



MAGNES NA TALENTY

Jak inwestycja w talenty wpływa na sukces organizacji?

Jeszcze do niedawna określenie *agile* dotyczyło przede wszystkim środowisk zaawansowanych technologicznie i przedsiębiorstw zajmujących się oprogramowaniem. Postępująca transformacja wymusiła jednak przełożenie tego pojęcia na inne dziedziny, niekoniecznie związane *stricto* z pracami nad software'em. **Zwinne firmy, zwinne metody zarządzania, zwinni pracownicy** – czy to moda, czy skuteczne podejście do prowadzenia biznesu?

Długoterminowa inwestycja w rozwój pracowników to priorytet liderów chcących zarządzać zespołami zdolnymi do podejmowania wyzwań i osiągania sukcesów.

- **Jak w porę wychwycić talenty** ukryte na różnych szczeblach organizacji?
- Dlaczego przyszłość biznesu to ludzie niebojący się **rozwiązywania dylematów jutra?**
- Czy **tradycyjne metody pozyskiwania** najbardziej utalentowanych pracowników **to już przeżytek?**

Potrzeby biznesu w XXI wieku ewoluują w zawrotnym tempie. Dlatego liderzy zespołów muszą wybierać **pracowników, których potencjał pozwoli na działania umożliwiające osiągnięcie zamierzonych celów.** Efektywność rekrutacji – lub jej brak – **będzie miała długofalowe konsekwencje**, o czym zdają się nie zapominać organizacje bazujące na doświadczeniu pracowników i ich umiejętnościach szybkiego przystosowywania się do pracy w zmiennym środowisku biznesowym.

Osiąganie długoterminowych celów wymaga przygotowania i rozważnego planowania kariery tych, którzy będą pracować na sukces organizacji. W jaki sposób zrewolucjonizować proces rekrutacji?

Jak wybrać spośród kandydatów tych, którzy okażą się pracownikami przyszłości?

Zachęcamy Państwa do zagłębienia się w treść załączonych artykułów z „Harvard Business Review Polska”. Życzymy miłej lektury!

„Harvard Business Review Polska” to magazyn dla ambitnych menedżerów i specjalistów. Każde wydanie prezentuje nowe idee, które już są stosowane przez najlepsze firmy na świecie. Pismo dociera do grona 6 tysięcy prenumeratorów: właścicieli firm, prezesów, dyrektorów z różnych branż i regionów. **Łączy ich wspólny mianownik: potrzeba osobistej i zawodowej doskonałości.**

Jak wynika z badań przeprowadzonych wśród naszych prenumeratorów*, aż 98% menedżerów postrzega ten tytuł jako wiarygodny i profesjonalny. Magazyn umożliwia pogłębianie wiedzy (95% wskazań), jest uważany za prestiżowe pismo (94%), w którym publikują cenieni i kompetentni autorzy (94%). 81% prenumeratorów „Harvard Business Review Polska” poleciłoby ten magazyn swoim znajomym i przyjaciółom zajmującym się biznesem.

*Badanie profilu czytelników „Harvard Business Review Polska”.
Realizacja: Millward Brown, luty 2016.



Nowe reguły zarządzania talentami

Zwinne metody działania nie są już zastrzeżone wyłącznie dla działów technologicznych. Dotarły do innych obszarów i pionów funkcyjnych – od opracowywania innowacji przez produkcję po marketing – a teraz przekształcają sposób zatrudniania pracowników, dbania o ich rozwój i zarządzania nimi. **Peter Cappelli, Anna Tavis**



W SKRÓCIE

PRZYCZYNA ZMIANY

Firmowe działy odpowiedzialne za podstawowe obszary działalności oraz pioniry funkcyjne przeważnie rezygnują z modeli długoterminowego planowania na rzecz bardziej dynamicznych metod pracy, które umożliwiają im szybsze dostosowywanie się do sytuacji i opracowywanie innowacji. Także dział kadr zaczyna wprowadzać zwinne praktyki do zarządzania personelem, aby dopasować się do pozostałych części firmy i wspierać je.

OBZARY TRANSFORMACJI

Przedsiębiorstwa radykalnie zmieniają: sposób zarządzania wydajnością pracy i system oceny pracowników; zakres umiejętności, na jakie kładą nacisk i które rozwijają; podejście do rekrutacji i do ustalania wynagrodzeń oraz metody stosowane, aby ułatwiać pracownikom uczenie się.

MOŻNA POWIEDZIEĆ, że dział kadr stawia na „zwinność w wersji podstawowej”, czyli stosuje ogólne zasady zwinnej pracy, ale nie zapożycza ze świata technologii wszystkich narzędzi i procedur. Dystansuje się od podejścia opartego na zasadach i planowaniu, preferując prostszy i szybszy model, którego motorem są opinie zwrotne od uczestników. Ten nowy wzorzec naprawdę przyjął się w obszarze zarządzania wydajnością pracy (w ankiecie firmy Deloitte z 2017 roku 79% menedżerów wyższego szczebla z całego świata wymieniło zwinne zarządzanie wydajnością jako jeden z priorytetów swoich organizacji). Jednak inne procesy kadrowe także zaczynają się zmieniać.

Do wielu firm nowy model wkracza stopniowo, niemalże w sposób organiczny, przenikając z działów IT, w których zwinne praktyki są już niemal powszechnie stosowane (korzysta z nich ponad 90% przedsiębiorstw). Na przykład w Bank of Montreal (BMO) zmiana rozpoczęła się, gdy pracownicy działu technologicznego dołączyli do międzyfunkcyjnych zespołów zajmujących się tworzeniem nowych produktów, aby poprawić koncentrację banku na klientach. Personel do spraw sprzedaży przejął zwinne zasady pracy od informatyków, a w zamian przekazał im wiedzę o potrzebach klientów. Dzięki tej wymianie BMO myśli dziś o zarządzaniu wydajnością na poziomie zespołów, a nie pojedynczych osób. W innych przedsiębiorstwach wprowadzanie zwinnych metod do praktyk kadrowych odbywa się szybciej i z większym rozmysłem. Doskonałym przykładem służy koncern General Electric. Firma postrzegana przez wiele lat jako wzór zarządzania przy użyciu systemów nadzoru przedstawiała się na szczupłe podejście o nazwie Fast Works („Szybkie prace”), które polega na ograniczeniu częstości odgórnych kontroli finansowych i upoważnieniu zespołów do zarządzania projektami zależnie od ewoluujących potrzeb.

Długo czekaliśmy na zmiany w podejściu do zarządzania ludźmi. Po drugiej wojnie światowej, kiedy w krajo-

przedsiębiorstwa produkcyjne, istotą pracy działów personalnych było planowanie. Firmy rekrutowały pracowników na całe życie; rotacyjnie zmieniały przydziały zadań, aby umożliwić im rozwój; z wieloletnim wyprzedzeniem przygotowywały ich do obejmowania coraz bardziej odpowiedzialnych stanowisk; a podwyżki wiązały bezpośrednio z każdym kolejnym awansem. Biurokracja wydawała się doskonałym rozwiązaniem wszelkich problemów: organizacje chciały, aby praktyki zarządzania utalentowanymi pracownikami opierały się na regułach i były wewnętrznie spójne, dzięki czemu można było niezawodnie realizować pięcioletnie (a czasami nawet piętnastoletnie) plany. To miało sens. W każdym innym pionie – od podstawowych obszarów działalności po funkcje administracyjne – dominowało przecież długofalowe podejście do wyznaczania celów, tworzenia budżetów i działalności operacyjnej. Praca działów HR odzwierciedlała działania przedsiębiorstw i je wspomagała.

W latach dziewięćdziesiątych XX wieku, kiedy świat biznesu stał się mniej przewidywalny i firmy musiały zacząć szybko zdobywać nowe umiejętności, to tradycyjne podejście zaczęło szwankować, ale się utrzymało. Aby zyskać większą elastyczność, firmowe programy rozwoju przywództwa i wewnętrzne awanse w dużym stopniu zastąpiono zatrudnianiem osób zajmujących równorzędne stanowiska w innych organizacjach. „Szerokie” widełki płacowe w systemach wynagrodzeń dały menedżerom większą swobodę nagradzania ludzi za dobre wyniki i za osiągnięcia na zajmowanych stanowiskach. W przeważającej mierze jednak stary model nadal obowiązywał. Tak jak inne pioniry funkcyjne, dział kadr był wciąż budowany pod kątem długofalowych potrzeb przedsiębiorstwa. Nadal planowano sukcesy i zapotrzebowanie na siłę roboczą, pomimo że zmiany w gospodarce i biznesie często dowodziły, że to nie ma sensu. Wciąż przeprowadzano roczne oceny pracownicze, chociaż niemal wszyscy byli z tego procesu niezadowoleni.

Obecnie obserwujemy bardziej radykalną transformację. Dlaczego dochodzi

CO PRZESZKADZAŁO FIRMIE INTUIT WE WPROWADZANIU ZWINNYCH METOD PRACY

do niej właśnie teraz? Ponieważ błyskawiczne tworzenie innowacji stało się dla większości firm strategicznym imperatywem, a nie tylko ubocznym zajęciem. Aby mu sprostać, biorą przykład z Doliny Krzemowej, a szczególnie z producentów oprogramowania, i naśladują ich zwinne praktyki zarządzania projektami. Dlatego modele odgórnego planowania ustępują miejsca metodom bardziej dynamicznym, skoncentrowanym na użytkownikach, które można lepiej dostosowywać do potrzeb krótkoterminowych. Do tych metod należą: błyskawiczne budowanie prototypów, iteracyjne gromadzenie informacji zwrotnych, zespołowe podejmowanie decyzji i „sprinty”¹ ukierunkowane na realizowanie zadań. Jak mówi dyrektor do spraw transformacji w banku BMO Lynn Roger: „Szybkość jest nową walutą w biznesie”.

Skoro istnieje uzasadnienie biznesowe dla rezygnacji ze starych systemów kadrowych i skoro firmy mają dostęp do gotowych zasad zwinności, zarządzanie zasobami ludzkimi nareszcie przejdzie długo oczekiwaną, gruntowną modernizację. W niniejszym artykule przedstawimy kilka głębokich zmian, jakich firmy dokonują w praktykach zarządzania personelem, i opiszemy wyzwania, które napotykają, stosując zwinne metody w sferze HR.

Obszary podlegające najpoważniejszym zmianom

Praca działu kadr wpływa na każdy aspekt funkcjonowania firmy i na każdego pracownika, dlatego jego transformacja wynikająca z przyjęcia zwinnych metod może mieć nawet szerszy zakres (i sprawić więcej trudności) niż zmiany w innych pionach funkcyjnych. Przedsiębiorstwa przeprojektowują praktyki zarządzania talentami w następujących obszarach:

Ocena wyników. Kiedy firmy zaczęły wprowadzać zwinne metody pracy w podstawowych obszarach działalności, przestały udawać, że z rocznym lub dłuższym wyprzedzeniem próbują planować, jak będą przebiegały prace nad projektami i kiedy będą się kończyć. Dlatego w wielu przypadkach pierwszą tradycyjną praktyką kadrową, która

Dział usług finansowych firmy Intuit, która tworzy programy finansowe i podatkowe, zaczął się przestawiać na zwinne metody pracy w 2009 roku. Minęły jednak cztery lata, zanim stały się one standardową procedurą operacyjną w całej organizacji.

Dlaczego potrzeba było aż tyle czasu? Przywódcy najlepiej znali „kaskadowe” podejście do zarządzania zmianą, więc od niego zaczęli. Nie udało się. Nieregularne wsparcie ze strony kierownictwa średniego szczebla, dorywcza praca na rzecz zespołu kierującego transformacją, deficyt zasobów administracyjnych oraz wydłużony cykl planowania ogromnie spowalniały wdrożenie.

