

System szybkiego wykrywania rotacji

Agata Witczak – Head of HR & Site Manager

Joanna Lewicka – Senior HR Manager

Joanna Wiśniewska – Senior HR Advisor



REFINITIV™ 

Studium przypadku na podstawie procesu „Early Warning System”

Warunki determinujące

Cel

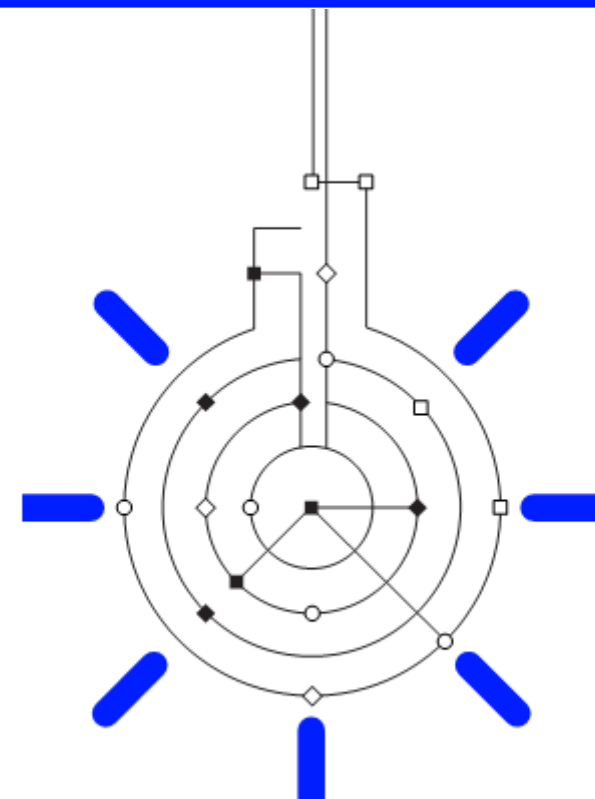
Metodologia i proces

Wdrożenie

Narzędzia

Wyniki i wnioski

Podsumowanie



Warunki determinujące

- Rosnący udział wskaźnika rotacji pracowników w organizacji
 - Niewystarczająca informacja zwrotna od odchodzących pracowników
 - Rosnące koszty rekrutacji
 - Otwartość organizacji na zmiany
-

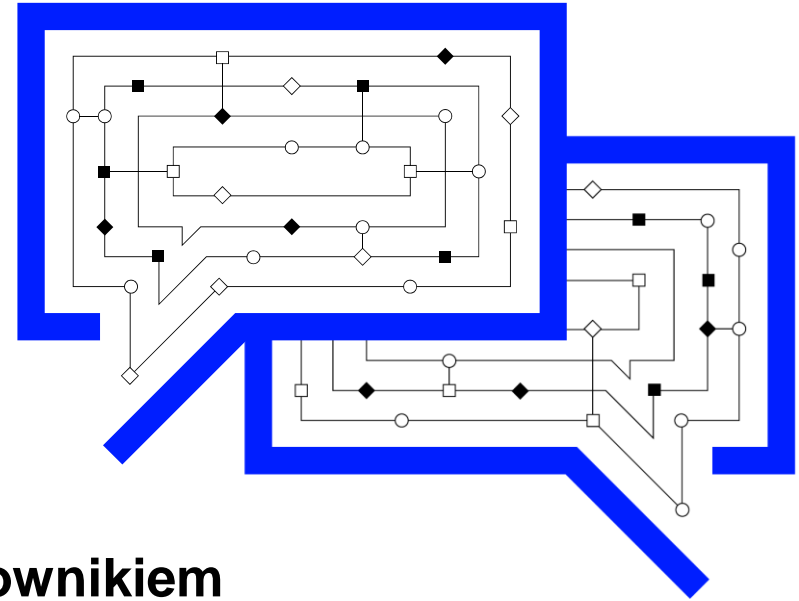
Cele

- Rozwój kultury dialogu w oparciu o narzędzia coachingowe
 - Analiza poziomu zaangażowania i zadowolenia z pracy pracowników
 - Identyfikacja kluczowych czynników ryzyka rotacji
 - Porównanie percepcji pracownika i kierownika zespołu
 - Zbudowanie planu działania na poziomie indywidualnym i organizacyjnym
 - Badanie pulsu zaangażowania i zadowolenia z pracy w zespołach
-

