


STUDIUM PRZYPADKU

Opracowane w ramach projektu: "The Hexagonal Leader"

Nazwa organizacji
Heuresis Sp. z o.o.
Strona internetowa organizacji
www.heuresis.pl
Logotyp organizacji

Typ organizacji
<input checked="" type="checkbox"/> Organizacja biznesowa <input type="checkbox"/> Administracja publiczna <input type="checkbox"/> NGO's <input type="checkbox"/> Inna (jaka?)
Wielkość organizacji
<input checked="" type="checkbox"/> mała <input type="checkbox"/> średnia <input type="checkbox"/> duża
Branża
Konsulting, szkolenia, rozwiązania IT w dziedzinie zarządzania
Krótki opis organizacji
Heuresis działa od 2001 roku. Obecnie, po wielu zmianach, zatrudnia 6 stałych pracowników oraz kilkanaście osób współpracujących. Głównym zakresem działalności jest kompleksowe wsparcie klientów

w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych związanych z zarządzaniem ludźmi. Obecny zespół rozwijał się przez ostatnie 2 lata.

Opis stadium przypadku (sytuacja / problem) [max 2000 wyrazów]

Główne problemy firmy spowodowane były przeprofilowaniem firmy i zmianami personalnymi w firmie, i związane były z:

1. Koniecznością wdrożenia mechanizmów szybkiego wprowadzania pracowników do pracy i osiągnięcia wysokiej wydajności
2. Problemem z utrzymaniem wysokiego zaangażowania pracowników
3. Zakwestionowaniem brakiem niezależności

Sugerowane rozwiązania (za i przeciw)

1. Skorzystanie z usług zewnętrznej firmy doradczej, która zajęłaby się procesem wprowadzania nowych pracowników do realizacji zadań organizacyjnych i przygotowaniem procesu realizacji corocznej oceny pracowniczej
2. Rezygnacja z formalnego wprowadzania nowych pracowników do pracy i rezygnacja z dokonywania formalnych ocen na rzecz nieformalnych rozmów z pracownikami i subiektywnej oceny ich pracy przez przełożonych
3. Adaptacja narzędzia oceny służącego do oceny kompetencji pracowników, wykorzystywanego od kilku lat w Heuresis o nazwie SmartManager do potrzeb wprowadzania nowych pracowników do pracy i dokonywania ocen pracowniczych. Przygotowanie wytycznych i szczegółowych materiałów dydaktycznych wspierających proces wprowadzania nowych pracowników na dane stanowisko. Zachęcanie pracowników do samodzielności poprzez wykorzystanie dostępnych w firmie zasobów (narzędzia SmartManager).

Wybrane rozwiązanie

Wybrano rozwiązanie 3, dzięki któremu możliwe będzie wdrożenie niezbędnych zmian (w odpowiedzi na zdiagnozowane problemy firmy) przy użyciu posiadanego przez firmę narzędzia SmartManager. Połączono to z formalnymi procedurami oceny pracowniczej i indywidualnym coachingiem dla wszystkich zatrudnionych pracowników.

Uzasadnienie podjętej decyzji

Wdrożenie zmian w oparciu o wykorzystanie platformy SmartManager wraz z opisem procedur wprowadzania nowych pracowników okazało się tańsze i szybsze, niż skorzystanie z pomocy zewnętrznej firmy konsultingowej. Wniosło to również wartość dodaną w postaci rozszerzenia funkcjonalności narzędzia SmartManager. Jednocześnie nie zrezygnowano z idei sformalizowanej okresowej oceny pracowników.

Rozwiązanie wdrożone w praktyce

Zdecydowaliśmy się na systematyczną comiesięczną ocenę wykonania zadań i ocenę kompetencji pracowników za pomocą narzędzia SmartManager. Dzięki temu rozwiązaliśmy problemy związane z niechęcią do samodzielnego działania, obawą przed braniem na siebie odpowiedzialności oraz automotyacją. Członkowie zespołu zaczęli dążyć do samodzielnego wykonywania zadań, co zwiększało

ich poczucie posiadania kompetencji. Znacznie zmniejszyła się liczba błędów związanych z wykonywaniem prostych zadań.

Jednocześnie zbudowaliśmy zestawy materiałów wspomagających on-boarding i wdrożenie nowo zatrudnionych osób do pracy (w e-narzędziu SmartManager oraz na platformie e-learningowej). Opracowaliśmy wytyczne i szczegółowe materiały dydaktyczne wspierające proces wprowadzania nowych pracowników na dane stanowisko. Łączymy to z indywidualnym coachingiem dla tych pracowników.

Nasze działania znacznie usprawniły wdrażanie nowych członków zespołu i współpracowników do pracy. Wyraźnie wzrosła jakość i wydajność pracy. Atmosfera w zespole jest bardzo dobra i naprawdę pracujemy zespołowo i z pełnym zaangażowaniem.

Czego się nauczyliśmy?

Opóźniliśmy wdrożenie narzędzia SmartManager w naszej firmie, obawiając się reakcji zespołu. Jednak wprowadzenie bardzo jasnych zasad pracy, kryteriów sukcesu oraz wprowadzenie regularnych spotkań ewaluacyjnych doprowadziło do oczekiwanych zmian w organizacji pracy i znacznie usprawniło nasze działania.

Dodatkowo wzrosła ocena naszej firmy w oczach naszych współpracowników, którzy mają dostęp do wszelkich dokumentów organizujących ich pracę i związanych z wykonywaniem dla nich zadań

Nie mamy już problemów związanych z brakiem jasnej komunikacji i ustalaniem warunków współpracy. To doświadczenie utwierdziło nas w przekonaniu, że pomimo tego, że wdrożenie rozwiązań zarządczych i organizacyjnych wymaga czasu, to ostatecznie prowadzi do rozwiązania problemów, które hamowały nasz rozwój aż do jego wdrożenia.

Powiązanie z 6 kompetencjami rozwijanymi w ramach projektu

Podejmowanie właściwych decyzji menedżerskich w firmie borykającej się z problemami, zawsze wiąże się z dylematami przywódczymi. Menedżer/właściciel staje przed wyborem różnych alternatyw i musi podjąć decyzję, biorąc pod uwagę zasoby finansowe, czas i wiedzę o kompetencjach i dojrzałości zespołu pracowników.

Decydowanie się na skorzystanie z już używanego narzędzia (platformy), rozbudowanie go o nowe funkcjonalności, połączenie go z zestawem wytycznych i materiałów dydaktycznych oraz dostosowanie do niego poszczególnych procesów coachingowych to trudne zadanie, ale jak widać przynosi oczekiwane rezultaty.

Dzięki połączeniu tych elementów oraz celowemu i systematycznemu wprowadzaniu zmian istnieje szansa, że rozwiązania będą trwałe i posłużą w firmie przez długie lata.