Zanim zwinne metody pracy przyjęły się w całej firmie, zespół do spraw transformacji musiał przyjąć zwinne podejście do wprowadzania zwinności i zarządzania zmianą. Z perspektywy czasu Joumana Youssef – jedna z osób kierujących strategicznymi przemianami w Intuit – wskazuje kilka istotnych odkryć, które zmieniły kierunek i tempo transformacji:

- Należy skoncentrować się na pierwszych zwolennikach zmiany i nie marnować czasu na próby nawracania krytykantów.
- Trzeba powoływać małe, stabilne i samorządne zespoły, powierzać im odpowiedzialność za pracę i rozliczać je z realizacji zobowiązań.
- Konieczne jest szybkie przeszkolenie ze stosowania zwinnych metod przywódców na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Zwinne zespoły potrzebują pełnego wsparcia, aby mogły samodzielnie zarządzać swoją pracą.
- Trzeba przygotować się na to, że zmiana nastawienia menedżerów liniowych i średniego szczebla będzie trudna, ponieważ ludzie na tych stanowiskach potrzebują czasu, aby przyzwycząić się do „służebnego przywództwa” (*servant leadership*), którego istotą jest coaching i wspieranie pracowników, a nie nadzorowanie ich.
- Ważne jest, aby nie zbaczać z kursu. Choć zmiana wprowadzana zwinnymi metodami następuje szybciej niż zmiana wdrażana metodą kaskadową, zreformowanie sposobu myślenia organizacji wymaga wytrwałości.

zniknęła, były roczne oceny wyników pracy. Zrezygnowano też z rocznych celów dla pracowników, które ustalano na podstawie ogólnych celów firm i jednostek biznesowych rozbijanych kaskadowo na poszczególne stanowiska. Skoro pracownicy biorą udział w krótszych przedsięwzięciach o różnym czasie trwania, w dodatku często prowadzonych przez wielu przywódców i realizowanych wspólnie z innymi zespołami, to założenie, że informacje zwrotne na temat efektów ich pracy będą przekazywane raz do roku przez jednego szefa, nie ma sensu. Pracownicy muszą dostawać je częściej, w większej liczbie i od liczniejszego grona ludzi.

Tymczasem jedna z pierwszych ankiet firmy doradczej CEB wykazała, że kiedy pracodawcy rezygnowali z rocznych

ocen wyników, pracownicy otrzymywali tak naprawdę mniej opinii zwrotnych i mniej wsparcia. Działo się tak, ponieważ wiele przedsiębiorstw nie wprowadzało niczego w zamian. Menedżerowie często nie czuli pilnej potrzeby posiadania nowego modelu przekazywania informacji zwrotnych i skupiali się na innych celach. Jednak wyeliminowanie systemu ocen bez ułożenia planu, jak zapełnić powstałą po nim pustkę, prowadziło do pewnej porażki.

Po tej nauczce wiele organizacji wprowadziło częste oceny wyników pracy, w wielu przypadkach przeprowadzane po każdym projekcie. Ta zmiana upowszechniła się w wielu różnych branżach, między innymi w sprzedaży detalicznej (sieć Gap), największych koncernach farmaceutycznych (Pfizer),

ubezpieczeniach (Cigna), działalności inwestycyjnej (OppenheimerFunds), produkcji artykułów konsumpcyjnych (Procter & Gamble) i usługach audytorskich (Deloitte, PwC, Ernst & Young oraz KPMG). Najwięcej rozgłosu wywołało wprowadzenie jej we wszystkich jednostkach koncernu General Electric oraz w IBM. Obecnie nacisk pada na bezwzględne przekazywanie informacji zwrotnych przez cały rok, aby zespoły stawały się bardziej dynamiczne, mogły na bieżąco korygować błędy, poprawiać wyniki i uczyć się metodą iteracyjną, czyli stosować główne zasady zwinności.

Zgodnie z regułą koncentracji na użytkownika menedżerowie i pracownicy mają wpływ na kształtowanie nowych procesów oraz na ich testowanie i dopracowywanie. Na przykład koncern Johnson & Johnson zaproponował swoim jednostkom biznesowym udział w eksperymencie: mogły wypróbować nowy proces ciągłego przekazywania informacji zwrotnych, używając stworzonej na zamówienie aplikacji, która umożliwia pracownikom, kolegom i szefom wymienianie się uwagami w czasie rzeczywistym.

Nowy proces stanowił również próbę odejścia od stosowanej w J&J metody „pięciu rozmów”, inicjowanych określonymi zdarzeniami (model ten obejmował wyznaczanie celów, planowanie kariery, śródroczny przegląd wyników, ocenę wydajności na koniec roku oraz rewizję wynagrodzenia). Miał ją zastąpić model ciągłego dialogu. Osoby, które testowały nowy proces, odpowiadały na pytania, czy wszystko dobrze działało, czy wystąpiły jakieś błędy oprogramowania i temu podobne. Eksperyment trwał trzy miesiące. Początkowo uczestniczyło w nim tylko 20% menedżerów objętych programem pilotażowym. Trudno było pokonać inercję utrwaloną przez stosowany w poprzednich latach system rocznych ocen pracowniczych. Wtedy jednak firma zorganizowała szkolenia, aby pokazać menedżerom, jak może wyglądać skuteczne przekazywanie informacji zwrotnych, i wyznaczyła „promotorów zmiany” (*change champions*), żeby dawali przykład pożądanym zachowań w swoich

zespołach. Pod koniec trzymiesięcznego okresu do eksperymentu dołączyło 46% menedżerów z jednostek uczestniczących w programie pilotażowym, którzy wymienili się trzema tysiącami opinii.

Jeszcze dalej w rewolucjonizowaniu systemu ocen pracowniczych idzie dynamicznie rozwijające się przedsiębiorstwo Regeneron Pharmaceuticals z branży biotechnologicznej. Michelle Weitzman-Garcia, która jest jego dyrektorem do spraw rozwoju personelu, stwierdziła, że wyniki naukowców pracujących nad stworzeniem nowych leków, ludzi zajmujących się dostawami produktów, terenowych specjalistów do spraw sprzedaży i pracowników korporacyjnych pionów funkcyjnych nie powinny być mierzone w tym samym cyklu ani w ten sam sposób. Zauważyła, że te grupy ludzi potrzebują odmiennych informacji zwrotnych, a nawet stosują w pracy inne kalendarze.

W związku z tym firma stworzyła cztery różne procedury oceny, dostosowane do potrzeb poszczególnych grup. Na przykład naukowcy prowadzący badania i stypendyści ze stopniem doktora uwielbiają mierniki i oceny kompetencji, więc dwa razy do roku spotykają się z menedżerami - raz, aby przeprowadzić te oceny, i drugi raz, aby kontrolować osiąganie kamieni milowych. Z kolei pracownicy utrzymujący kontakt z klientami dołączają do swoich ocen opinie nabywców i kontrahentów. Chociaż konieczność zarządzania czterema odrębnymi procesami powoduje wzrost złożoności działania organizacji, wszystkie one utrwalają nowy standard ciągłego przekazywania informacji zwrotnych. A Michelle Weitzman-Garcia twierdzi, że osiągnięte przez firmę korzyści znacznie przewyższają koszty ponoszone przez dział kadr.

Coaching. Firmy, które najsukcesyjnie wprowadzają zwinne praktyki zarządzania talentami, inwestują w doskonalenie umiejętności coachingowych menedżerów. Kierownicy w firmie ubezpieczeniowej Cigna przechodzą szkolenie z coachingu, które zostało stworzone z myślą o zapracowanych menedżerach. Jest ono podzielone na cotygodniowe, 90-minutowe filmy, które można oglądać,

kiedy ma się czas. Kierownicy biorą też udział w sesjach edukacyjnych, które - podobnie jak „sprinty uczenia się” w systemie zwinnego zarządzania projektami - są odpowiednio krótkie i tak zorganizowane, aby umożliwić ludziom przemyślenie nowych umiejętności zawodowych oraz testowanie ich. W szkoleniach menedżerskich w firmie Cigna uwzględniono również wymianę informacji zwrotnych między pracownikami na równorzędnych stanowiskach: menedżerowie tworzą uczące się grupy, które dzielą się pomysłami i dobrymi praktykami. Członkowie tych grup odbywają rozmowy, jakie zwykle kierownicy prowadzą w firmach z bezpośrednimi podwładnymi. We własnym gronie czują się jednak swobodniej i mogą opowiadać o błędach bez obawy przed nieuchronną „oceną”.

Nowojorski start-up DigitalOcean, który oferuje infrastrukturę do udostępniania oprogramowania jako usługi (*software as a service* - SaaS), zatrudnia na pełny etat zawodowego coacha, aby uczył wszystkich menedżerów, jak przekazywać pracownikom lepsze informacje zwrotne i - bardziej ogólnie - rozwijać firmowe zdolności coachingowe. Chodzi o to, że kiedy człowiek doświadcza efektów skutecznego coachingu, sam staje się lepszym coachem. Nie każdy musi jednak zostać wybitnym specjalistą w tej dziedzinie. Pracownicy, którzy wolą programowanie od coachingu, mogą podążać technologiczną ścieżką kariery, ale na stanowiskach menedżerskich umiejętności coachingowe są uważane za nieodzowne.

Także koncern P&G zamierza zrobić ze swoich menedżerów lepszych coachów. Jest to część szerszej zakrojonej inicjatywy przemodelowania szkoleń i programów rozwoju przywództwa przeznaczonych dla kierowników oraz zwiększania ich roli w firmie. Dzięki uproszczeniu procesu oceny wydajności pracy, oddzieleniu oceny od rozmów o rozwoju i wyeliminowaniu sesji kalibracji wyników poszczególnych osób (arbitralnych negocjacji między przełożonymi, które często towarzyszą subiektywnemu i opartemu na wewnętrznych układach modelowi tworzenia rankingu pracowników) koncern P&G zyskał wiele czasu

na rozwój personelu. Jednak skłonienie kierowników, aby zamiast osądzać podwładnych, zaczęli służyć im wsparciem coachingowym w codziennej pracy, stanowi wyzwanie w przywiązanej do tradycji kulturze P&G. Dlatego firma mocno inwestuje w szkolenie menedżerów w takich umiejętnościach, jak: wskazywanie pracownikom priorytetów i celów, dostarczanie informacji zwrotnej na temat efektów pracy czy dopasowywanie zawodowych aspiracji pracowników do potrzeb firmy oraz jej planów szkoleniowych i rozwojowych. Firma wychodzi z założenia, że doksztalanie pracowników oraz budowanie ich relacji z przełożonymi wzmocni zaangażowanie personelu, a to z kolei pomoże jej sprawniej działać i wprowadzać innowacje. Chociaż jest jeszcze zbyt wcześnie, aby ocenić ogólnofirmową zmianę kulturową, P&G już teraz informuje o poprawie w tych obszarach na wszystkich poziomach zarządzania.

Zespoły. Tradycyjny dział HR koncentrował się na pojedynczych osobach – ich celach, wynikach i potrzebach. Teraz jednak, kiedy tak wiele firm organizuje pracę w trybie projektowym, systemy zarządzania i procedury kadrowe skupiają się przede wszystkim na zespołach. Grupy wyznaczają swoje cele i zadania, realizują je oraz sprawdzają stopień ich zaawansowania, stosując metodę scrum. Odbywa się to na poziomie zespołów, na bieżąco, co pozwala szybko dostosowywać się do nowych informacji, w miarę jak napływają. („Scrum” to prawdopodobnie najlepiej znany termin ze słownika zwinnych metod pracy. Został zapożyczony z rugby, gdzie oznacza zwartą formację tworzoną przez zawodników, aby wznowić grę). Zespoły biorą też na siebie odpowiedzialność za śledzenie własnych postępów, wyszukiwanie przeszkód, ocenianie umiejętności przywódczych i wyciąganie wniosków o potrzebie poprawy wyników.

W tym kontekście firmy muszą się nauczyć, jak sobie radzić z następującymi wyzwaniami:

Wielokierunkowe przekazywanie informacji zwrotnych. W zwinnym środowisku opinie zwrotne od równorzędnych pracowników mają podstawowe

W zwinnych organizacjach bardzo ceni się również „oddolne” informacje zwrotne, płynące od pracowników do szefów zespołów i kierowników.

znaczenie dla korygowania kierunku działania oraz dla rozwoju personelu, ponieważ członkowie zespołu wiedzą lepiej niż ktokolwiek inny, jaki jest wkład pracy każdej osoby. Rzadko jest to proces formalny, a komentarze kieruje się zazwyczaj do konkretnego pracownika, a nie do przełożonego. Powoduje to, że przekazywane informacje są konstruktywne, i zapobiega podważaniu kompetencji współpracowników, co czasami zdarza się w miejscach pracy charakteryzujących się wysoką rywalizacją wewnętrzną.