Stay interview versus exit interview

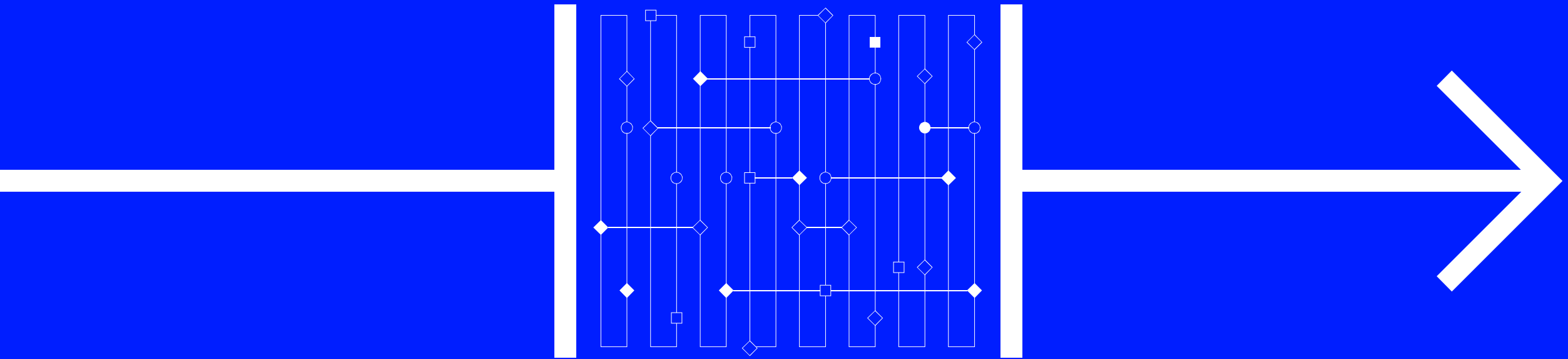
Wywiad z aktywnym pracownikiem „stay interview”

- uwaga skupiona na obecnych pracownikach
- podejście indywidualne
- rozmowa prowadzona przez przełożonego
- proaktywny (zapobiegający odejściu)



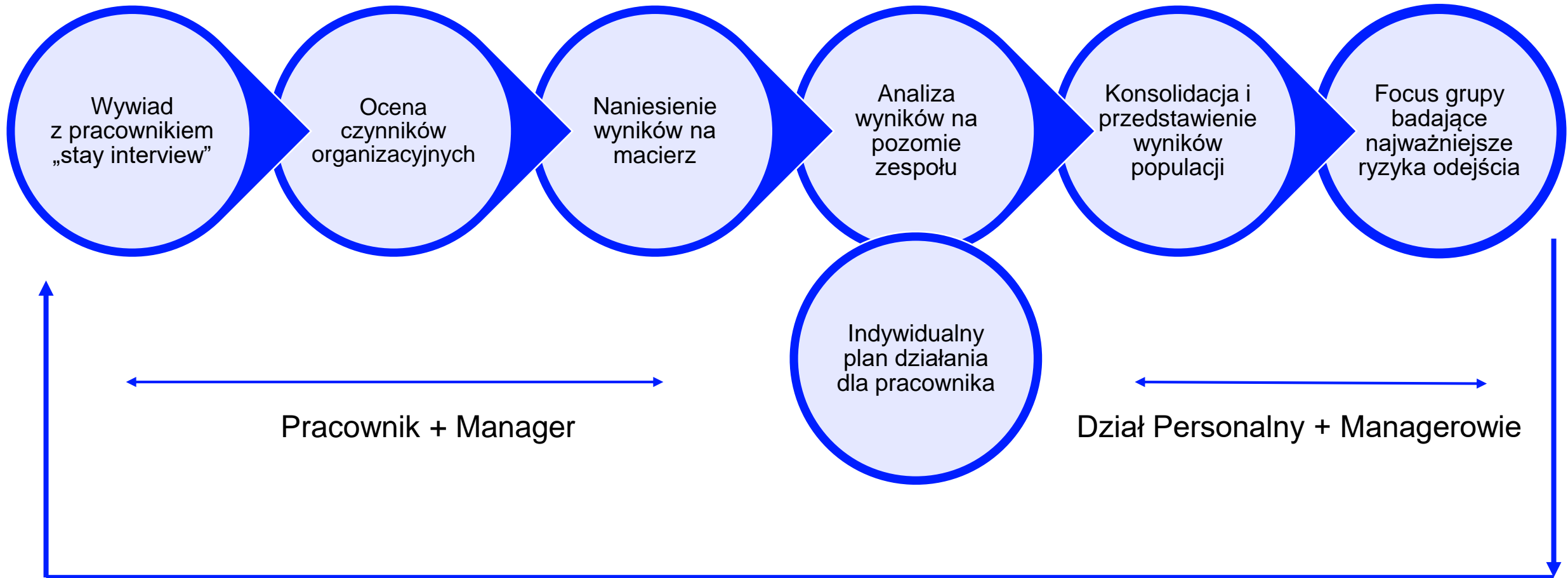
Wywiad z pracownikiem odchodzącym „exit interview”

