

UNIT4

In Business for You

TRENDY W ZARZĄDZANIU WYDAJNOŚCIĄ



Wstęp

Zarządzanie wydajnością budzi wiele wątpliwości. Jakie metody są skuteczne, a jakie przestarzałe? Wygląda na to, że w tym obszarze nie ma jasnych wytycznych co się sprawdza. Dlatego postanowiliśmy zbadać jakie są skuteczne sposoby na podniesienie efektywności.

Zapytaliśmy międzynarodowe organizacje, w jaki sposób zarządzają efektywnością, co się u nich sprawdza i w jakich metodach widzą największą wartość dodaną dla biznesu.

Najważniejszym wnioskiem z naszych badań jest to, że najlepszym sposobem na opracowanie własnego procesu zarządzania wydajnością jest zastosowanie modelu hybrydowego. **Sugeruje to, że najlepiej sprawdza się ustalenie obowiązkowego procesu w jego minimalnym zakresie (proces minimalny)** i zapewnianie pracownikom więcej swobody. Firmy, korzystające z takiej metody, mają 5 razy większą szansę na wygenerowanie dodatkowej wartości dla biznesu niż przedsiębiorstwa stawiające jedynie na jeden z przedstawionych aspektów.

Kolejnym kluczowym odkryciem jest to, że dopóki w organizacji posiadamy prosty proces, to nie ma znaczenia, w jaki sposób został on zaprojektowany.

Najważniejsza jest komunikacja na temat znaczenia samego procesu, szkolenia dla pracowników oraz zaangażowanie liderów. Te czynniki odpowiadają za sukces lub porażkę.

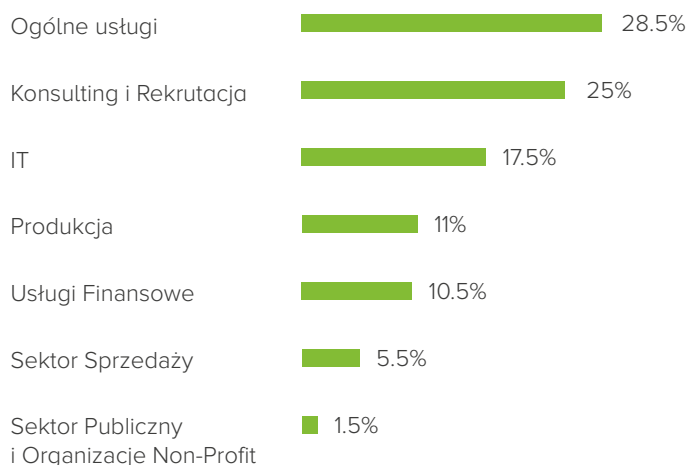
W poniższym raporcie znajdziecie Państwo wskazówki dotyczące projektowania procesu zarządzania efektywnością, który odpowie na potrzeby Państwa organizacji.

Cel badania

Celem przeprowadzonego badania było uzyskanie informacji na temat skutecznych sposobów zarządzania efektywnością. Sprawdzenie czy w każdej organizacji można wykorzystać uniwersalne rozwiązanie. Znalezienie wskazówek do wprowadzenia zmian w firmie. Z raportu dowiesz się jak inne przedsiębiorstwa organizują zarządzanie efektywnością.

Pytaliśmy respondentów o takie tematy jak: komunikacja, szkolenia, oczekiwania pracodawców, czynniki prowadzące do zmian, rola indywidualnych rozmów z pracownikami, ustalanie celów, proces wdrażania nowych rozwiązań, rola kadry zarządzającej w procesach oraz wartość dodana dla biznesu.

Branże



Czego dowiesz się z tego raportu.

Wyniki badania mają pomóc firmom pracującym nad zwiększeniem efektywności w zrozumieniu, które metody prowadzą do sukcesu oraz dlaczego inne zawodzą.