Niektórzy menedżerowie wyższego szczebla uważają jednak, że informacje zwrotne od pracowników na podobnych stanowiskach powinny mieć wpływ na oceny wyników. Szefowa kadr koncernu IBM, Diane Gherson, wyjaśnia, że „relacje między menedżerami a pracownikami zmieniają się w obrębie sieci [czyli zbioru projektów, którymi pracownicy się zajmują]”. Ponieważ zwinne środowisko pracy sprawia, że „monitorowanie” wydajności w tradycyjnym sensie jest praktycznie niemożliwe, w IBM menedżerowie zbierają informacje od innych pracowników, aby jak najwcześniej dostrzec problemy i na nie reagować. Jeśli informacje te nie mają charakteru wrażliwego, są przekazywane podczas codziennych odpraw na stojąco (*stand-up meetings*) oraz rejestrowane w aplikacji. Pracownicy mogą sami wybierać, czy ich uwagi do współpracowników

mają być dostępne dla menedżerów i innych osób. Ryzyko nieodpowiednich zachowań łagodzi fakt, że jeśli pracownik kieruje komentarz do przełożonego, trafia on także do zespołu. Gdyby ktoś próbował kopać dołki pod kolegami z pracy, wszystko wyjdzie na jaw.

W zwinnych organizacjach bardzo ceni się również „oddolne” informacje zwrotne, płynące od pracowników do szefów zespołów i kierowników. Ośrodki badawcze organizacji non profit Mitre Corporation od jakiegoś czasu zachęcają do przekazywania takich informacji, ale przekonały się, że wymaga to intensywnego wysiłku. Organizacja zaczęła od okresowych poufnych ankiet pracowniczych i grup fokusowych, aby odkryć, o jakich kwestiach pracownicy chcieliby rozmawiać z menedżerami. Następnie dział kadr przefiltrował te dane na potrzeby kierowników, aby dać im podstawę do rozmów z bezpośrednimi podwładnymi. Jednak początkowo pracownicy mieli opory przed przekazywaniem oddolnych informacji zwrotnych – nawet anonimowo i wyłącznie na potrzeby uczenia się – ponieważ nie byli przyzwyczajeni do wyrażania swoich opinii na temat pracy kierownictwa.

Mitre Corporation przekonała się również, że czynnikiem, który wreszcie skłonił podwładnych do szczerości, było namówienie menedżerów, aby powie-dzieli wprost, że oczekują komentarzy i doceniają je. W innym przypadku ludzie mogliby żywić uzasadnione obawy, że przywódcy nie są naprawdę otwarci na opinie zwrotne ani gotowi je wykorzystać. Bo przecież tym, co zniechęca ludzi do udziału w jakiegokolwiek ankiecie pracowniczej, jest zbieranie opinii i niewykonywanie ich w praktyce. W ten sposób powoduje się erozję z trudem budowanego zaufania między pracownikami a menedżerami. Kiedy w organizacji Mitre zaczęł działać nowy proces zarządzania wydajnością pracy i przekazywania informacji zwrotnych, prezes zaznaczył, że ośrodki badawcze będą musiały pracować w sposób iteracyjny i wprowadzać udoskonalenia. Skorygowany proces oddolnego przekazywania informacji zwrotnych zostanie wdrożony w tym roku.

W zespołach informacje zwrotne przepływają we wszystkich kierunkach, dlatego wiele przedsiębiorstw używa technologii, aby zarządzać ogromną liczbą wiadomości. Aplikacje pozwalają przełożonym, współpracownikom i klientom przekazywać sobie nawzajem natychmiastowe opinie z dowolnego miejsca. Co niezwykle istotne, kiedy nadchodzi czas wystawiania ocen, kierownik może pobrać wszystkie wcześniejsze komentarze. W niektórych aplikacjach pracownicy i szefowie mogą oceniać postępy w realizacji celów; co najmniej jedna aplikacja pomaga menedżerom analizować rozmowy prowadzone na platformach do zarządzania projektami, takich jak Slack, i przekazywać opinie na temat jakości współpracy. Przedsiębiorstwo informatyczne Cisco używa zastrzeżonej technologii, aby co tydzień zbierać od pracowników surowe dane (tak zwane okruszki) na temat efektów pracy ich kolegów na równorzędnych stanowiskach. Takie narzędzia umożliwiają menedżerom dostrzeganie wahań w wydajności pojedynczych osób w czasie, a nawet w obrębie zespołów. Aplikacje nie dostarczają oczywiście oficjalnego zapisu wyników, a pracownicy mogą preferować omawianie problemów w cztery oczy, aby uniknąć konieczności zapisywania ich w plikach, które mogą być pobierane. Wiemy jednak, że firmy doceniają i nagradzają poprawę oraz podawanie rzeczywistych wyników, więc ukrywanie problemów nie zawsze się pracownikom opłaca.

Prawa decyzyjne na pierwszej linii. Fundamentalny zwrot ku zespołom ma także wpływ na prawa decyzyjne. Firmy przekazują je pracownikom pierwszej linii, wyposażając ich i uprawniając do bardziej niezależnego działania. Wymaga to jednak ogromnej zmiany behawioralnej i ludzie potrzebują wsparcia, aby jej dokonać. Zilustrujemy to zjawisko ponownie przykładem zacierpniętym z organizacji Bank of Montreal. Kiedy ów bank wprowadził zwinne zespoły, aby zaprojektowały kilka nowych usług dla klientów, przywódcy wyższego szczebla nie byli do końca gotowi oddać władzę, a podlegający im ludzie nie byli przyzwyczajeni do jej sprawowania.

Dlatego firma wprowadziła do zespołów biznesowych coachów specjalizujących się w zwinnych metodach pracy. Zaczęli oni organizować dla wszystkich pracowników, włącznie z liderami wyższego szczebla, „retrospektywy”, czyli regularne sesje nakłaniania do refleksji i przekazywania informacji zwrotnych, odbywające się po każdej iteracji. Retrospektywy stanowią zwinną wersję przeglądów przeprowadzonych działań (*after-action review*), a ich celem jest ciągłe doskonalenie procesów. Przywódcy wyższego szczebla natychmiast zrozumieli wartość tych sesji, ponieważ pozwalały one szybko wskazać konkretne sukcesy i porażki oraz ich przyczyny. To pomogło przekonać ich do zwinnych metod pracy oraz do podzielenia się uprawnieniami decyzyjnymi.

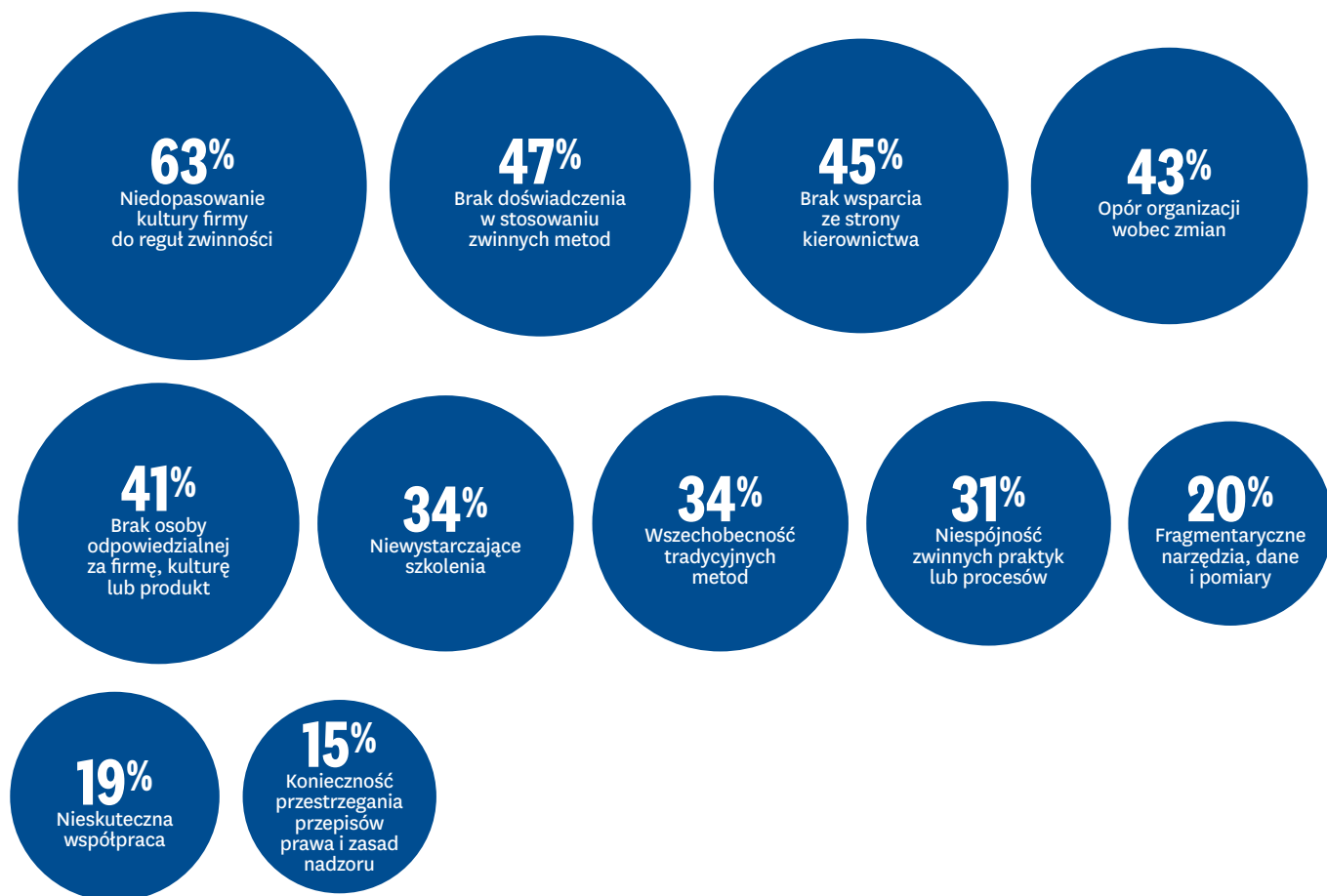
Złożona dynamika grup. Warto zmysłować sobie, że rola kierownika zmienia się i nie polega już na zarządzaniu pojedynczymi osobami, tylko na promowaniu produktywnej, zdrowej dynamiki zespołu. Jest to znacznie bardziej skomplikowane zadanie i uczestnicy tego procesu często potrzebują pomocy. W koncernie Cisco takiego wsparcia udziela specjalna jednostka Team Intelligence („Informacja o zespołach”). Jej zadaniem jest wyszukiwanie w firmie zespołów osiągających najlepsze wyniki, analizowanie sposobu ich działania i uczenie innych grup, jak brać z nich przykład. Jednostka wykorzystuje ogólnofirmową platformę Team Space („Przestrzeń zespołu”), która rejestruje dane na temat projektów wykonywanych przez poszczególne zespoły, zgłoszonych trudności oraz osiągnięć, aby mierzyć i doskonalić pracę wszystkich grup pracowniczych w obrębie jednostek i całej firmy.

Wynagrodzenia. Zmienia się także sposób naliczania płac. Najprostsze dostosowanie się do zwinnych metod pracy - obserwowane w takich firmach z branży sprzedaży detalicznej jak Macy's - polega na przyznawaniu punktowych premii (*spot bonuses*) służących nagradzaniu pracowników za bieżące osiągnięcia, zamiast stosowania wyłącznie podwyżek płac pod koniec roku.