- uwaga skupiona na odchodzącym pracowniku
- skonsolidowana analiza wyników
- rozmowa prowadzona przez dział HR
- reaktywny (post factum)



Metodologia i proces

Metodologia i proces



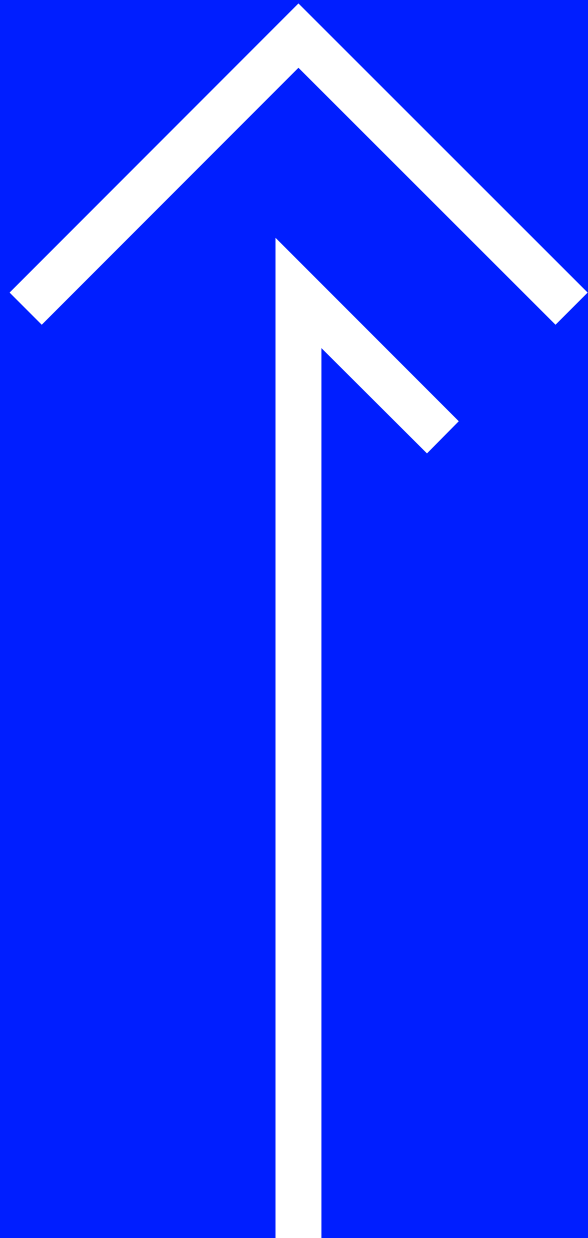
Proces zaprojektowany w cyklach półrocznych.

Obszary oceny pracownika

- Rozwój i aspiracje
- Wewnętrzne możliwości rozwoju kariery
- Jakość informacji zwrotnej
- Warunki wynagrodzenia oraz benefity
- Stanowisko pracy
- Oferta szkoleniowa
- Relacje interpersonalne
- Work-life balance
- Docenianie i gratyfikacja
- Poczucie wpływu/zaangażowania
- Wsparcie działu HR

Obszary organizacyjne

- Wykorzystanie kompetencji pracownika
- Stabilność wyników pracy
- Aspiracje rozwojowe
- Chęć uczenia się
- Wartości firmy
- Wskaźnik absencji
- Biznesowe ryzyko odejścia



Wdrożenie

Wdrożenie

Wdrożenie badania i systemu Early Warning System zaprojektowane zostało w formie sesji warsztatowych z kierownikami zespołów.