Spis treści

Wstęp	3
Zarządzanie efektywnością obecnie	5
Informacje o badaniu	7
Wyniki badania	8
Cztery najpopularniejsze procesy	13
Nagradzanie	16
Wnioski	17

Zarządzanie efektywnością obecnie

Dotychczas poczynania HR charakteryzowały się działaniem zgodnym ze sztywnymi regułami, które nie były dostosowywane do potrzeb danej organizacji. Obecnie nacisk kładzie się na upraszczanie procedur, elastyczności oraz przejrzystą komunikację.

Organizacje takie jak Airbnb, Deloitte, Accenture, Adobe, Microsoft i Google są liderami we wdrażaniu nowych trendów w zarządzaniu efektywnością. Eliminują przestarzałe metody, takie jak oceny okresowe i zastępują je zarządzaniem poprzez cele i kluczowe rezultaty (ang. Objectives and Key Results. W skrócie OKR) oraz regularne rozmowy wraz z informacją zwrotną (ang. Ongoing feedback).

Mimo wprowadzania najnowszych metod w zarządzaniu efektywnością, nie wszystkie popularne metody zawsze prowadzą do pozytywnych rezultatów. Istnieje wiele niejasności co do tego, które działania spełniają swoją funkcję, a które przynoszą odwrotny efekt do planowanego. Badanie ma na celu rozwianie tych wątpliwości.

Korzyści dla działu HR

Przedstawiciele HR sami zauważają potrzebę rezygnacji z działań narzucających konkretne procedury, na rzecz roli doradczej w organizacji. Dzięki temu, specjaliści HR będą mogli skupić się na innych, bardziej strategicznych projektach, zadbać o wizerunek pracodawcy i zarządzanie mobilnością talentów.

Zarządzanie efektywnością umożliwia również działom HR poleganie na przejrzystych danych w celu podejmowania decyzji dotyczących talentów.

Cel zmiany

Zarządzanie wydajnością zmieniło swój cel. Ewolowało z bycia podstawą do ustalania wynagrodzeń i premii oraz mechanizmu kontrolnego do procesu który ma na celu motywację i rozwój pracowników, w celu zwiększenia ich wydajności.

Korzyści dla menedżera

Menedżerowie mogą teraz poczuć większą odpowiedzialność za wyniki i wydajność swojego zespołu prowadząc rozmowy według ustalonych reguł i udzielając regularnych informacji zwrotnych. Dzięki temu wiedzą oni więcej na temat tego, co dzieje się w ich zespole, przez co mogą zapewnić pracownikom odpowiedni kierunek rozwoju i działania.

Dlaczego wybór właściwego podejścia jest taki trudny?

Zarządzanie wydajnością musi być mechanizmem udzielania wsparcia, a nie sposobem na kontrolowanie pracowników. Nie wystarcza już samo podejście „z góry na dół”. Obecnie potrzebne jest „z góry na dół” i „z dołu w górę”. Jednocześnie Państwa organizacja porusza się różnymi prędkościami, dlatego nie ma też jednego podejścia pasującego do wszystkich sytuacji.

Niektóre zespoły preferują procesy oparte na konkretnej strukturze, podczas gdy inne wolą mieć dużo swobody. Możliwe jest połączenie zalet obu z tych metod, ale będzie do tego potrzebna właściwa struktura i narzędzie. Zmiana jest też złożonym procesem, ponieważ niewielu ludzi ma tę samą wizję przywództwa i roli lidera. Ważne jest, by nie wprowadzać zmian nagle, ale by robić to krok po kroku.

Czynniki ryzyka

Istnieją czynniki ryzyka powiązane z Państwa procesem zarządzania wydajnością, które mogą doprowadzić do tego, że zmiany postawią Państwa w gorszym położeniu niż to, w którym znajdują się Państwo obecnie. Możliwe, że zmiany nie zostaną zaakceptowane, ponieważ poprzednie procesy obowiązywały w Państwa organizacji od lat.

Jeżeli proces nie zostanie w wystarczającym stopniu dostosowany do organizacji, może on stać się zbyt czasochłonny, a nawet zakończyć się niepowodzeniem z powodu niewłaściwej komunikacji.