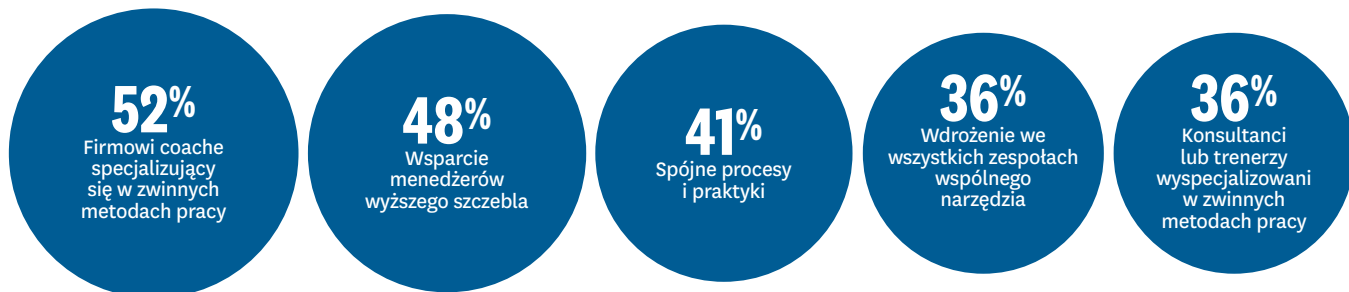
CZEGO SPECJALIŚCI DO SPRAW HR MOGĄ SIĘ NAUCZYĆ OD BRANŻY TECHNOLOGICZNEJ

Pionierzy zwinnych metod pracy w świecie zaawansowanych technologii wyprzedzają wszystkich o całe lata, jeśli chodzi o wdrażanie tego rodzaju metodyk na dużą skalę. Nikt nie udzieli więc lepszych wskazówek menedżerom i przywódcom działów kadr, którzy zmagają się z wprowadzaniem zwinnych praktyk zarządzania personelem we wszystkich pionach firm. W niedawnej ankiecie tysiące specjalistów do spraw wytwarzania oprogramowania z wielu krajów i branż wskazało największe przeszkody, które utrudniają zwinne działanie na dużą skalę, oraz sposoby ich przewyżczania.

GLÓWNE PRZESZKODY UTRUDNIAJĄCE WPROWADZANIE ZWINNYCH METOD NA DUŻĄ SKALĘ...



...CZYNNIKI NIEZBĘDNE DO OSIĄGNIĘCIA SUKCESU



UWAGA: RESPONDENCI MOGLI WSKAZYWAĆ WIELE ODPOWIEDZI.

ŹRÓDŁO: BADANIE STATE OF AGILE FIRMY VERSION ONE Z 2016 ROKU

Badania i praktyka pokazują, że wynagrodzenie najlepiej sprawdza się jako czynnik motywujący, kiedy jest wypłacane jak najszybciej po pożądanym zachowaniu. Natychmiastowe nagrody ogromnie wzmacniają skuteczność bezzwłocznych informacji zwrotnych. Doroczne podwyżki za osiągnięcia są mniej skuteczne, ponieważ zbyt wiele czasu upływa, zanim zostaną przyznane.

Firma Patagonia, producent odzieży i sprzętu dla turystów, całkowicie wyeliminowała coroczne podwyżki dla pracowników umysłowych. Zamiast tego dużo częściej koryguje wynagrodzenie na każdym stanowisku, kierując się wynikami badań na temat aktualnych stawek rynkowych. Podwyżki mogą być też przyznawane pracownikom, kiedy uczestniczą w trudniejszych projektach lub w inny sposób wykraczają poza swoje obowiązki. Firma ma specjalny budżet dla jednego procenta pracowników osiągających najlepsze indywidualne wyniki, a przełożeni mogą zgłaszać wszelkie dokonania, które zasługują na takie wyróżnienie, także pracę na rzecz zespołu.

Wynagrodzenie jest również często używane do utrwalania takich wartości zwrotnych metod pracy, jak uczenie się i dzielenie się wiedzą. Na przykład w świecie start-upów firma internetowa zajmująca się wynajmem luksusowej odzieży Rent the Runway zrezygnowała z premii, włączając przeznaczone na ten cel pieniądze do podstawowych pensji. Prezes Jennifer Hyman twierdzi, że program premiowy przeszkadzał w przekazywaniu szczerych opinii zwrotnych. Pracownicy nie przekazywali sobie konstruktywnych, krytycznych uwag, wiedząc, że mogą one mieć negatywny wpływ na wynagrodzenie współpracowników. Zdaniem Jennifer Hyman, nowy system eliminuje ten problem, „oddzielając od siebie obie sfery”.

Firma DigitalOcean przeprojektowała system nagród, aby promować sprawiedliwe traktowanie pracowników i kulturę współpracy. Obecnie korekty wynagrodzeń odbywają się dwa razy do roku w reakcji na trendy na zewnętrznym rynku pracy, zmiany w zakresach obowiązków oraz na poprawę lub pogorszenie

wyników. Co ważniejsze, przedsiębiorstwo wyeliminowało różnice w wynagrodzaniu za pracę o jednakowej wartości. Celowo przeciwdziała wewnętrznej rywalizacji, aż nazbyt dobrze zdając sobie sprawę z problemów istniejących w skrajnie konkurencyjnych kulturach (panujących na przykład w koncernach Microsoft i Amazon). Aby personalizować wynagrodzenie, firma tworzy mapę obszarów, na które ludzie oddziałują ze swoich stanowisk, oraz obszarów, w których muszą się rozwijać i edukować. Dane dotyczące oddziaływania poszczególnych osób na firmę stanowią główny argument w rozmowach na temat zarobków. Firma absolutnie zniechęca do negocjowania podwyżki własnej pensji, a nagrody finansowe są przyznawane tylko za jeden procent największych sukcesów. Poza tym nie ma zwyczaju przyznawania premii za osiągnięcia. Wszyscy pracownicy są uprawnieni do premii, których podstawą są wyniki firmy, a nie indywidualny udział każdego z nich. Aby jeszcze bardziej wspierać współpracę, DigitalOcean dywersyfikuje portfel nagród, rozszerzając go o niefinansowe, ale wartościowe prezenty, takie jak czytnik Kindle pełen „najlepszych książek” wybranych przez prezesa.

Wynagrodzenie najlepiej sprawdza się jako czynnik motywujący, kiedy jest wypłacane jak najszybciej po pożądanym zachowaniu. Natychmiastowe nagrody ogromnie wzmacniają skuteczność bezzwłocznych informacji zwrotnych.

Jak DigitalOcean motywuje ludzi do osiągania wspaniałych wyników bez stosowania wygórowanych nagród finansowych? Wiceprezes do spraw HR Matt Hoffman mówi, że firma stara się tworzyć kulturę, która inspirowa do realizacji misji i rozwijania kreatywności. Jak na razie wydaje się, że to podejście działa. W najnowszym rankingu zaangażowania przeprowadzonym przez serwis Culture Amp przedsiębiorstwo uplasowało się o 17 punktów wyżej od branżowego standardu, jeśli chodzi o zadowolenie z wynagrodzenia.

Rekrutacja. Poprawa sytuacji gospodarczej po ostatniej recesji sprawiła, że rekrutowanie i zatrudnianie pracowników stało się zadaniem jeszcze pilniejszym i wymagającym jeszcze większej zwinności. Aby szybko zwiększyć skalę działania, nowy dział cyfrowy koncernu General Electric przeprowadził w 2015 roku kilka interesujących pionierskich eksperymentów rekrutacyjnych. Powołał na przykład międzyfunkcyjny zespół, który analizuje wszystkie zapotrzebowania na pracowników. Interesy szefów działów, którzy chcą szybko zatrudnić odpowiednich ludzi, reprezentuje menedżer do spraw obsady stanowisk (*head count manager*). Menedżerowie odpowiedzialni za rekrutację rotacyjnie dołączają do zespołu i opuszczają go, zależnie od tego, czy są potrzebni, a proces jest nadzorowany przez scrum mastera?

Aby działać sprawnie, zespół zajmuje się wakacjami, co do których wyjaśniono wszelkie wątpliwości; zapotrzebowanie na pracownika zostaje zgłoszone dopiero po zakończeniu dyskusji na temat pożądanego cech kandydatów. Wolne stanowiska są szeregowane według ich znaczenia dla firmy, a zespół koncentruje się na najważniejszych, dopóki ich nie obsadzi. Członkowie zespołu pracują nad kilkoma wakacjami równocześnie, co pozwala im wymieniać się informacjami na temat osób, które mogą lepiej pasować do tych, a nie innych ról. Rejestrują też czas potrzebny na obsadzenie stanowisk i śledzą na tablicy kanban³ wszystkie otwarte zapotrzebowania na pracowników, aby wychwytywać wąskie gardła i zablokowane



Z POLSKIEJ PERSPEKTYWY: HUBERT MALINOWSKI

ARCHITEKCI ZWINNYCH ZESPOŁÓW

Zwinne zespoły potrafią odpowiadać na zmienność, niepewność i złożoność dzisiejszego świata. Skuteczne budowanie takich zespołów zależy w dużym stopniu od umiejętności przywódczych menedżera.

Wśród praktyków zajmujących się tematyką zarządzania dużą popularnością cieszy się akronim VUCA. Pochodzi on od słów volatility (zmienność), uncertainty (niepewność), complexity (złożoność) i ambiguity (niejednoznaczność). W świecie charakteryzującym się tymi czterema właściwościami żaden menedżer nie jest w stanie samodzielnie mierzyć się ze współczesnymi wyzwaniami. Żaden kierownik – nawet jeśli dysponuje wybitnym IQ i doświadczeniem oraz dostępem do najnowszych raportów na temat osiągnięć zespołu – nie jest w stanie w pojedynkę skutecznie stawiać czoła dynamicznej rzeczywistości. Dlatego każdy menedżer potrzebuje ściślej współpracy z zespołem, opartej na ciągłej wymianie informacji i samodzielności działań poszczególnych członków załogi. Zwinne reagowanie jest możliwe tylko wówczas, gdy jesteśmy nieustannie dobrze poinformowani i mamy wypracowane zasady podejmowania szybkich decyzji na poszczególnych szczeblach. Jak to osiągnąć?

Możemy mówić o kilku działaniach pozwalających zespołowi na dojście do szybkich i elastycznych wzorców działania. Pierwszym z nich jest kultura, jaką w zespole wytwarza lider. Kultura organizacyjna to potężne narzędzie pozwalające przygotować firmę na najtrudniejsze wyzwania. Na podstawie mojego doświadczenia w pracy z wieloma zespołami mogę stwierdzić, że głównym czynnikiem decydującym o dominującej kulturze jest postawa lidera i jego sposób działania. Miałem okazję pracować z jednostką organizacyjną, której ster objął nowy lider. Jego poprzednik całkowicie zatowarował zespół. Niechętnie widział konsultowanie się ludzi między sobą i chciał mieć zawsze ostatnie słowo w każdej kwestii. Oczywiście nie przyjmował też żadnej informacji zwrotnej. Nowy menedżer

postawił sobie za zadanie zmianę zachowań zespołu. Już na początku bardzo jasno powiedział, że oczekuje swobodnego przekazywania informacji zwrotnych pomiędzy wszystkimi członkami zespołu, włączając w to jego samego. Adresaci tego komunikatu na początku nie wierzyli w dobre intencje menedżera i bali się, że zostaną ukarani przy każdej próbie krytyki.

Skuteczna zmiana zachowań w tym zespole musiała zakładać nie tylko przyswojenie nowych umiejętności, ale także odziaływanie na poziomie postaw, ponieważ to przede wszystkim emocje blokowały pożądaną reakcję według określonych wzorców. W takiej sytuacji potrzebne są cierpliwość, wytrwałość i nieustępliwość ze strony lidera w regularnym komunikowaniu i pozytywnym reagowaniu na działania zgodne z oczekiwaniami oraz informacje zwrotne – nawet te nieumiejętnie przekazane. Dzięki takiemu podejściu pracownicy powoli się otwierali i sprawdzali granice, których wcześniej przekraczać nie było wolno. Ostatecznie po sześciu miesiącach ludzie nauczyli się współpracować, otwierali się komunikując i przekazując sobie informacje zwrotne. Przywoływany przeze mnie lider skutecznie przeprowadził swój zespół przez proces zmiany, ponieważ sam ucieleśniał nowe wzorce zachowań. Bez silnego przywódcy będącego wzorem zachowań nie może być mowy o dostosowaniu przedsiębiorstwa do zmiennych, niepewnych i złożonych warunków biznesowych.

