UNIT4

Transformacja zarządania efektywnością

Z modelu kierowanego przez dział HR na podejście “ja i mój zespół”.

Zarządzanie wydajnością z ukierunkowaniem na menedżerów i pracowników

W zeszłym roku **Keyrus**, międzynarodowy dostawca usług z zakresu konsultingu i IT specjalizujący się w zarządzaniu danymi, postanowił odejść od swoich tradycyjnych procesów zarządzania wydajnością i skupić się w większym stopniu na relacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem.

O firmie

Keyrus to międzynarodowy dostawca usług z zakresu konsultingu i IT specjalizujący się w zarządzaniu danymi

Branża

Doradztwo/konsulting

Kraje działalności

Wlk. Brytania, RPA i Belgia

Funkcje intuo

System ocen i informacji zwrotnych 360 stopni, elastyczne cele, ankiety typu „puls" dot. zaangażowania

We współpracy z intuo firma Keyrus wprowadziła kwartalne rozmowy i regularne krótkie ankiety (tzw. „puls") dotyczące zaangażowania, dzięki czemu wykorzystywany jest pełen potencjał wszystkich pracowników. **Rozmowa z Sarą Goris, menedżerem ds. transformacji HR w Keyrus Global**

Główne powody zmian

Sara Goris: Chcieliśmy pozbyć się tradycyjnych procesów zarządzania wydajnością w Keyrus. Byliśmy świadomi tego, że nasz proces zajmował zbyt dużo czasu i skupiał się na przeszłości zamiast patrzeć naprzód. Zdaliśmy sobie sprawę, że jeżeli chcemy zatrzymać w firmie naszych najlepszych pracowników, musimy być bardziej proaktywni i elastyczni. W październiku wszyscy pracownicy wypełnili **ankietę dotyczącą zadowolenia z pracy**. Był to pierwszy raz, kiedy przeprowadziliśmy tego rodzaju ankietę, i natychmiast okazała się ona bardzo skutecznym sposobem na to, by członkowie zarówno działu HR, jak i kadry kierowniczej, mogli dowiedzieć się, co pracownicy faktycznie sądzą na temat naszego przedsiębiorstwa.

Okazało się, że **brakuje regularnego kontaktu pomiędzy pracownikami a ich przełożonymi**, jako że to dział HR przejął aktywną rolę w kontakcie z wszystkimi pracownikami. Wyniki ankiety wykazały, że konsultanci chcą otrzymywać więcej informacji zwrotnych i możliwości bezpośredniego kontaktu ze swoim przełożonym. Chcą d**zielić się swoimi doświadczeniami** z kimś, kto ich rozumie i jest w razem z nimi stanie określić **następnie szczeble ich kariery**.

Wolą też, by r**ozmowa dotycząca wynagrodzenia odbywała się oddzielnie w stosunku do rozmowy oceniającej**. Poświęcanie końcówki rozmowy rocznej na omawianie kwestii płac demotywowało pracowników. Uważamy, że w ocenie rocznej nie powinno chodzić o to, czy dana osoba dostanie podwyżkę czy nie; powinna być ona okazją do omówienia celów i rozwoju osobistego oraz perspektyw rozwoju kariery w Keyrus. Nasz poprzedni system HR był przestarzały i nie spełniał tych potrzeb.

Jedyne, co podobało się naszym pracownikom w rozmowach na temat wynagrodzenia, było to, że od razu wiedzieli, czy dostaną premię. Ale taką wiadomość mógł równie dobrze przekazać im przełożony i to prawdopodobnie nawet lepiej niż dział HR.

“Wyniki naszej ankiety dotyczącej zadowolenia wykazały, że pracownicy chcieli mieć więcej możliwości kontaktu ze swoim przełożonym w ciągu roku, zamiast jednej rocznej rozmowy z działem HR”

Sara Goris
Keyrus

Przed intuo: rozmowy

Przed wdrożeniem intuo obowiązywała u nas procedura, którą nazwałabym procesem **„cztery w jednym”**. Odbywało się jedno spotkanie, które składało się z czterech części: oceny rocznej, rozmowy określającej cele, rozmowy na temat wynagrodzenia oraz planu szkoleniowego.