Dlatego też aspekty niniejszych badań są tak ważne, jeżeli chodzi o powodzenie przyjętej metody zarządzania wydajnością. Nasze badanie ma na celu poinformowanie, w jaki sposób mogą Państwo sprawić, by nowy proces zarządzania wydajnością doprowadził do osiągnięcia największych możliwych sukcesów.



O badaniu

Ostatnimi czasy pojawiło się wiele niepewności, jeżeli chodzi o sferę zarządzania wydajnością. Każdy chce ją zmienić albo zaktualizować, ale wszyscy poruszają się po omacku, kiedy muszą dostosować ją do swojej organizacji.

Niniejsze sprawozdanie przedstawia wyniki badań i wskazówki z zakresu optymalizacji i wdrażania efektywnego procesu zarządzania wydajnością.

Badanie zostało przeprowadzone wśród przedsiębiorstw i organizacji międzynarodowych o różnej wielkości (od 20 do ponad 9000 pracowników), prowadzących działalność w rozmaitych branżach. Niniejsze opracowanie zawiera też informacje wynikające z naszej wiedzy i doświadczeń zebranych w toku wdrażania procesów zarządzania wydajnością w ponad 120 organizacjach międzynarodowych.

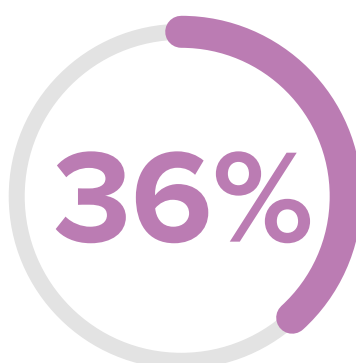
Wyniki badań

Tym, od czego zależy powodzenie zarządzania wydajnością w podmiotach podobnych do Państwa organizacji, są takie aspekty jak szkolenia, komunikacja, dojrzałość kadry kierowniczej, wyznaczanie celów, liczba i częstotliwość obowiązkowych rozmów kontrolnych, zarządzanie projektami oraz działania rozwojowe.

W niniejszym badaniu zadawaliśmy pytania na wszystkie te tematy, szukając powiązania pomiędzy nimi a udanym podejściem do zarządzania wydajnością.



Od kilku lat stosujemy ten sam proces



Już zmieniliśmy nasz proces



Jesteśmy w trakcie zmiany naszego procesu

Wyniki badań

Zapytaliśmy organizacje i przedsiębiorstwa, czy ich procesy zarządzania wydajnością generują wartość biznesową. Wartość biznesowa może wyrażać się jako wzrost ROI, wyższy poziom retencji pracowników, lepsza komunikacja, większa wydajność organizacji... Wszystko to, co zwiększa wartość organizacji.

5X
większe szanse
na generowanie
wartości biznesowej
przy procesie
minimalnym

Istnieje silne powiązanie pomiędzy generowaniem wartości biznesowej a stosowaniem podejścia hybrydowego. Ze wszystkich organizacji, które brały udział w badaniu, tylko 12,5% z nich wskazuje na dodaną wartość biznesową przy braku obowiązkowego procesu minimalnego. Jednak w przypadku stosowania procesu minimalnego lub podejścia hybrydowego istnieją pięć razy większe szanse na generowanie wartości biznesowej.

Czy Państwa zaktualizowany proces generuje wartość biznesową?



Nie, nie dostrzegamy
dodanej wartości biznesowej



Tak, nasz proces generuje
wartość biznesową



Jeszcze nie, nadal jesteśmy
w trakcie zmian

Katalizatory zmian

Najważniejszym powodem, dla którego Państwa organizacja chciała zmienić swój proces zarządzania wydajnością, jest:

Chmura się rozwija, a wydatki rosną

Prawie osiem na dziesięć (77 procent) przedsiębiorstw przechowuje co najmniej jedną aplikację lub część swojej infrastruktury informatycznej w chmurze.