Drugim czynnikiem pozwalającym pracownikom podejmować właściwe decyzje jest przekazanie im władzy do ich podejmowania w zakresie odpowiadającym ich kompetencjom. Wyróżniamy trzy główne wzorce delegowania uprawnień do zespołów. Założymy, że wszelkie zadania możemy podzielić na dwa etapy: wewnętrzne przygotowanie, które daje nam jeszcze opcje wprowadzania

modyfikacji (napisanie raportu, przygotowanie formuły szkolenia, stworzenie projektu produktu) i ostateczna realizacja (przebieg wydarzeń. Pracownikowi początku lub w wypadku wybitnie skomplikowanego zadania menedżer przekazuje odpowiedzialność, ale nie zostawia go samego. Może powiedzieć: „to będzie twoje zadanie, ale zanim zaczniesz nad nim pracować, przyjdź i je omówimy”, czyli deleguje odpowiedzialność i jednocześnie daje wsparcie przed stworzeniem pierwszej wersji rozwiązania. W wypadku pracowników bardziej doświadczonych menedżer, delegując, daje jasny sygnał, że chce zweryfikować jakość zadania przed ostateczną realizacją. Z najsilniejszym uprawnomocnieniem pracownika mamy do czynienia, gdy menedżer chce być poinformowany tylko o wykonaniu zadania.

Najsukcesowniejszą metodą rozwijania u ludzi odwagi i gotowości w dokonywaniu wyborów jest coaching. Zdarzyło mi się współpracować z przywódcą, który z samodzielności w podejmowaniu decyzji uczynił wartość na poziomie kultury organizacji. W jaki sposób ją wdrażał? Otóż ilekroć jego podwładny prosił go o pomoc w podjęciu decyzji, ten, zamiast radzić, zawsze najpierw zadawał pytanie: „W jakim stopniu ty sam jesteś zdolny podjąć tę decyzję?”. W ten sposób nie dość, że uczył pracowników na rozwijanie samodzielności, ale też rozwijał ich dzięki zamienianiu każdej sytuacji czy problemu na okazję do nauki. Podobnie jak w wypadku budowania nowych sposobów działania w zespole, ten menedżer rozwinął u swoich ludzi umiejętność pracy z nim jako partnerem, a nie jako opiekunem, tylko dzięki konsekwencji. **FS**



HUBERT MALINOWSKI,
trener ICAN Institute

procesy. Podobne podejście do rekrutacji stosuje dziś IBM.

Firmy coraz intensywniej wykorzystują technologię do szukania i monitorowania kandydatów, którzy dobrze pasują do zwinnego środowiska pracy. GE, IBM i Cisco pracują z dostawcą rozwiązań rekrutacyjnych Ascendify nad stworzeniem oprogramowania właśnie do tego celu. Internetowe narzędzie o tym samym przeznaczeniu oferuje firma HackerRank zajmująca się rekrutacją specjalistów od IT.

Edukacja i rozwój. Ta dziedzina, podobnie jak rekrutacja, musiała się zmienić, aby szybciej zapewniać organizacjom nowe umiejętności. Większość przedsiębiorstw dysponuje już zestawem internetowych modułów edukacyjnych, do których pracownicy mogą mieć dostęp na życzenie. Chociaż jest to rozwiązanie pomocne dla ludzi o skonkretyzowanych potrzebach, przypomina nieco wręczenie studentowi klucza do biblioteki z poleceniem, aby sam ustalił, co musi wiedzieć, a następnie się tego nauczył. Nowsze metody wykorzystują analizę danych, aby wyodrębnić umiejętności potrzebne na określonych stanowiskach i niezbędne do uzyskania awansu, a następnie - aby podpowiadać poszczególnym pracownikom, jakiego rodzaju szkolenia powinni wybierać i o jakie stanowiska się ubiegać, posiadając takie, a nie inne doświadczenie i zainteresowania.

IBM używa do formułowania takich rad sztucznej inteligencji, przyjmując za punkt wyjścia profile pracowników, które obejmują ich dawne i obecne role, oczekiwaną ścieżkę kariery oraz ukończone programy szkoleniowe. Firma opracowała również specjalne szkolenie dla zwinnych środowisk, używając animowanych symulacji z zestawem „postaci” do ilustrowania przydatnych zachowań, takich jak na przykład przekazywanie konstruktywnej krytyki.

Tradycyjnie obszar edukacji i rozwoju obejmował planowanie sukcesji. Stanowiło ono kwintesencję odgórnego, długofalowego sposobu myślenia, zgodnie z którym kandydatów do najważniejszych ról przywódczych wybierano z wieloletnim wyprzedzeniem, zazwyczaj w nadziei, że w porę zdobędą określone

zdolności. Niestety, świat często nie chce podporządkowywać się tym planom. Przedsiębiorstwa raz po raz odkrywają, że ich potrzeby ulegają zmianie wcześniej, niż zwalniają się wyższe stanowiska przywódcze. Wtedy plan zostaje najczęściej zarzucony, a poszukiwanie kandydatów na sukcesorów zaczyna się od początku. Mimo to część firm i tak kontynuuje długofalowe planowanie sukcesji (mniej więcej połowa dużych przedsiębiorstw opracowuje plany przygotowania następców prezesa). Jedynie koncern Pepsi wykonał mały krok, aby odejść od tego modelu przez skrócenie jego ram czasowych. Zamiast typowych dorocznych raportów firma przedstawia krótkie kwartalne sprawozdania na temat rozwoju potencjalnych sukcesorów i opóźnia nominacje, aby następowały bliżej momentu, w którym prawdopodobnie obejmą nowe role.

Ciągłe wyzwania

Z pewnością nie każda firma ani nie każda grupa pracowników desperacko dąży do błyskawicznego tworzenia innowacji. Praca na niektórych stanowiskach musi być wciąż w dużej mierze podporządkowana regułom (dotyczy to na przykład księgowych, operatorów sterowni w elektrowniach atomowych czy chirurgów). W takich przypadkach zwinne praktyki zarządzania talentami nie mają sensu.

Nawet w branżach, gdzie ich stosowanie jest zasadne, mogą wywołać opór - szczególnie w dziale personalnym. Wiele procesów musi się zmienić, aby organizacja odeszła od opartego na planowaniu modelu „kaskadowego” (który prędkiej można nazwać liniowym niż elastycznym i zdolnym do adaptacji), a przecież niektóre z tych procesów są wbudowane w systemy informacyjne czy nazwy stanowisk. Przystawienie się na technologie informacyjne oparte na chmurze - co często odbywa się niezależnie od innych zmian - znacznie ułatwia wprowadzanie narzędzi wykorzystujących aplikacje. Jednak w kwestiach kadrowych trwa impas. Wiele zadań działu personalnego - takich jak tradycyjne podejście do rekrutacji, wdrażanie nowych pracowników do obowiązków i koordynowanie programów - przejdzie

do lamusa, podobnie jak potrzebna do ich wykonywania specjalistyczna wiedza.


W to miejsce już powstają nowe zadania. Pomaganie przełożonym w przestawianiu się z wystawianiu ocen na coaching stanowi ogromne wyzwanie nie tylko ze względu na potrzebne umiejętności, ale także dlatego, że podważa ich status i formalną władzę. Skoncentrowanie uwagi zarządzających na zespołach, zamiast na pojedynczych osobach, może być nawet jeszcze trudniejsze, ponieważ dynamika zespołów często stanowi „czarną magię” dla tych, którzy nie potrafią nawet prowadzić coachingu poszczególnych pracowników. Nie wiadomo, czy przedsiębiorstwa zdołają pomóc menedżerom w obejmowaniu wszystkich tych obowiązków i dostrzeganiu ich znaczenia.

Dział kadry będzie także musiał zdobyć nowe umiejętności. Potrzebna mu będzie większa specjalistyczna wiedza w dziedzinie wsparcia IT - zwłaszcza jeśli wzięć pod uwagę, jak wiele danych na temat wydajności pracy generują nowe aplikacje - oraz głębsza wiedza o zespołach i bezpośrednim nadzorowaniu pracy. Przez kilkadziesiąt lat dział kadry nie musiał się zmieniać tak bardzo, jak obsługiwane przez niego jednostki prowadzące działalność operacyjną. Teraz jednak pojawiła się presja wywierana na poziomie operacyjnym, co znacznie utrudnia podtrzymywanie starych praktyk zarządzania personelem. 📌

1. Sprint stanowi element zwinnej metodyki pracy o nazwie scrum. Jest to trwający od jednego do czterech tygodni okres, którego efektem powinno być dostarczenie użytkownikom kolejnej działającej wersji produktu.

2. Członek zespołu scrum odpowiedzialny za usuwanie wszelkich przeszkód uniemożliwiających zespołowi wykonanie zadania oraz za poprawną implementację procesu i metod.

3. Narzędzie wykorzystywane w metodzie kanban do zarządzania procesami i projektami.

 **PETER CAPPELLI** jest profesorem zarządzania w Wharton School oraz dyrektorem ośrodka Center for Human Resources na tej uczelni. **ANNA TAVIS** jest wykładowcą zarządzania kapitałem ludzkim w New York University oraz redaktorem kolumny Perspectives w dzienniku „People + Strategy” dla menedżerów do spraw HR.



Z POLSKIEJ PERSPEKTYWY: JAKUB BAŻELA

ZWINNOŚĆ Z PRZESZKODAMI

Zwinność w działach HR pozwala skuteczniej odpowiadać na zmieniające się potrzeby współczesnych organizacji. Wprowadzenie do firmy zwinnych metodyk zarządczych często napotyka jednak opór wynikający z obecnej kultury organizacyjnej.

Podobnie jak w przypadku zachodnich firm, również w Polsce zwinne metody jako pierwsze trafiły do zespołów programistów, dla których tego typu praca jest najbardziej naturalna. Jednak zalety tego modelu pracy powoli zaczynają odkrywać dla siebie również inne działy funkcyjne, w tym HR, chociaż nie jest to zjawisko masowe. Firmy w Polsce, w których HR stosuje zwinne metodyki zarządzania, to najczęściej duże korporacje, wykorzystujące agile do wytwarzania swoich kluczowych produktów dla zewnętrznych klientów. Z mojej praktyki wynika, że poza firmami informatycznymi coraz częściej bywają to np. ubezpieczyciele lub banki.

Pod szyldem zwinności występuje szereg rozmaitych metod zarządzania i nie sprzeczają się one do coraz bardziej popularnej metody scrum, która służy do tworzenia i ciągłego ulepszania złożonych produktów. Ważnym elementem zwinności jest transparentność pracy, możliwość ciągłego przeglądania i wdrażania kolejnych ulepszeń. Definiując zwinność w ten sposób, łatwo zauważyć, że działy HR mają bardzo szeroki wachlarz narzędzi sprawiających, że ich praca stanie się bardziej zwinna. Dobrym przykładem jest metoda kanban, której korzenie tkwią w japońskich zakładach Toyoty. Jej sednem jest stosowanie wizualizacji postępu procesu, co pozwala na zwiększenie przejrzystości rekrutacji oraz lepsze zarządzanie samym działem HR.

Część polskich działów HR próbuje odchodzić od corocznej oceny 360 stopni, która coraz mniej przystaje do współczesnych realiów, zwłaszcza uwzględniając założenia zwinnych metod pracy. Ponieważ rzeczywistość jest bardzo dynamiczna, a jednocześnie nieprzewidywalna,

to przekazywanie pracownikowi informacji zwrotnej raz do roku nie wydaje się sensowne. Co więcej, zwinność zakłada przejrzystość, a ocena 360 stopni uwzględnia opinie o pracowniku zebrane u wszystkich osób z jego otoczenia, ale nie pozostawia głównemu zainteresowanemu możliwości dyskusji z informacją zwrotną. Tymczasem, zgodnie z zasadami zwinności, działy HR mogą prowadzić cykliczne, nawet dość częste, spotkania z członkami poszczególnych zespołów, by możliwie szybko wyłapywać pojawiające się w nich trudności i ograniczenia.

