób jest to ważny moment, bo w widoczny sposób zmienia się ich status w grupie.

Jeśli chodzi o pracowników administracyjnych, w mojej ocenie proces onboarding zaczyna się jeszcze przed pierwszym dniem. Jest to podyktowana formą procesu rekrutacji – po jednej lub dwóch rozmowach wybrany kandydat zostaje zaproszony na spotkanie ofertowe. Spotykamy się w celu

omówienia zakresu obowiązków i przedstawienia oferty. Nowe osoby same postrzegają to spotkanie jako „wdrażające”.

1 Pierwszy dzień rozpoczyna się podobnie jak w wypadku pracowników produkcyjnych, czyli od szkolenia BHP, spotkania z trenerem wewnętrznym i oprowadzenia po firmie. Pracownicy dołączający do administracji także biorą udział w warsztatach szkoleniowych i poznają podstawy tworzenia próbek i elementów z laminatu. Dzięki takiemu szkoleniu każdy członek zespołu dobrze zna produkt i proces produkcji, co ułatwia późniejszą pracę i komunikację międzydziałową. Długość tego szkolenia zależy od stanowiska i decyzji kierownika, ale zazwyczaj są to 2–3 dni robocze. W takich warsztatach biorą udział także nowi kierownicy, a nawet dyrektor zarządzający. Również brałam udział w szkoleniu i przyznam, że poznanie produkcji od podszewki jest bardzo wartościowym doświadczeniem.

2 Kolejne etapy wdrożenia są mocno uwarunkowane stanowiskiem, jednak cechą wspólną jest przygotowanie agendy na pierwsze tygodnie, obejmującej plan spotkań z reprezentantami poszczególnych działów oraz kierownikami. W harmonogram wdrożenia wchodzi także szkolenie stanowiskowe pozwalające na zaznajomienie się z nowym zakresem obowiązków oraz regularne follow-upy z przełożonym.

Na każdym etapie nowy pracownik oraz kierownik mogą liczyć na wsparcie HR.

Priorytetem jest dla mnie, aby nowe osoby nie czuły się osamotnione w nowym miejscu.

JUŻ WDROŻONY CZY JESZCZE ZIELONY?

Po jakim czasie kończy się wdrożenie? – każdy chciałby znać tutaj żelazny deadline... W naszym przypadku można przyjąć, że są to trzy miesiące przy pracownikach produkcji. Nowi pracownicy po odbyciu pierwszego przyuczenia pod okiem trenera nabyli już praktyki w dziale, do którego zostali przydzieleni. Był to też czas poświęcony na poznanie firmy oraz ludzi. Ten czas jest uwięziony nie tylko zmianą żółtej koszulki na szarą, ale także egzaminem sprawdzającym wiedzę niezbędną do pracy. Jeśli egzamin nie zostaje zdany z wynikiem pozytywnym, musi zostać powtórzony.

Trochę inaczej sytuacja wygląda na stanowisku administracyjnym. Tu zakładamy regularne spotkania z przełożonym przez pierwsze miesiące pracy, które pozwalają na omówienie nowych zadań, sposobu ich realizacji oraz powstałych wątpliwości. Taki regularny feedback daje poczucie bezpieczeństwa i pozwala na bieżąco określić, czy to, co robimy, prowadzi nas w dobrym kierunku. Okres wdrożenia kończy się rozmową podsumowującą z przełożonym.

W tym przypadku okres onboardingu można oszacować od 6 do 12 miesięcy, w zależności nie tylko od stanowiska, lecz także indywidualnych predyspozycji. Oczywiście, jeśli później pojawiają się pytania lub wątpliwości, przełożony jest również dostępny – prowadzimy politykę „otwartych drzwi”, a w większości działów kierownicy dzielą biura z członkami swoich zespołów, dzięki czemu są zawsze „pod ręką”.

CO ZROBIĆ, BY ONBOARDING BYŁ SKUTECZNY?

Onboarding w firmie produkcyjnej stanowi nie lada wyzwanie dla działu HR, ponieważ każdy, kto działa w obszarze produkcji, z pewnością zgodzi się, że bardzo trudno o lojalność pracowników produkcji, szczególnie w dużych parkach przemysłowych, gdzie w walce o pracownika firmy nieustannie przebijają swoje oferty.

Są jednak pewne uniwersalne działania, na które nie potrzeba wysokich budżetów, a z pewnością wspomogą onboarding:

- Bądź w kontakcie z kandydatem, przed zatrudnieniem i po zatrudnieniu – to Ty jesteś dla niego twarzą firmy i osobą, której zaufał, przychodząc do pracy.
- Pamiętaj, aby poinformować o przyjściu nowej osoby wszystkie osoby zainteresowane.
- Jeśli masz taką możliwość, odwiedź nowego pracownika w jego dziale i zapytaj, czy wszystko w porządku.

A KPI?

Powszechną wiedzą jest to, że aby coś usprawnić, musimy to najpierw zmierzyć... Jakość onboardingu można mierzyć z pewnością za pomocą wskaźnika rotacji nowych pracowników oraz liczby poleconych przez nich nowych pracowników. Można także uwzględnić współczynnik absencji. W naszym przypadku korzystamy najczęściej ze wskaźnika rotacji wśród nowo zatrudnionych.

Pamiętajmy, że każda nowo zatrudniona osoba, która na skutek źle przeprowadzonego onboardingu rezygnuje generuje wysoki koszt dla organizacji.

Należy bowiem zsumować całość poniesionych kosztów przez organizację począwszy od wynagrodzenia nowozatrudnionego pracownika, poprzez czas pracownika HR, trenera, opiekuna, odzież roboczą itp.

Natomiast jeśli pracownik (dzięki skutecznemu onboardingowi) zostanie w organizacji poniesione wydatki traktujemy jako inwestycję w rozwój firmy.

PODSUMOWANIE

Naszym nadrzędnym celem jest wyposażyć nowych pracowników w wiedzę i umiejętności, które pozwolą na poczucie pewności w wykonywaniu codziennych prac. Zależy nam także, aby każdy członek zespołu czuł się zauważony i zaopiekowany. ♦