Organizacje pozarządowe „pilnie potrzebują modernizacji“

„Organizacje pozarządowe pilnie potrzebują modernizacji tego, w jaki sposób zarządzają swoimi danymi i je zabezpieczają“. „Przestarzały proces“, jakim jest zarządzanie danymi kontaktowymi darczyńców i transakcjami w Excelu i starszych wersjach oprogramowania do zarządzania relacjami z klientami (CRM), „utrudnia pracę Organizacji pozarządowych i ich zdolność do pracy jako wydajne organizacje opierające się na wymiernych danych“. W erze zwiększonego zagrożenia cyberatakami podniesienie poziomu bezpieczeństwa danych oraz zarządzania nimi ma kluczowe znaczenie. Wiele programów CRM można teraz płynnie zintegrować z narzędziami z zakresu zbiorów internetowych i zarządzania wydarzeniami, jak również z usługami e-mail marketingu.

Jakie są najważniejsze powody dla których Twoja organizacja chciała zmienić proces zarządzania wydajnością:

66% Większe wsparcie



36% Zmiana kultury



28% Większy poziom retencji



18% Przestarzały system



25% Inne

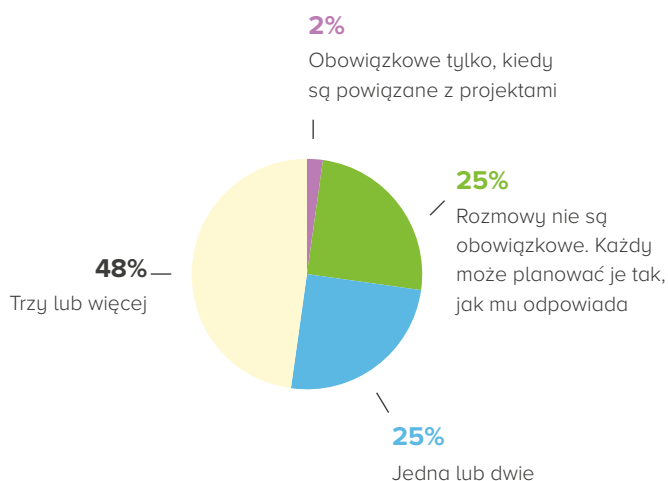


Ponad 2/3 organizacji, które brały udział w naszym badaniu, stwierdziło, że najważniejszym powodem, dla którego chcą zmienić lub zaktualizować swój proces zarządzania wydajnością, jest możliwość zapewnienia większego wsparcia dla swoich pracowników. Mają one wyraźną i zrozumiałą potrzebę inwestycji w rozwój osobisty pracowników przy wsparciu zorganizowanego podejścia do zarządzania wydajnością. Wśród innych powodów, dla których organizacje decydują się odejść od swojego starego podejścia, znajdują się chęć zmiany swojej kultury i zwiększenia poziomu retencji pracowników.

Rozmowy indywidualne

Z naszych badań wynika, że pozostawianie rozmów indywidualnych ze zbyt otwartym podejściem bez żadnej struktury ma mniej pozytywne efekty na Państwa proces zarządzania wydajnością. Ludzie potrzebują pewnych schematów, których mogą się trzymać.

Jeżeli Państwa stary proces obejmuje jedną roczną ocenę, nie należy natychmiast przechodzić do 4 rozmów. Należy wykorzystać tę jedną rozmowę jako bazę wyjściową, z której będzie można przejść dalej. Nie należy też nigdy eliminować swojej bieżącej struktury bez uprzedniego ustanowienia nowej.



W jaki sposób wsparcie dla pracowników wiąże się z obowiązkowymi rozmowami indywidualnymi?

Co najmniej 2/3 organizacji, które twierdzą, że chcą zapewnić więcej wsparcia dla swoich pracowników, prowadzi obowiązkowe rozmowy indywidualne. Jasne i dość oczywiste jest, że jeżeli chcą Państwo stworzyć kulturę wsparcia lub zainspirować swoich pracowników zapewniając im więcej wsparcia, muszą Państwo częściej z nimi rozmawiać i stosować jasne, zorganizowane podejście oparte na działaniach kontrolnych.