Agile zakłada znacznie bardziej elastyczną strukturę i większą otwartość niż tradycyjny model zarządzania, nic nie stoi też na przeszkodzie, by ocenie podlegali

Agile zakłada elastyczność i otwartość, więc ocenie mogą podlegać nie tylko podwładni, ale też równorzędni pracownicy, a nawet przełożeni.

nie tylko podwładni, ale także równorzędni pracownicy, a nawet przełożeni. Częsty kontakt działów HR z zespołami może ułatwić też pozyskiwanie nowych członków zespołu. Działy HR mogą prowadzić przejrzysty proces rekrutacyjny, dając możliwość poszczególnym działom funkcyjnym zgłaszania zapotrzebowania na nowe osoby lub rekomendowania swoich kandydatów.

Niestety, w polskich firmach wdrażanie zwinnych metod zarządzania często napotyka poważne trudności wewnętrzne. Wiele

zespołów HR chciałoby pracować w ten sposób, ale nieraz okazuje się, że organizacja nie jest przygotowana na tego typu zmianę. Z jednej strony mamy zespół, który chciałby się samodzielnie organizować i na bieżąco reagować na zmieniające się oczekiwania. Natomiast z drugiej jest organizacja przywiązana do sztywno rozpisanych ról, takich jak szef projektu, czy też wykresów ilustrujących wykorzystanie sztywno zaplanowanego budżetu. W przypadku niesprzyjającej kultury organizacyjnej zwinny model pracy jest trudny do świadomego wykorzystania.

Przed wprowadzeniem zwinności działy HR powstrzymuje jeszcze ograniczenie związane bezpośrednio z ich specyfiką. To właśnie ten pion odpowiada za odpowiednią ścieżkę awansu wielu pracowników. Zniesienie tradycyjnej hierarchii często budzi zdecydowany opór. Jeśli np. na czyjejs wizytówce widnieje stanowisko „dyrektor”, możemy z dużym prawdopodobieństwem ocenić jego rolę w organizacji. Tymczasem rola taka jak „właściciel produktu” lub „Scrum Master” nie wskazuje na szczybel w firmowej drabinie stanowisk, ale na zakres obowiązków danego pracownika w kontekście rozwijania określonego produktu. Może więc nim być kierownik, a w rzadkich przypadkach nawet członek zarządu. Likwidacja tradycyjnej hierarchii w oczach wielu pracowników oznacza, że rekruterzy oglądający ich profile na LinkedIn mogą być mniej skłonni do proponowania im bardziej eksponowanych ról w kolejnych firmach.

Można więc uznać, że pionierzy HR działających w Polsce firm wydają się coraz bardziej przekonani do idei zwinnych metod pracy. Co więcej, z pracy z klientami wnioskuje, że ten trend będzie się w przewidywalnej przyszłości tylko nasilać. Jednocześnie trzeba pamiętać, że wewnętrzny opór przed zmianami w kierunku zwinności może znacząco je utrudnić. **MŻ**



JAKUB BAŻELA jest konsultantem ds. agile i nowych metod zarządzania w firmie Code Sprinters.

ROZMOWA: DIANE GHERSON

WSPÓŁTWORZENIE DOŚWIADCZEŃ PRACOWNIKA

Firmy, które wprowadzają zwinne praktyki zarządzania personelem, poświęcają wiele uwagi doświadczeniom pracowników związanym z miejscem pracy, czyli w pewnym sensie traktują ich jak klientów. Szefowa pionu zarządzania zasobami ludzkimi w IBM Diane Gherson w niedawno udzielonym wywiadzie opowiedziała nam, jak zwinne podejście sprawdza się w kultowym przedsiębiorstwie, które równocześnie przebudowuje model biznesowy. Rozmawia Lisa Burrell.

Co to znaczy, że w procesie zarządzania ludźmi IBM stawia odczucia pracowników w centrum uwagi?

Jak wiele innych firm, zaczynaliśmy od przekonania, że jeśli ludzie będą zadowoleni z pracy w IBM, tak samo będą się czuć nasi klienci. Nie była to nowa myśl, ale z pewnością od czterech, pięciu lat traktujemy ją bardzo poważnie. I widzimy dowody jej słuszności. Przekonaliśmy się, że zaangażowanie pracowników odpowiada za 2/3 obecny doświadczenia klientów. I że kiedy poprawiamy wskaźnik satysfakcji klienta o pięć punktów, odnotowujemy przeciętnie 20-procentowy wzrost przychodów. Efekty są więc oczywiste. To biznesowe uzasadnienie zmiany.

Wymagała ona jednak modyfikacji sposobu myślenia. Wcześniej zazwyczaj powierzaliśmy budowanie programów kadrowych ekspertom. Obecnie włączamy pracowników do procesu projektowania, tworzymy programy wspólnie z nimi i z czasem przeprowadzamy kolejne iteracje, aby zaspokajać ich potrzeby.

Jak to wygląda w praktyce?

Dobrym przykładem jest wdrażanie pracowników do zadań (*onboarding*), czyli pierwszy proces, który wzięliśmy pod lupę. Wiedzieliśmy, że chcemy, aby pracownicy myśleli: „Ogromnie się cieszę, że tu jestem, i zdaję sobie sprawę, co muszę wiedzieć, żeby zacząć pracę”. Ale nasze działania

były ograniczone. Podchodziliśmy do sprawy w tradycyjny sposób, skupiając się wyłącznie na kwestiach organizacyjnych i na doświadczeniach w trakcie pierwszego dnia w pracy. Kiedy zaczęliśmy pytać nowych pracowników, jak przebiegał ich proces wdrożenia do obowiązków, słyszeliśmy na przykład: „Nie dostałam na czas laptopa”, „Nie wydano mi w porę karty kredytowej, abym mógł pojechać na pierwsze spotkanie” lub „Miałem problem z dostępem do firmowej sieci”. A wszystkie wymienione okoliczności wpływają na to, co człowiek czuje w związku z podjęciem pracy w firmie.

Kiedy się to zrozumie, staje się jasne, że trzeba poszerzyć zakres obowiązków zespołu do spraw wdrażania nowych pracowników, aby obejmował cały proces. Sukces wymaga współpracy z większą grupą ludzi. Angażujemy ochronę, aby nowi pracownicy dostawali na czas identyfikatory. Współpracujemy z kierownikiem biura, który musi im wyznaczyć fizyczną przestrzeń do pracy i upewnić się, czy każdy wie, gdzie się udać. Kontaktujemy się ze specjalistami od firmowej sieci, aby przygotowali i aktywowali zdalny dostęp dla pracowników. Wszystko to wchodzi w zakres wdrażania ludzi do pracy. Nie wystarczy rewelacyjne spotkanie pierwszego dnia z kilkoma innymi „nowymi nabytkami”.

Minęło trochę czasu, zanim to zrozumieliliśmy. Aby stworzyć świetne

doświadczenia pracowników, trzeba spojrzeć na to zadanie z szerszej perspektywy i przestać myśleć w kategoriach silosów.

Jak zmieniło się podejście IBM do uczenia się i rozwoju?

Dzisiaj ludzie przyswajają treści przy użyciu telefonów i tabletów. Korzystają z serwisów YouTube i TED, aby zdobywać wiedzę o kwestiach, na których się nie znają. Dlatego musieliśmy odłożyć na bok tradycyjny system zarządzania procesem uczenia się i w inny sposób pomyśleć o kształceniu i rozwoju. Ponownie zaprosiliśmy do współpracy pracowników z pokolenia Y oraz użytkowników i wspólnie z nimi zaprojektowaliśmy platformę edukacyjną, która zmienia zalecenia w zależności od indywidualnych potrzeb każdego z 380 tysięcy pracowników IBM.

Platforma dostosowuje się do poszczególnych ról za pomocą stale aktualizowanych inteligentnych rekomendacji. Wykorzystuje różne kanały, czym przypomina trochę Netfliksa. Można zobaczyć, jak inni oceniają składniki oferty. Platforma obsługuje także funkcję chatu na żywo z doradcą, który na bieżąco pomaga uczącym się.

Takie propozycje działu kadr jak oferta edukacyjna oceniamy przy użyciu wskaźnika rekomendacji netto (NPS), który jest najlepszym miernikiem jakości doświadczeń. Wcześniej używaliśmy klasycznej pięciopunktowej skali oceny zadowolenia. Nawet jeśli ktoś ocenił program na 3,1, stwierdzaliśmy, że był zadowolony. Natomiast przy zastosowaniu wskaźnika NPS wynik musi się zbliżyć do końca skali, aby mógł być uznany za dobry, ponieważ od zadowolonych użytkowników należy odjąć wszystkich nastawionych krytycznie. W ten sposób dużo trudniej osiągnąć wspaniałe efekty, ale firma zyskuje o wiele lepsze opinie zwrotne na temat rzeczywistych doświadczeń użytkowników. Gdy ostatnio obliczyliśmy wskaźnik NPS dla naszej oferty edukacyjnej, okazało się, że wynosi 60. To doskonała ocena, ale oczywiście wiele jeszcze można poprawić.

Jakich narzędzi używacie, aby dostosowywać ofertę edukacyjną do indywidualnych potrzeb?



DZIAŁ HR STAWIA NA ZWINNOŚĆ



Korzystamy z platformy Watson Analytics, która pozwala nam wyciągać wnioski na temat specjalistycznej wiedzy pracowników na podstawie ich cyfrowego śladu w firmie, i porównujemy te wnioski z umiejętnościami, jakimi powinni dysponować w swojej grupie stanowisk. System ma charakter poznawczy, a więc zna ludzi - przyswaja dane na temat ich umiejętności i może przedstawiać spersonalizowane zalecenia edukacyjne. Mówi na przykład: „Musisz pogłębić wiedzę w następujących obszarach, a oto propozycje kursów, które ci w tym pomogą”. Następnie pracownik może zaznaczyć konkretne pozycje lub ustawić je w kolejce w swoim kalendarzu, aby poświęcić im czas w przyszłości. System sprawdza też, ile pracownikowi brakuje do zdobycia cyfrowej odznaki. Wyróżnień tych zaczęliśmy używać zaledwie kilka lat temu, aby nagradzać pracowników dysponujących określonymi umiejętnościami. System pomaga w zdobyciu odznaki, rekomendując konkretne webinaria i firmowe lub zewnętrzne kursy. Wszystko opiera się na sztucznej inteligencji. W tym momencie trafność wniosków na temat umiejętności personelu wynosi około 96%.

Skąd to wiecie?

Kiedyś korzystaliśmy z bardzo pracochłonnego ręcznego procesu, w którym ludzie musieli wypełniać kwestionariusze na temat umiejętności, a ich menedżerowie musieli je zatwierdzać. Takie dane jednak szybko się dezaktualizują. Dlatego zrezygnowaliśmy z tej metody. Teraz przywódca reprezentujący poszczególne grupy stanowisk lub branże sprawdzają trafność naszych wniosków, organizując wrywkowe kontrole. Przeprowadzają z pracownikami wywiady i określają poziom ich umiejętności, a potem porównują go z wnioskami systemu.

IBM przebudowuje również system zarządzania wydajnością pracy. Jak pracownicy uczestniczą w tym procesie?

Jak wiadomo, zarządzanie wydajnością jest dla większości firm piorunochronem. Zamiast typowego podejścia - które polegałoby na przeprowadzeniu analiz porównawczych, zaangażowaniu grupy

specjalistów, wymyśleniu nowego programu i w końcu na pilotażowym wdrożeniu - postanowiliśmy pójść na całość i stworzyć system zarządzania wydajnością wspólnie z pracownikami, organizując swoisty przedłużony hakaton¹. Wykorzystaliśmy myślenie zgodne z zasadami projektowania i stworzyliśmy coś, co można porównać do samochodu koncepcyjnego - modelu, który pozwala przeprowadzić jazdę testową - żeby ludzie nie musieli się

Ludzie o wiele rzadziej sprzeciwiają się zmianom, kiedy mają szansę je kształtować.

ograniczać wyłącznie do pracy teoretycznej. Zrobiliśmy to latem 2015 roku, a pięć miesięcy później system został wdrożony w całej firmie. Na tym polega moc zaangażowania całego personelu: ludzie o wiele rzadziej sprzeciwiają się zmianom, kiedy mają szansę je kształtować.