Celem warsztatów było:

Wzmocnienie kompetencji

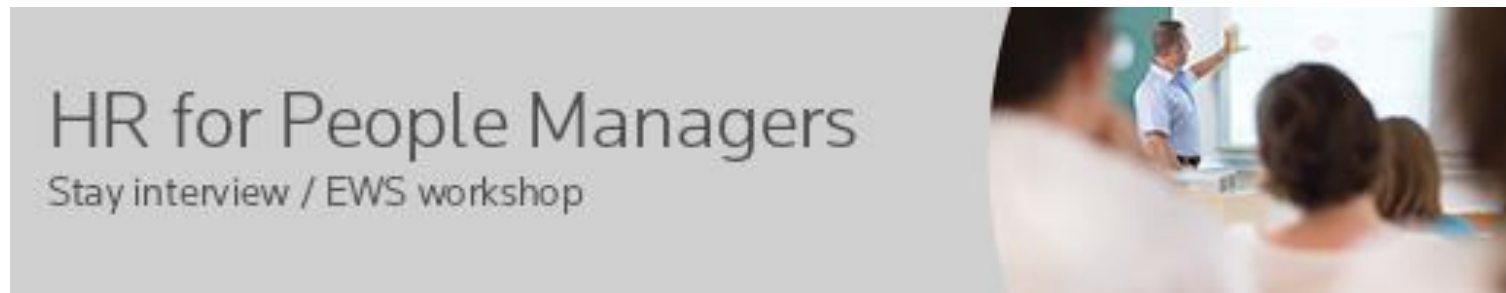
kierowników zespołów w prowadzeniu kompleksowych rozmów w formie „stay interview”

Budowanie zrozumienia

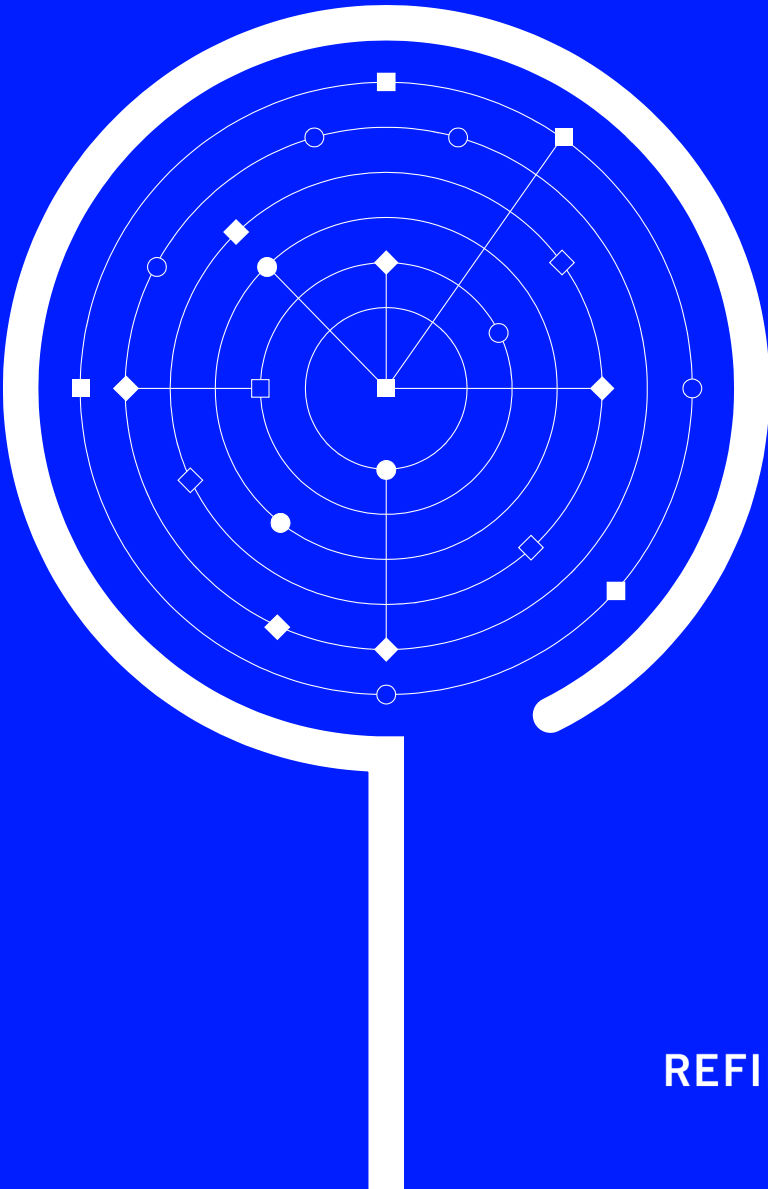
metodologii narzędzia i tłumaczenia uzyskanych wyników