Ile rocznie prowadzonych jest w Państwa organizacji rozmów indywidualnych, jeżeli Państwa celem jest zapewnianie większego wsparcia dla pracowników?



Czy obowiązkowe rozmowy indywidualne prowadzą do większego zadowolenia i dodanej wartości biznesowej?

Przy prowadzeniu obowiązkowych rozmów indywidualnych ponad 2/3 organizacji uważa, że ich uaktualniony proces zarządzania wydajnością przynosi oczekiwane rezultaty, podczas gdy tylko 38% organizacji, które nie stosują obowiązkowych rozmów indywidualnych, twierdzi, że są zadowolone z efektów swojego podejścia.

88% badanych, którzy twierdzą, że ich obecny uaktualniony proces generuje wartość dodaną, odbywa co najmniej jedną obowiązkową rozmowę rocznie, podczas gdy w przypadku braku obowiązkowych rozmów (proces minimalny) tylko niecałe 12% twierdzi, że dostrzega dodaną wartość biznesową. Istnieje silne powiązanie pomiędzy ilością wartości biznesowej generowanej przez proces zarządzania wydajnością a liczbą i częstotliwością rozmów indywidualnych.



3 lub więcej rozmów

59%

organizacji jest zadowolonych ze swojego podejścia do zarządzania wydajnością.

61%

organizacji dostrzega dodaną wartość biznesową.



1 lub 2 rozmowy

29%

organizacji jest zadowolonych ze swojego podejścia do zarządzania wydajnością.

27%

organizacji dostrzega dodaną wartość biznesową.



Brak rozmów

12%

organizacji jest zadowolonych ze swojego podejścia do zarządzania wydajnością.

12%

organizacji dostrzega dodaną wartość biznesową.

Zaangażowanie kadry kierowniczej

Zaangażowanie ze strony kadry kierowniczej najwyższego szczebla pokazuje, że proces jest częścią strategii organizacji i został przyjęty na wyższym poziomie jej kierownictwa. Odciąży to też dział HR. W wielu organizacjach obowiązuje sposób myślenia zakładający, że pracownicy muszą stosować się do określonego podejścia, bo tak chce dział HR.

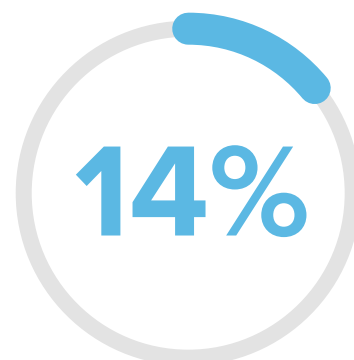
Zaangażowanie kadry kierowniczej

=

Dostrzeżona wartość dodana

Z naszych badań jasno wynika, że ważne jest aktywne zaangażowanie kadry kierowniczej w proces zarządzania wydajnością. 89% organizacji twierdzi, że nie dostrzega jeszcze żadnego wzrostu wartości biznesowej. Kadra kierownicza musi dawać właściwy przykład, w przeciwnym razie istnieje ryzyko, że wdrażanie nowego procesu zajmie więcej czasu, a nawet, że nigdy nie zostanie on w pełni zaakceptowany, jeżeli kadra kierownicza nie okazuje mu otwartego wsparcia.

Czy Państwa kadra kierownicza stosuje Państwa proces zarządzania wydajnością?



Nie,
nie stosuje go.



Tak, ale większa jej część nadal musi się do niego przyzwyczaić.



Tak, wszyscy jej członkowie są zwolennikami nowego podejścia.

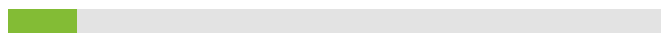
Szkolenia

Ile godzin poświęca Państwa organizacja na szkolenia dla liderów?