Aby rozpocząć proces współtworzenia systemu, pewnego dnia napisałam o nim na blogu i dodałam: „Bardzo chcemy poznać wasze opinie. Jeśli pomysł wam się nie spodoba, zaczniemy od nowa, nie ma problemu. Ale naprawdę chcemy się dowiedzieć, co myślicie”. Wyprodukowaliśmy kilka filmów pokazujących, jak - naszym zdaniem - system mógłby wyglądać. W ciągu doby dostałam 18 tysięcy odpowiedzi. Na szczęście dysponowaliśmy technologią, która przeanalizowała wszystkie informacje i sprawdziła, co się ludziom podobało, a co nie.

Początkowo niektórzy mówili: „To wszystko na pokaz. Już i tak wiecie, co chcecie zrobić”. Tłumaczyliśmy jednak, że naprawdę zależy nam na ich opiniach, i włączaliśmy ich do różnych forów dyskusyjnych. Trochę to trwało, ale uważam, że ich przekonaliśmy. Podtrzymywaliśmy

ciągłą komunikację, mówiąc: „Wiemy, że to wam się podoba, a tamto nie. Natomiast w tych kwestiach nie jesteście zgodni”. Jednocześnie budowaliśmy prototypy, aby je pokazywać pracownikom.

Od samego początku jasno mówiłam, że istnieją pewne ogólne zasady. Na przykład nie zamierzaliśmy rezygnować z rozmów o wynikach pracy i chcieliśmy utrzymać regułę wynagradzania za wyniki. Jednak ogólnie byliśmy otwarci na wszelkie propozycje. Cały proces trwał krócej niż przeprojektowanie programów zarządzania wydajnością w większości przedsiębiorstw, a zaangażowaliśmy w jego realizację około 100 tysięcy pracowników. Na koniec spyaliśmy: „Jak chcecie go nazwać?”. W głosowaniu wzięły udział dziesiątki tysięcy ludzi. Ostatecznie wybieraliśmy jedną spośród trzech nazw i wygrała propozycja Checkpoint („Punkt kontrolny”).

Żaden system zarządzania wydajnością nie jest idealny. Ale każdy człowiek uważa, że jego dziecko jest śliczne. Nasi pracownicy stworzyli własny program i są z niego dumni. Widać to w regularnych wpisach na blogach. Prosimy, aby rozmawiali na nich o tym, co się sprawdza, a co nie, oraz o wskazówki, jak możemy udoskonalić system. Robimy to, odkąd został uruchomiony. Ogólne przesłanie pracowników brzmi: „Właśnie tego chcieliśmy”. Checkpoint był wymieniany jako jeden z głównych powodów poprawy zaangażowania pracowników. Ludzie uzyskują dzięki niemu o wiele więcej informacji zwrotnych w bardziej urozmaicony sposób. I co ważniejsze, nie czują się jak widzowie oglądający transformację, lecz są jej aktywnymi uczestnikami.

Jak wykorzystujecie analizę nastrojów (sentiment analysis) do reagowania na potrzeby pracowników?

Analiza nastrojów jest bardzo pomocna, gdy ludzie wszystkim komentują w internecie. Nasza technologia poznawcza przygląda się używanym przez ludzi słowom i wychwytuje ton ich wypowiedzi. Określa, czy wydzwięk jest pozytywny czy negatywny, a następnie pogłębia analizę i wskazuje, czy wypowiedzi są zdecydowanie pozytywne lub zdecydowanie

negatywne. Przypomina to niemal oglądanie zapisu nutowego i wyszukiwanie, gdzie pojawiają się bardzo wysokie lub bardzo niskie dźwięki, które głośno wybrzmiewają. Cały proces odbywa się za firmową zaporą sieciową, nigdy na zewnątrz. Nie czytamy żadnych informacji przekazywanych sobie przez pracowników ani zawartości e-maili, nie interesuje nas też sposób korzystania z przeglądark. Bierzymy pod uwagę tylko ton wpisów na blogach i w komentarzach zamieszczanych w systemie chronionym zaporą.

Takie podejście pozwala dość szybko wychwycić, że jakiś obszar wymaga szczególnej uwagi. Jak tylko pojawia się problem, natychmiast go wykrywamy i, co ważniejsze, podejmujemy działania, aby go rozwiązać. To najbardziej ekscytująca część pracy z platformą społecznościową. Mogę podać kilka przykładów naszych błędów. Część moich ludzi zdecydowała, że nie będziemy zwracać kosztów wspólnych dojazdów do pracy. Pracownicy bardzo się ożywili i mogłam szybko zareagować na niepokój, który wyrazili w petycji. „Przeczytałam wszystkie Państwa komentarze - poinformowałam. - Zwrócili w nich Państwo uwagę na kilka bardzo istotnych spraw, o których nie pomyśleliśmy. Staraliśmy się zadbać o Państwa bezpieczeństwo, ale w sumie to nie była dobra decyzja. Powróćmy do pierwotnych zasad”. Wszystko to trwało 24 godziny. Ludzie poczuli, że zostali wysłuchani, i bardzo to docenili.

Podobna sytuacja miała miejsce mniej więcej rok temu. Jeśli pracownik wyjeżdżał do klienta na cały tydzień i zamiast od razu wracać do domu, chciał, aby małżonek lub przyjaciel przyjechał do niego na weekend, firma zwracała mu koszty podróży gościa, ale traktowała je jako dochód podlegający opodatkowaniu. Zmieniliśmy program, ponieważ sytuacja robiła się zmatowiona, ale pracownikom to się nie spodobało. Doskonale rozumiem ich punkt widzenia. Jeśli ktoś jest cały czas w podróży, oczywiście chce, aby na weekend dołączyła do niego bliska osoba. Ludzie nie życzyli sobie, abyśmy podejmowali za nich tę decyzję. Po raz kolejny zwołaliśmy szybkie zebranie i stwierdziliśmy: „Skoro pracownicy

Szybko wykrywamy problemy i, co ważniejsze, podejmujemy działania, aby je rozwiązywać.

chcą ponosić odpowiedzialność za własne rozliczenia podatkowe, niech tak będzie”. Ten zimny prysznic skutecznie zwrócił nam uwagę, że nie powinniśmy się zachowywać zbyt paternalistycznie.

W organizacjach, gdzie nie wszyscy ludzie przebywają razem w wymiarze fizycznym, można stosować analizę nastrojów, aby wyznaczać punkty zapalne, obszary, których firma nie kontroluje w wystarczający sposób lub o których grupy ludzi wyrażają się negatywnie. Firma może monitorować te obszary i grupy oraz ustalać, co się dzieje.

Czy pracownicy mają teraz większą władzę niż w przeszłości?

Tak. Obecnie przywiązujemy o wiele większą wagę do tego, co się mówi w firmie, ponieważ te słowa mogą być również słyszane na zewnątrz za pośrednictwem mediów społecznościowych. Doskonałym przykładem jest serwis Glassdoor². W przeszłości mogły istnieć przedsiębiorstwa, w których źle się pracowało, ale wiedziało o tym tylko wąskie grono osób. Teraz wie o tym cały świat, ponieważ informacje szybko pojawiają się w Glassdoor. W efekcie wydaje się, że firmy mają faktycznie ściany ze szkła. Ludzie zagląдают, widzą, co się dzieje w środku, i sami oceniają, czy chcą w takich miejscach pracować. Kiedyś było to niemożliwe.

Wróćmy do powodów biznesowych, dla których koncern IBM wdrożył zwinne praktyki zarządzania talentami. Czy może pani powiedzieć o nich coś więcej?

Wspomniałam już o zadowoleniu klientów. Dzisiaj, jak nigdy wcześniej, klientom zależy na szybkości działania i zdolności

natychmiastowego reagowania. W dawnych czasach chcieli najlepszego produktu po najniższej cenie; skuteczność była ważna, ale szybkość już mniej.

Na początku XXI wieku zatrudnialiśmy do projektu ekspertów z całego świata, a oni poświęcali mu ułamek swojego czasu, ponieważ pracowali także przy innych przedsięwzięciach. Porozumiewali się, organizując telekonferencje, co jest zawsze trudne z powodu różnic czasu między kontynentami. I jestem pewna, że w trakcie tych telekonferencji wykonywali także wiele innych zadań. Projekt mógł trwać od sześciu miesięcy do roku. Teraz zbieramy mniejszą grupę zaangażowanych ludzi i umieszczamy ich razem na trzy miesiące, aby doprowadzili przedsięwzięcie do końca przy użyciu zwinnej metodyki. To inny sposób myślenia o tworzeniu wartości dla klientów. I odpowiedź na ich potrzebę szybkiego działania.

Czy można mieć nadzieję, że zwinne podejście do zarządzania ludźmi pomoże IBM odrobić przychody, które koncern stracił, przedstawiając się na usługi w chmurze i inne nowe obszary działalności? Pomoże przywrócić wzrost?

Jesteśmy przedsiębiorstwem, które ciągle się zmienia: 45% naszych przychodów pochodzi z branż, w których jeszcze pięć lat temu nie byliśmy obecni, a nasze obroty wynoszą 80 miliardów dolarów. Kiedy firma przechodzi przemianę tego rodzaju i w którejś ze starszych jednostek pojawiają się spadki, usprawnia się je, równocześnie wchodząc w nowe obszary działalności. Mogą więc wystąpić pewne wahnięcia wyników. W zasadzie wymieniamy opony podczas jazdy. A zapewniam, że wymaga to zwinności. ☺

1. Wydarzenie trwające zazwyczaj jeden dzień lub weekend, podczas którego programiści, informatycy i inne osoby związane z tworzeniem oprogramowania mają za zadanie rozwiązać określony problem związany z projektowaniem.

2. Serwis społecznościowy umożliwiający wyszukiwanie ofert pracy oraz dzielenie się opiniami na temat pracodawców, zarobków itp.



LISA BURRELL jest starszym redaktorem magazynu „Harvard Business Review”.

**EKSPERYMENT: DOMINIC BARTON,
DENNIS CAREY, RAM CHARAN**

REORGANIZACJA DZIAŁU USŁUG DETALICZNYCH BANKU

Od kiedy internet i technologie mobilne zrewolucjonizowały sektor bankowości, konsumenci zaczęli sobie coraz mocniej uświadamiać, co mogą robić samodzielnie. I szybko zaakceptowali fenomen, który Ralph Hamers, prezes globalnej grupy bankowej ING, nazywa „bankowością w ruchu” (*banking on the go*).

W 2014 ROKU około 40% wszystkich interakcji banku ING z klientami detalicznymi odbywało się za pośrednictwem aplikacji mobilnych (obecnie odsetek ten jest bliższy 60%, a udział wizyt w oddziałach i kontaktów z call center spadł poniżej 1%). Już wtedy mobilni klienci oczekiwali łatwego dostępu do aktualnych informacji niezależnie od tego, skąd i kiedy logowali się do serwisu bankowego. Na przykład osoba, która rozpoczynała zaciąganie pożyczki, wracając pociągiem z pracy, chciała kontynuować proces wieczorem na domowym komputerze stacjonarnym. „Nasi klienci spędzają większość czasu w internecie na takich platformach jak Facebook i Netflix - mówi Ralph Hamers. - I to one wyznaczyły obowiązujący standard doświadczeń użytkownika”.