Praca na postawach

- Nie będę prowadził rozmów, przecież wiem, co powiedzą pracownicy
- Nie będę pytał, bo wywołam postawę roszczeniową
- Nie będę pytał, bo badane obszary są poza moim wpływem



Narzędzia



Stay Interview Questionnaire



Czynniki pracownika	Przykładowe pytania	Komentarz
Rozwój i aspiracje	Jakie są Twoje aspiracje zawodowe? Jak oceniasz możliwości rozwoju w organizacji?	
Stanowisko pracy	W jakim stopniu jesteś zadowolony z obecnego zakresu zadań i odpowiedzialności? Co najbardziej lubisz w swojej obecnej pracy? Jeśli mógłbyś zmienić jedną rzecz w swojej pracy, co by to było?	
Możliwości rozwoju kariery	Jak oceniasz proces rekrutacji wewnętrznej w organizacji? Czy brałeś/-aś udział w wewnętrznym procesie rekrutacji? Dlaczego?	

Early Warning System

Employee Driven Factors											
Growth/Aspiration	Feedback on Internal Opportunities	Feedback on Performance Review and continuous	Compensation & Benefits	Role	Training	Relationship with Colleagues	Work Life Balance	Rewards & Recognition	Does the employee feel empowered?	HR policies and procedures	Emp final score
1	4	2	1	3	4	1	2	1	2	1	2

Skala oceny ryzyka:

- 1 – brak ryzyka
- 2 – niskie ryzyko
- 3 – średnie ryzyko
- 4 – wysokie ryzyko

- Przedstawienie wyników rozmowy „stay interview” oraz oceny czynników organizacyjnych w formie numerycznej
- Finalny wskaźnik ryzyka odejścia pracownika uwzględniający całe badanie