43% 3-6 godzin



15% 7 i więcej godzin



Szkolenie ma bezpośredni wpływ na to, jak zostanie przyjęty i wdrożony nowy proces w organizacji. Na początku menedżerowie mogą czuć się nieprzygotowani, aby przedstawiać konstruktywne informacje zwrotne czy prowadzić rozmowy dotyczące jakości. Liderzy mogą znaleźć w sobie odpowiednią dojrzałość, gdy otrzymają właściwe wsparcie oraz odbędą odpowiednie warsztaty i szkolenia.

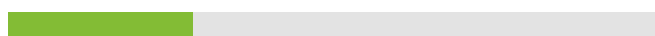
43% organizacji, które brały udział w naszym badaniu, poświęca 3-6 godzin na szkolenie z zakresu przywództwa mające na celu przygotowanie ich liderów i udzielenie im informacji w zakresie uaktualnionego procesu. 15% wspiera swoich liderów poświęcając nawet ponad 7 godzin na szkolenie.

Cele

Nasze badania nie wykazują jednoznacznego powiązania pomiędzy regularnością wyznaczania celów, a poziomem skuteczności procesu zarządzania wydajnością. Dostrzegamy tendencję w kierunku celów kwartalnych, ale poziom skuteczności zależy w większym stopniu od budowania świadomości na temat tego, dlaczego potrzebne jest wyznaczanie jasnych celów i w jaki sposób można to osiągnąć, a nie od ich regularności.

W jaki sposób Państwa organizacja wyznacza cele?

28% Całkowita swoboda



23% Cele kwartalne są obowiązkowe



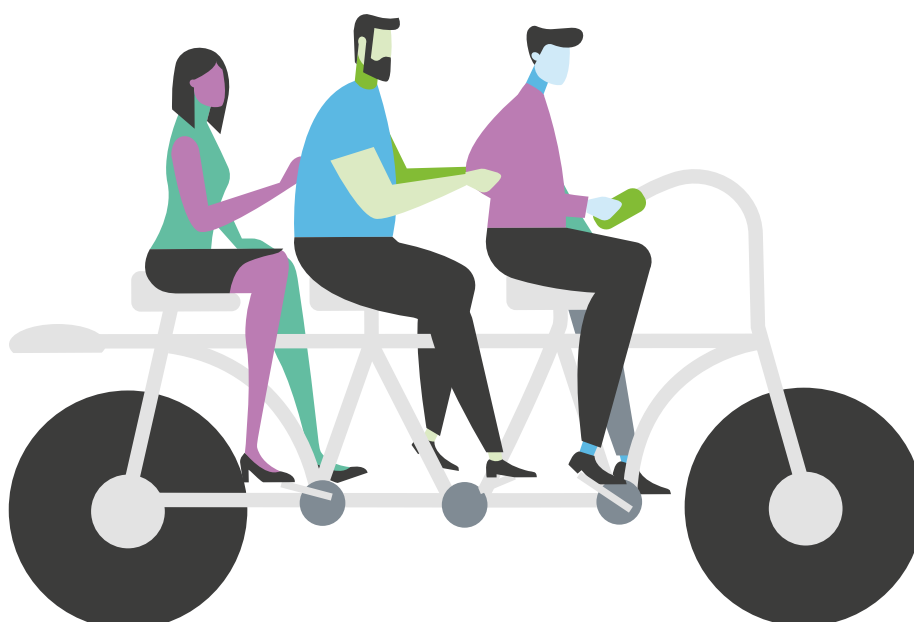
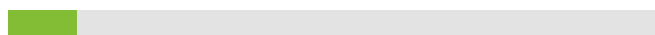
23% Cele kwartalne są zalecane



18% Cele roczne są obowiązkowe



8% Cele roczne są zalecane



Cztery najczęściej stosowane procesy

Bazując na naszych badaniach, zidentyfikowaliśmy cztery procesy zarządzania wydajnością najczęściej stosowane obecnie w spółkach.

1. Metoda Tradycyjna

Jedna lub dwie obowiązkowe rozmowy rocznie.
Ocena roczna i kontrola śródroczna.