Wszystko to organizowane było przez dział HR. W ciągu roku pracownicy odbywali niekiedy rozmowę ze swoim przełożonym lub działem HR, ale **nie było to formalnie wymagane**. Ogólnie rzecz biorąc, proces ten był w bardzo dużej mierze prowadzony przez dział HR.

W dużym stopniu **skupiano się tez na przeszłości**: Co zrobiłeś/aś w zeszłym roku? Jakie cele osiągnąłeś/ełaś?

Pracownicy uważali, że **dział HR nie jest faktycznie w stanie im pomóc i że nie rozumie ich on w takim stopniu jak menedżer**. Gdy dzielili się tymi opiniami z działem HR w trakcie rozmowy rocznej, trudno było wyrazić im to tymi samymi słowami bądź przekazać, jak czuli się w określonych sytuacjach.

Kiedy zgłosiliśmy ten problem **menedżerom**, wszyscy zgodziliśmy się, że **to oni powinni odpowiadać za ten proces, ale ze ścisłym wsparciem ze strony działu HR**.

Proces zarządzania wydajnością przed wdrożeniem intuo

Powiązanie celów firmy i zespołu

Komunikacja

„Jeżeli między Tobą a Twoim odbiorcą będzie wielu pośredników, Twoje opinie zostaną wyrażone inaczej i stracą na wartości”

Sara Goris
Keyrus

Przed intuo: cele

Nasze cele organizacyjne nie były dostatecznie przejrzyste, przez co wielu pracowników nie było ich świadomych. To samo dotyczyło naszej wizji i misji.

Cele osobiste ustalane były przez **konsultantów, ale nie były one weryfikowane, a ich realizacja nie była poddawana regularnej kontroli.** Wśród konsultantów obowiązywało też podejście zachęcające do tego, by mieć na uwadze tylko zdanie klienta, podczas gdy my **uważamy, że cele muszą też przyczyniać się do rozwoju osobistej kariery konsultantów** w perspektywie długoterminowej pracy w Keyrus.

Przed intuo: rola HR

Nasze **poprzednie procesy były bardzo trudne dla działu HR**. Musieliśmy dosłownie reprezentować każdego menedżera Keyrus. Konieczne było też wykonywanie **podwójnej pracy**. Najpierw musieliśmy prowadzić wiele rozmów z menedżerami na temat każdego konsultanta, a potem trzeba było przekazać te informacje samym konsultantom. **Byliśmy niepotrzebnym pośrednikiem.**

„Szukaliśmy innowacyjnego narzędzia, które można byłoby łatwo dostosować w celu realizacji naszych potrzeb”.

Sara Goris
Keyrus

Proces zarządzania wydajnością po wdrożeniu intuo

Powiązanie celów firmy i zespołu

Komunikacja

Obecna sytuacja

Stosujemy teraz model hybrydowy. Oznacza to, że w ciągu roku prowadzimy **cztery rozmowy kontrolne**. Są one **opcjonalne**. Nie zmuszamy menedżerów do prowadzenia cotygodniowych lub comiesięcznych rozmów kontrolnych, ale tworzymy świadomości tego, dlaczego metoda czterech rozmów jest lepsza i ważna, oraz korzyści, jakie mogą oni odnieść z tych rozmów.

Robimy to dlatego, ponieważ chcemy, by pracownicy, którzy są przyzwyczajeni do oceny raz na rok, mogli dostosować się do nowego sposobu pracy. Możliwe, że nie będą musieli odbywać czterech rozmów.

Radzimy naszym menedżerom, by uzgodnili z członkami swoich zespołów, ilu kluczowych rozmów kontrolnych potrzebują lub chcą. Jeżeli konsultant wskaże, że chciałby, by odbywały się one co kwartał, wówczas menedżer powinien organizować je w tych terminach.

Chcemy **zwiększyć możliwości osobistego kontaktu pomiędzy naszymi pracownikami a przedsiębiorstwem**. Oprócz wspomnianych już 4 rozmów prowadzone są też krótkie **rozmowy kontrolne**. Dostrzegamy też, że liczba rozmów zależy od **dynamiki zespołu i średniego wieku** jego członków. Młodsze zespoły prowadzą rozmowy kontrolne bardziej regularnie niż dojrzałe zespoły.