Wskaźniki badania

30%

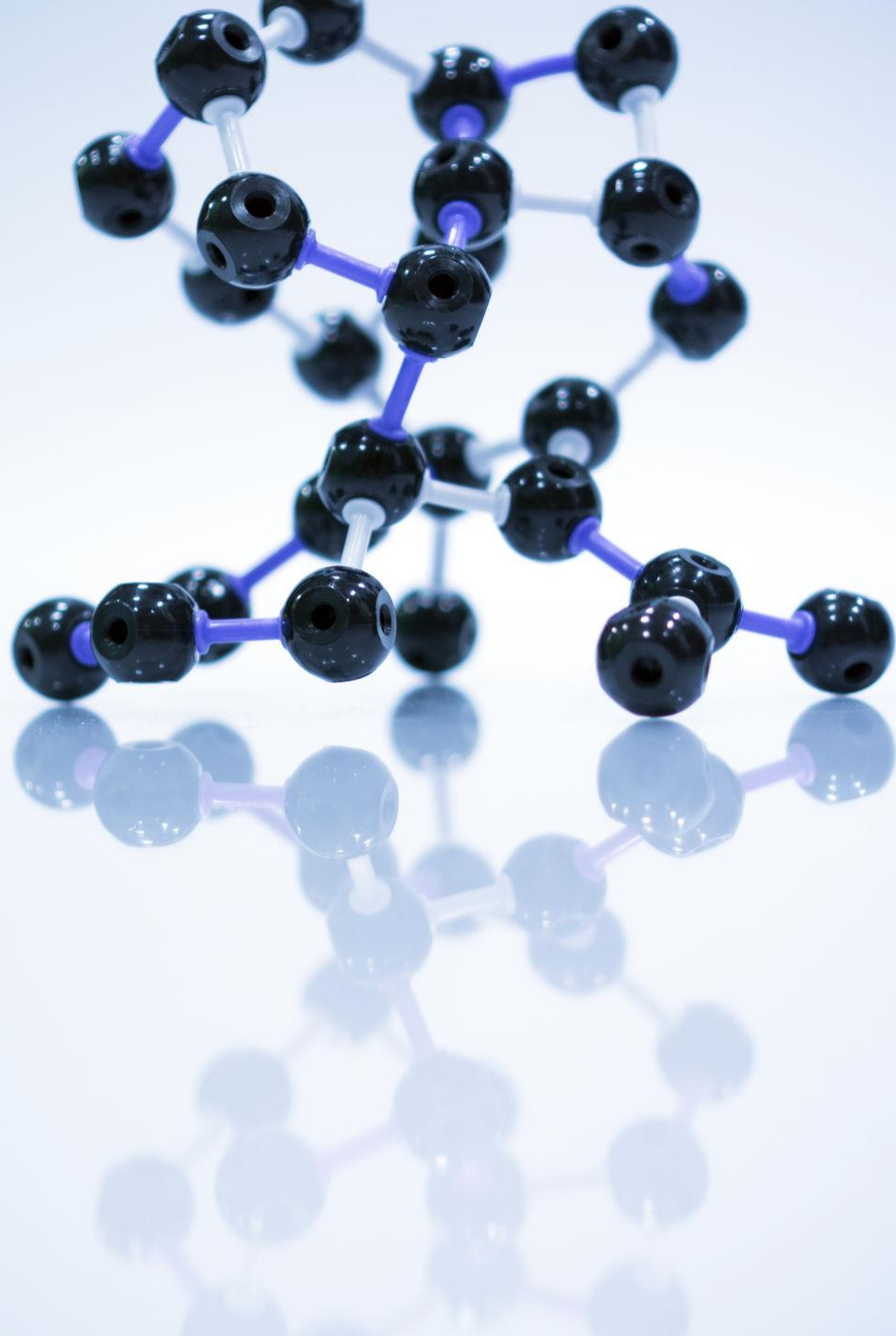
Wskaźnik ryzyka
odejścia pracownika

70%

Wskaźnik ryzyka
czynników
organizacyjnych

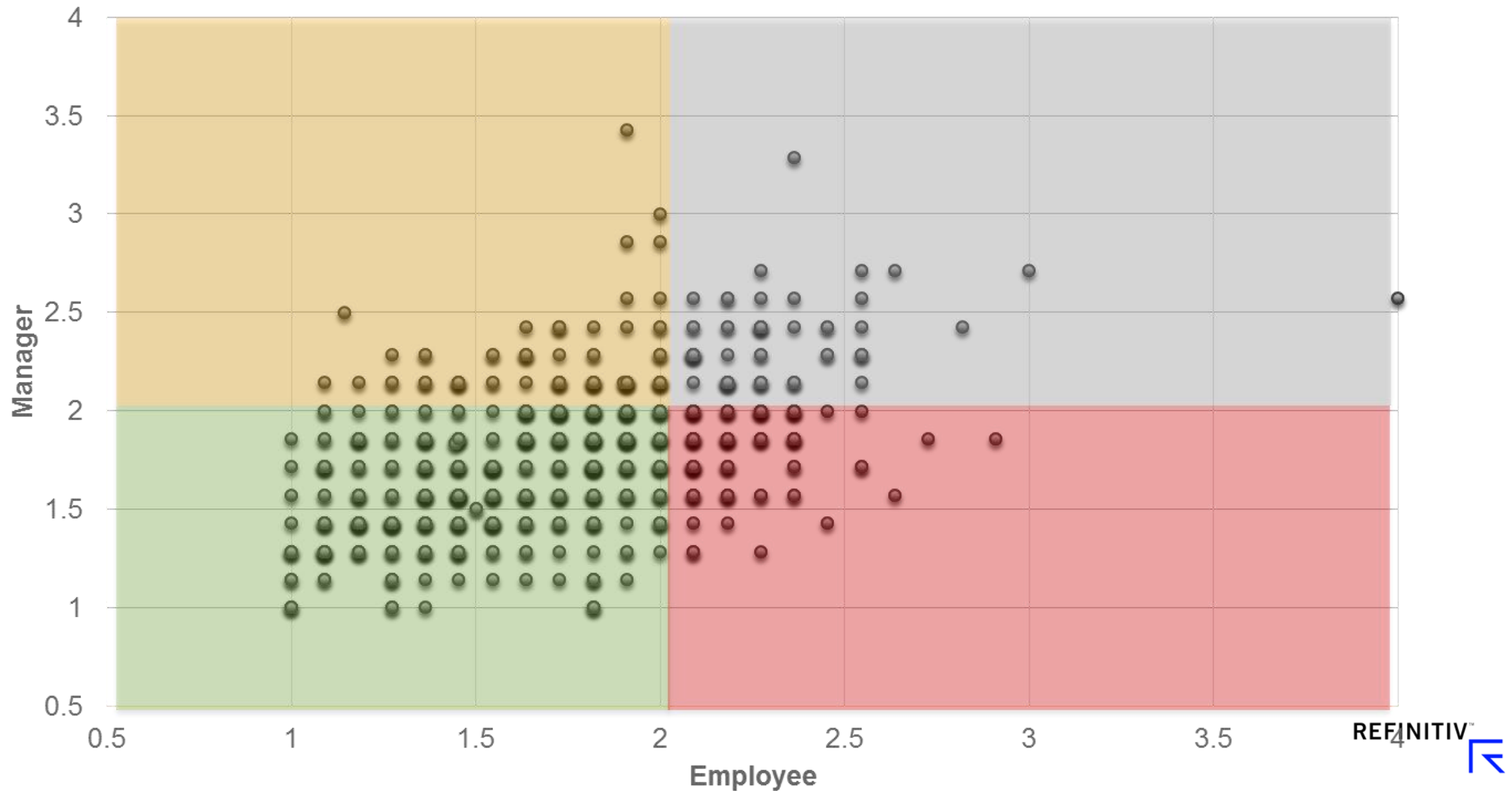
Wynik

Ogólny wskaźnik
ryzyka dla pracownika



Wyniki i wnioski

Konsolidacja wyników



Wnioski i plan działania

Wyniki badania Early Warning System w formie skonsolidowanej zostały przedstawione kadrze zarządzającej. Zidentyfikowano trzy główne obszary determinujące podwyższone ryzyko odejścia pracownika:

Obszary oceny pracownika

Warunki wynagrodzenia
i świadczenia pozapłacowe

Docenianie i gratyfikacja

Stanowisko pracy

Obszary organizacyjne

Aspiracje rozwojowe

Wykorzystanie kompetencji
pracownika

Refleksje po wdrożeniu