Proces ten charakteryzuje się stałą listą pytań opracowanych przez dział HR. Cele ustalane są na początku roku i nigdy nie są aktualizowane. Sprawia to, że po kwartale tracą one swoje znaczenie. Rozmowa dotycząca oceny rocznej nie skupia się na wsparciu czy rozwoju osobistym, ale patrzy wstecz na poprzedni rok i ocenia, czy ktoś osiągnął dobre wyniki, czy nie. Ocena zwykle wyrażona jest stopniem i ewentualną premią.

10% Skupienie na pracownikach



90% Administracja

1. Rytm Bębna

Trzy lub więcej obowiązkowych rozmów rocznie.



Istnieje ścisłe powiązanie pomiędzy przełożonym a pracownikiem. Cele mają znaczenie, ponieważ co kwartał poddawane są aktywnej weryfikacji.

Rozmowy są krótkie i motywujące; skupiają się one na rozwoju osobistym. Przeprowadza je też przełożony, a nie dział HR. Rolą działu HR jest zapewnianie wsparcia przełożonemu, a nie dyktowanie mu, co ma mówić. Rozmowa na temat premii i wynagrodzenia oparta na jest na danych zbieranych w czasie rzeczywistym.

50% Skupienie na pracownikach



50% Administracja



3. Model Hybrydowy

Co najmniej jedna obowiązkowa rozmowa rocznie, zachęca się, by prowadzić więcej rozmów.



W tym modelu rozmowy są luźne i nie skupiają się na kompetencjach. Budowany jest duży stopień świadomości odnośnie do szkoleń dla liderów. Menedżerów wspiera się w zakresie przekazywania informacji zwrotnych oraz znaczenia celów i kluczowych rezultatów. Przełożony i pracownik spotykają się regularnie w ramach kultury nastawionej na otwartość.

W ciągu roku prowadzona jest tylko jedna obowiązkowa rozmowa, niekoniecznie pod jego koniec. Ma to na celu zapewnienie, by osoby, które nie spotykają się ze sobą regularnie, wciąż odbywały jedną oficjalną/formalną rozmowę ze swoim przełożonym mającą na celu omówienie rozwoju osobistego.

80% Skupienie na pracownikach



20% Administracja

3. Podejście Swobodne

Podejście oparte na braku obowiązkowych elementów.



Liderzy zespołów i pracownicy mogą swobodnie decydować, czy chcą przeprowadzać jakiegokolwiek rozmowy. Może to skutkować brakiem jakichkolwiek rozmów bądź 30 spotkaniami indywidualnymi rocznie.

Podejście to sprawdza się tylko w kulturze nastawionej na otwartość, w której wsparcie, informacje zwrotne i działania kontrolne są kluczowymi jej elementami i prowadzone są naturalnie. Zwykle obejmuje ono wiele nieformalnych rozmów.

100% Skupienie na pracownikach



0% Administracja



+ Zalety

Metoda Tradycyjna	Rytm Bębna	Metoda Hybrydowa	Podejście Swobodne
Jasna struktura	Ścisłe działania kontrolne	Regularne działania kontrolne	Pełna odpowiedzialność za karierę
Stały moment otrzymywania podwyżki	Krótkie, motywujące rozmowy	Swoboda decyzji w kwestii częstotliwości spotkań	
Weszła ona w nawyk	Nacisk na rozwój osobisty	Nacisk na wsparcie i szkolenia	
	Obiektywne rozmowy o wynagrodzeniu	Pytania zależą od tematu dyskusji	

— Wady

Metoda Tradycyjna	Rytm Bębna	Metoda Hybrydowa	Podejście Swobodne
Przestarzałe cele	Mniej wytycznych dla menedżera ze strony działu HR	Kadra kierownicza musi być wystarczająco dojrzała	Brak obowiązkowych rozmów
Mniej wkładu ze strony menedżerów	Brak ustalonej listy pytań		Brak wytycznych
Czasochłonna dla działu HR	Niejasne, kiedy omawiana jest kwestia podwyżki		Kadra kierownicza musi być wystarczająco dojrzała
Nieistotny zarys sytuacji dotyczącej wydajności			
Stresująca dla pracowników			