Nie narzucamy naszym pracownikom żadnych procesów, ale tworzymy kulturę świadomości tego, jak ważna jest **komunikacja** oraz dlaczego wdrażamy bardziej elastyczne podejście.

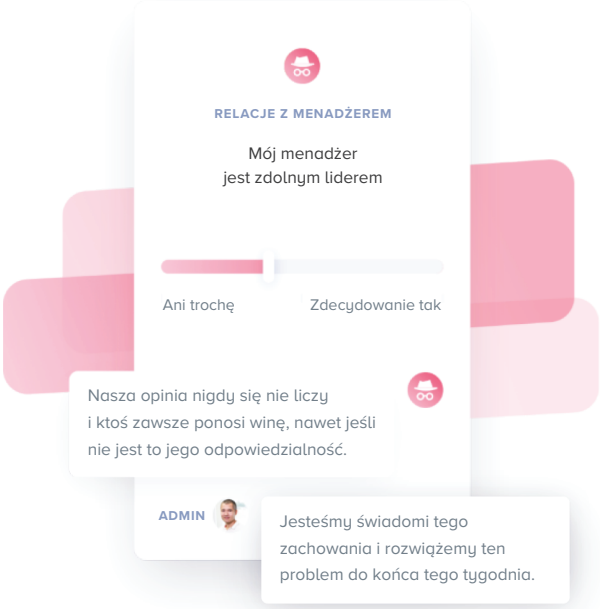
„Chcemy promować nasz nowy proces i intuo, ale nie narzucamy ich naszym pracownikom”

Sara Goris
Keyrus

Koncentracja na zaangażowaniu

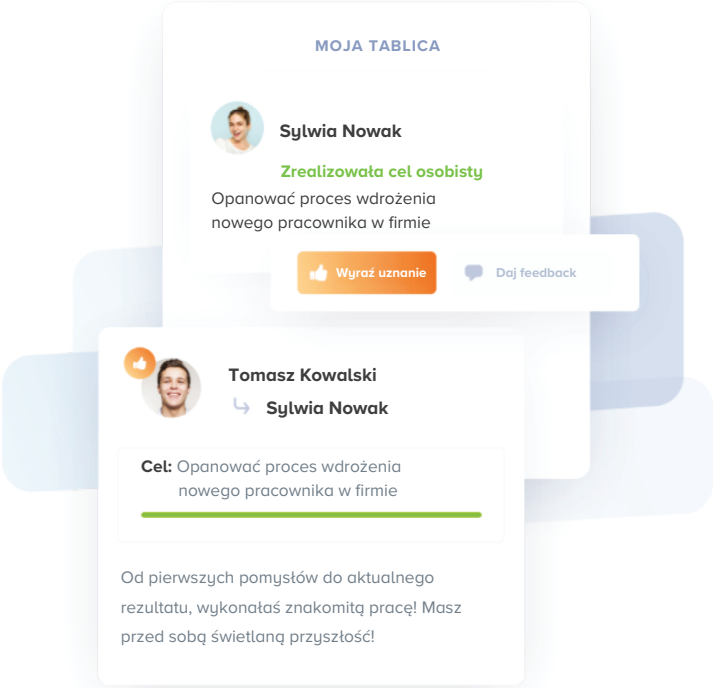
Przed wdrożeniem intuo prowadziliśmy jedną ankietę dotyczącą zadowolenia z pracy na rok, jednak chcieliśmy mierzyć jej wyniki z większą regularnością.

Obecnie wysyłamy **ankiety co dwa tygodnie**. Dzięki temu teraz zawsze mamy obiektywny dowód, który możemy przedstawić na zebraniach kadry kierowniczej. Podejmujemy też **określone czynności**, kiedy dostrzegamy spadek zaangażowania. Najpierw rozmawiamy na ten temat z menedżerem, a następnie radzimy mu, co można zrobić w tej kwestii lub w jaki rozpocząć rozmowę.



„Chciałabym, by wszyscy nasi kierownicy zespołów stali się liderami, którzy inspirują i wzbudzają zaufanie."