- Przy wdrażaniu programu Early Warning System zwracamy szczególną uwagę na:

Spójne **kategorie oceny** i ich definicje

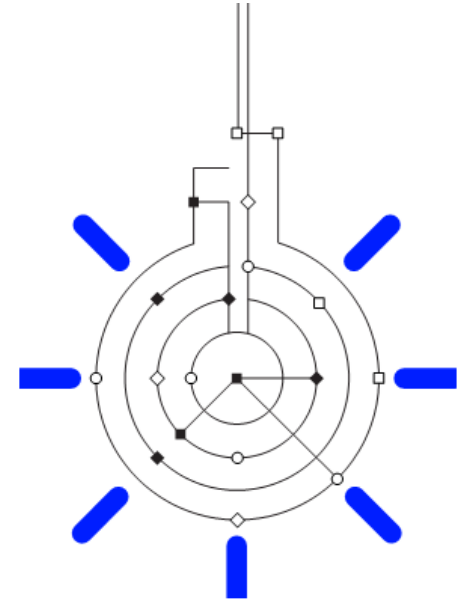
Pracę z kierownikami na **postawach**

Równoległe wdrożenie programu lokalnie oraz **dla kierowników zarządzających zdalnie**

- Jakie trudności napotkaliśmy my?

Obawa liderów przed udostępnianiem informacji

Badanie głównie na poziomie produkcyjnym



Podsumowanie

Identyfikacja kluczowych obszarów mających wpływ na retencję

- Po stronie pracownika
- Po stronie organizacji

Analiza korelacji wyników z innymi badaniami (powodów odejść, zaangażowania pracowników)

Stworzenie i wdrożenie planu działania adresującego wskazane ryzyka

Badanie zaangażowania i zadowolenia z pracy w zespołach

Dziękujemy!