Wynagrodzenia

A co z wynagrodzeniami? W niniejszym badaniu nie analizowaliśmy kwestii wynagrodzeń i premii, ponieważ jesteśmy głęboko przekonani, że nie są one bezpośrednio powiązane z tym, w jaki sposób przebiega Państwa proces. Możliwe jest, że obowiązują u Państwa kwartalne rozmowy indywidualne i kwartalna weryfikacja celów, ale kwestia wynagrodzeń i premii wciąż powiązana jest z otrzymaną oceną, albo że dokonywane są u Państwa oceny roczne, ale nie używają już Państwo skali ocen.

Możemy dokonać jedynie bezpośredniego powiązania pomiędzy tradycyjnym procesem zarządzania wydajnością, a stosowaniem ocen, a to dlatego, że po prostu tym właśnie kiedyś charakteryzował się ten proces. Obecnie nie ma już tego powiązania.



Podsumowanie

Głównymi powodami, dla których organizacje dążą do aktualizacji ich procesu zarządzania wydajnością, jest chęć wprowadzenia większego wsparcia, osiągnięcia wyższego poziomu retencji pracowników i zmiany swojej kultury.

Najważniejszym wnioskiem z niniejszego badania jest fakt, że tak długo, jak w organizacji obowiązuje obowiązkowy proces minimalny, struktura procesu zarządzania wydajnością jest nieistotna. Przedsiębiorstwa i organizacje, które stosują proces minimalny, mają 5-krotnie większe szanse na generowanie wartości biznesowej niż te, które nie stosują procesu obowiązkowego.

Odkryliśmy też, że im częściej przełożeni spotykają się ze swoimi podwładnymi, tym większe istnieją możliwości wsparcia dla pracowników, a tym samym – szybszego rozwoju organizacji. 61% ankietowanych, którzy stosują 3 lub więcej rozmów indywidualnych, wyraża zadowolenie ze stosowanego przez siebie podejścia. To 5 razy więcej niż w przypadku organizacji, które w ogóle nie stosują procesu minimalnego, i dwa razy więcej niż w przypadku organizacji, które prowadzą jedną lub dwie rozmowy indywidualne rocznie.

Odkryliśmy też, że organizacje muszą aktywnie inwestować w budowanie właściwej świadomości w drodze komunikacji, szkoleń i odpowiedniego podejścia kadry kierowniczej. Elementy te w dużym stopniu wpływają na powodzenie procesu i gwarantują jego przyjęcie i pomyślne wdrożenie w organizacji.

Niektórzy z naszych klientów próbowali nie stosować procesu minimalnego, ale ponieważ ich pracownicy i menedżerowie nie mieli struktury, której mogliby się trzymać, proces ten kończył się niepowodzeniem. W efekcie klienci wracali do swoich dawnych procesów i zaczęli stosować podejście hybrydowe ze starymi procesami jako bazą wyjściową, co natychmiast przynosiło pozytywne rezultaty. Przeprowadziliśmy już ponad 120 procesów wdrożenia i możemy potwierdzić, że podejście hybrydowe jest najlepszym sposobem na aktualizację procesu zarządzania wydajnością, ponieważ nie eliminuje ono całości dotychczasowej struktury. Faktem jest, że pozostawianie wszystkiego bez jakiegokolwiek struktury nie przynosi odpowiednich rezultatów.

W Unit4 doradzamy Państwu przez cały proces i prowadzimy Państwa przez wszystkie jego etapy, począwszy od rozpoznania potrzeb organizacji aż do wdrożenia zaktualizowanego procesu.

Chcielibyśmy poznać Państwa opinię na temat niniejszego sprawozdania i jego znaczenia dla Państwa organizacji

Wszystkie rezultaty są własnością Unit4

Potrzebuję Państwo więcej informacji na temat
Trendów w Zarządzaniu Wydajnością?

Prosimy o kontakt

kontakt@unit4.com