Sara Goris
Keyrus



Wdrażanie nowego procesu

Nowy proces został bardzo dobrze przyjęty, zarówno przez kierownictwo, jak i pracowników. Myślę, że ten pozytywny odbiór wynikał z tego, iż błyskawicznie znaleźliśmy **rozwiązanie problemów**, które zostały wskazane w ankiecie, dlatego też wszyscy byli bardzo podekscytowani **świadomością zbliżających się zmian**.

Przy wdrażaniu narzędzia **kierowaliśmy się myślą, że chcemy uczyć metodologii, nie samego narzędzia**. Intuo idealnie wpasowuje się w zamysł tej metodologii, ale dla nas było to czymś więcej niż tylko zakupem narzędzia, chodziło tu o **zmianę sposobu myślenia. Wdrożyliśmy intuo w kilku etapach**.

Najpierw zorganizowaliśmy obowiązkowe **warsztaty dla liderów zespołów** na takie tematy jak właściwe udzielanie informacji zwrotnych. Wszyscy nasi pracownicy wzięli tez udział w warsztatach dotyczących naszej wizji, nowego procesu oraz tego, jak to wszystko łączy się z intuo.

Omawialiśmy takie tematy jak: Czym są cele typu SMART? W jaki sposób ustalić cele typu SMART? W jaki sposób właściwie udzielać informacji zwrotnych? Podaliśmy też przykłady odpowiednich informacji zwrotnych i odbyliśmy ćwiczenia z ich udzielania i otrzymywania.

Rozmowy na temat płac

W naszej firmie nadal **w wyznaczonym okresie** ogłaszana jest podwyżka płac. Każdy zawsze może poprosić o przeprowadzenie rozmowy, w trakcie której omówiony zostaje ich rozwój i wydajność oraz potencjalna podwyżka.

Z perspektywy HR wolelibyśmy wdrożyć proces, w ramach którego podwyżka zostaje ogłoszona wtedy, gdy dana osoba jest na nią gotowa, zamiast wskazywać na określony okres. Chcielibyśmy wprowadzić ten proces, ale **nie chcemy wdrażać zbyt wielu zmian na raz**. Menedżerowie mogą też zgłaszać osoby, które ich zdaniem powinny otrzymać podwyżkę, więc nie jest to proces jednostronny.

„Proces przejścia z jednej oceny rocznej do czterech rozmów kontrolnych rzecz jasna może wydawać się pracochłonny. Zaleciliśmy prowadzenie czterech 30-minutowych rozmów, aby pracownikom weszły w zwyczaj krótkie spotkanie mające na celu omówienie różnych tematów."

Sara Goris
Keyrus

Wpływ intuo

Jednym z powodów, dla których kupiliśmy intuo, był fakt, że jesteśmy miłośnikami **przejrzystych celów**. Nasze cele (osobiste i organizacyjne) są zawsze łatwo dostępne i nie gubią się w systemie, który pracownicy otwierają raz na rok.

Mamy teraz też **więcej kontaktu z naszymi konsultantami**, co **ułatwia wykrywanie możliwych problemów**. Kolejną z zalet intuo jest to, że wszystkie informacje gromadzone są w jednym miejscu i nie są one rozsypanie po mailach, WhatsAppie i systemach oceny.

Ogólnie rzecz biorąc, intuo odpowiada nam, ponieważ jest to bardzo **intuicyjne i łatwe w użyciu narzędzie**. **Proces jego wdrożenia także przebiegł bardzo sprawnie.**

Odkąd zaczęliśmy stosować to narzędzie, zauważyłam, że pracownicy prowadzą **o wiele więcej rozmów**, a prowadzone przez nas d**ziałania następcze są bardziej sprawne i odbywają się szybciej niż przedtem**. **Dział HR oszczędza dużo czasu. Jako że teraz pełnimy rolę moderatora, mamy więcej czasu na inne projekty.**

Nasza **kultura przeszła transformację** z modelu kierowanego przez dział HR na podejście „ja i mój zespół". Teraz **większą rolę pełni relacja między przełożonym a pracownikiem.**

Czy Państwa przedsiębiorstwo znajduje się w podobnej sytuacji, w której znajdowała się firma Keyrus? Mogą Państwo przekonać się, co intuo jest w stanie dla Państwa zrobić

Pozostańmy w kontakcie
kontakt@unit4.com