Oznaczało to, że bank ING musiał stać się zwinniejszy i bardziej skoncentrowany na użytkownikach, aby obsługiwać ponad 30 milionów klientów na całym świecie, na każdym etapie ich podróży przez świat finansów. Dlatego Ralph Hamers we współpracy z Nickiem Jue, ówczesnym prezesem grupy ING Netherlands, uruchomił pilotażową transformację w centrali największej jednostki ING - holenderskim oddziale usług detalicznych. Przede wszystkim musieli pomóc

pozostałym przywódcom wyższego szczebla i radzie wyobrazić sobie nowy, zwinny, bazujący na zespołach system rozmieszczania pracowników, dbania o ich rozwój i oceniania ich. Wprawdzie bank ING już wcześniej wprowadził zwinne praktyki i metodykę scrum w holenderskiej jednostce do spraw technologii informacyjnych, ale dla innych części organizacji te metody pracy były

Drużyna pracuje wspólnie tak długo, jak tego wymaga zaspokojenie potrzeby klientów od początku do końca - nieważne, czy chodzi na przykład o poprawę doświadczeń użytkownika aplikacji mobilnej, czy o zbudowanie konkretnej funkcji.

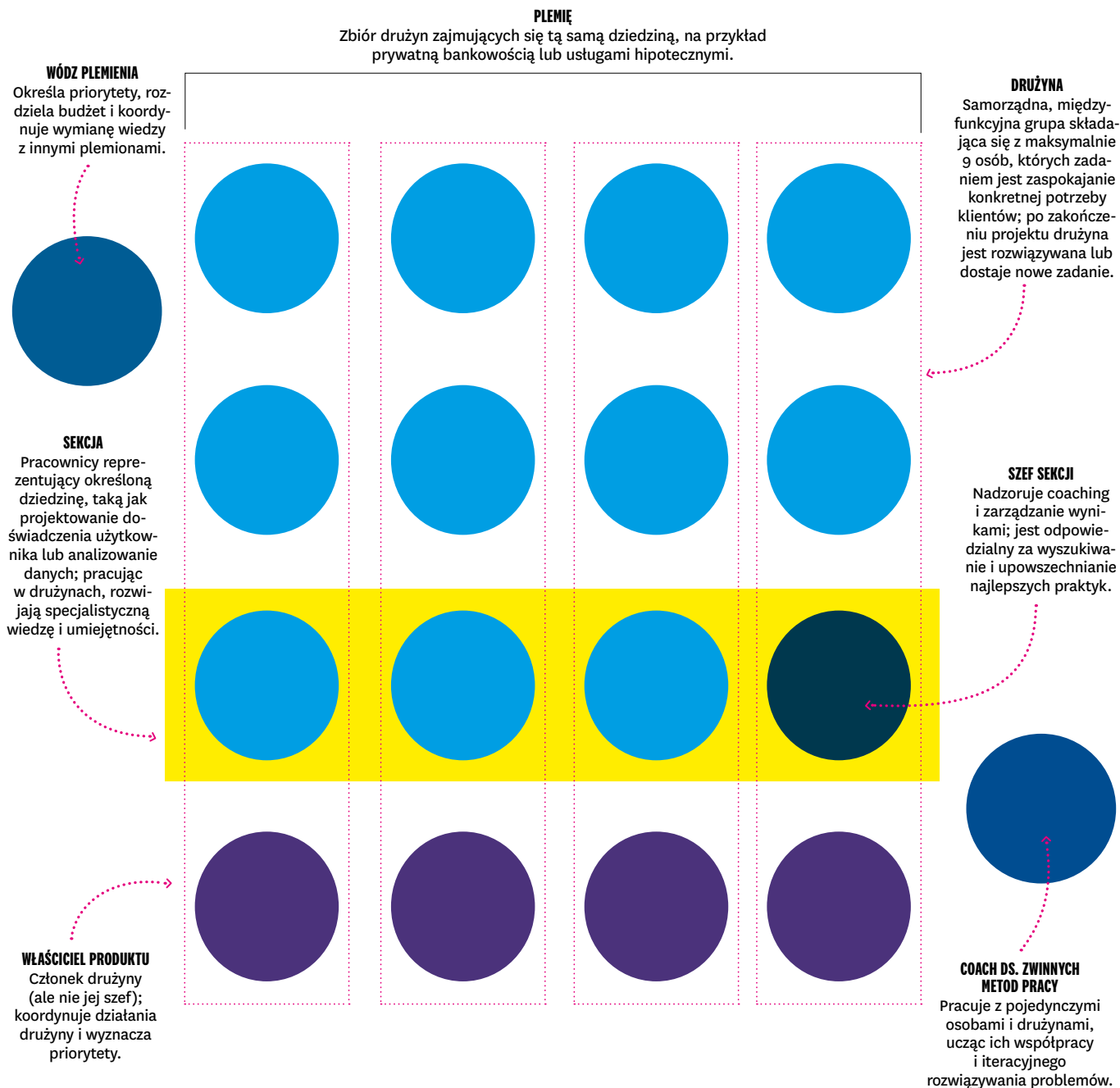
nowością. Następnie Hamers i jego zespół przywódczy zaczęli spotykać się z ludźmi z podziwianych przez nich przedsiębiorstw technologicznych, aby dowiedzieć się, jak to się dzieje, że ich systemy kadrowe umożliwiają lepszą obsługę klientów. Wiosną 2015 roku centrala ING Netherlands, zatrudniająca około 3500 pełnoetatowych pracowników, zastąpiła większą część swojej tradycyjnej struktury płynną, zwinną organizacją, składającą się z plemion (*tribes*), drużyn (*squads*) i sekcji (*chapters*).

Stworzono 13 plemion, które zajmują się konkretnymi dziedzinami, takimi jak usługi hipoteczne, papiery wartościowe i bankowość prywatna. Do każdego plemienia należy do 150 osób (pracownicy działów sprzedaży, obsługi i wsparcia współpracują z plemionami, ale znajdują się poza tą strukturą; należą do małych zespołów, na przykład do spraw lojalności klientów). Każde plemię ma wodza, który określa priorytety, rozdziela budżet i dba, aby ludzie dzielili się wiedzą i wnioskami w obrębie plemion i między nimi.

Głównym obowiązkiem wodza jest tworzenie - na podstawie informacji od członków plemienia - samorządnych, maksymalnie dziewięcioosobowych drużyn, które mają się zajmować konkretnymi potrzebami klientów, dostarczając im nowe produkty i usługi oraz dbając o ich jakość i stałą dostępność. Drużyny mają charakter multidyscyplinarny; zazwyczaj w ich skład wchodzi specjalści od marketingu, analitycy danych, projektanci doświadczeń użytkownika, inżynierowie i informatycy oraz specjalści do spraw produktów. Jeden członek drużyny jest wyznaczany na „właściciela produktu” odpowiedzialnego za koordynowanie zadań i wyznaczanie priorytetów. Drużyna pracuje wspólnie tak długo, jak tego wymaga zaspokojenie potrzeby klientów od początku do końca - nieważne, czy chodzi na przykład o poprawę doświadczeń użytkownika aplikacji mobilnej, czy o zbudowanie konkretnej funkcji. Niektóre zadania udaje się skończyć w dwa tygodnie. Natomiast realizacja innych może trwać nawet półtora roku.

PLEMIONA, DRUŻYNY I SEKCJE

Nowy zwinny system banku ING do rozmieszczania pracowników i zarządzania wydajnością pracy organizuje ludzi według dziedzin, potrzeb klientów i pionów funkcyjnych. Po eksperymentalnym wdrożeniu tej struktury w holenderskim dziale usług detalicznych firma postanowiła wprowadzić go w życie na szerszą skalę.



Czasami drużynę trzeba rozwiązać, wówczas jej członkowie dołączają do innych. Najczęściej jednak skuteczne drużyny istnieją dalej i przechodzą do pracy nad kolejnymi potrzebami klientów.

Pracując w takich małych zespołach z kolegami z różnych dziedzin, członkowie drużyn szybko rozwiązują problemy, które wcześniej byłyby przekazywane z działu do działu. Do wymiany informacji zachęcają takie mechanizmy jak scrumy i codzienne odprawy na stojąco, wzorowane na zebraniach organizowanych w start-upach z branży technologicznej. Prowadzenie projektu od początku do końca daje każdej drużynie poczucie odpowiedzialności i więzi z klientami.

Wdrożenie zwinnego systemu zarządzania talentami nie oznacza, że przedsiębiorstwo akceptuje chaos. Prawdę mówiąc, jego dobrze zaprojektowany system działa według jasno określonych reguł. Przewidziano w nim także zabezpieczenia, które zapewniają stabilność na poziomie instytucjonalnym. Każde plemię ma na przykład kilku coachów specjalizujących się w zwinnych metodach pracy. Pomagają oni drużynom i pojedynczym osobom skutecznie współdziałać w środowisku, gdzie pracowników zachęca się, aby samodzielnie rozwiązywali problemy, zamiast przekazywać je komuś innemu. Choć można pomyśleć, że ten nowy model najtrudniej będzie przyswoić wieloletnim pracownikom banku, według Petera Jacobsa, dyrektora do spraw technologii informacyjnych ING Netherlands, jest inaczej. Wielu z nich „dostosowało się szybciej i chętniej niż młodsze pokolenie”. Być może stało się tak, ponieważ ich specjalistyczna wiedza ma teraz większe rzeczywiste zastosowanie niż w przeszłości, kiedy każde działanie musiało być wielokrotnie akceptowane.

W nowej strukturze organizacyjnej istnieją również sekcje. Koordynują one rozproszonych po drużynach pracowników reprezentujących te same dziedziny, takich jak analitycy danych lub eksperci od procesów systemowych. Szefowie sekcji są odpowiedzialni

Uprawnione do działania drużyny, które reagują głównie na potrzeby klientów, mogą wprowadzać zmiany niedopasowane do strategii firmy. Kwartalne przeglądy wyników biznesowych minimalizują to ryzyko.

za wyszukiwanie i upowszechnianie najlepszych praktyk oraz za takie kwestie jak rozwój zawodowy i oceny wyników. Sekcje są niejako sposobem na utrzymanie przydatnych części tradycyjnego systemu zarządzania pomimo rezygnacji z czasochłonnych procesów przekazywania zadań i biurokracji.

W system wbudowano regularne oceny. Drużyny przeglądają efekty swojej pracy co dwa tygodnie. Jak wyjaśnia Ralph Hamers: „Podejmują decyzje, jak należy dalej doskonalić produkt dla klientów albo czy trzeba szybko zakończyć nieudany projekt” (przedsiębiorstwo pochwała uczenie się na błędach). Drużyny przeprowadzają też szczegółowe samooceny po zakończeniu każdego zadania, a plemiona organizują kwartalne przeglądy wyników biznesowych (*quarterly business review* - QBR), podczas których analizują swoje największe sukcesy i porażki, podsumowują najważniejsze wnioski i określają cele na kolejny kwartał.


Te zabezpieczenia pomagają przeciwdziałać temu, co Vincent van den Boogert - obecny prezes ING Netherlands

(oraz członek zespołu, który uruchamiał nową strukturę organizacyjną) - uważa za dwa największe wyzwania w systemie opartym na drużynach. Jednym jest zagrożenie, że uprawnione do działania drużyny, które reagują głównie na potrzeby klientów, mogą wprowadzać zmiany niedopasowane do strategii przedsiębiorstwa. Kwartalne przeglądy wyników biznesowych minimalizują to ryzyko. Drugie wyzwanie jest nieco sprzeczne z intuicją. Drużyny, które same siebie oceniają, są czasami zadowolone z wprowadzanych co dwa tygodnie stopniowych udoskonaleń. Kwartalne przeglądy stają się także okazją dla kierownictwa wyższego szczebla do formułowania i przypomnienia dalekosiężnych celów.

Po ponad dwóch latach od wprowadzenia nowego systemu Hamers uważa kadrowy eksperyment za ogromny sukces. Rośnie zadowolenie klientów i zaangażowanie pracowników, a ING szybciej wprowadza nowe produkty na rynek. Bank zaczął więc wdrażanie nowej metody pracy wśród około 40 tysięcy pracowników poza ojczyznę. Hamers chciałby, aby zmiana nastąpiła jak najszybciej. Aplikacje ING na każdym z 13 obsługiwanych przez bank rynków detalicznych różnią się wyglądem, strukturą i funkcjonalnością. Hamers chce wszystko uprościć, aby każdy klient wszędzie miał do czynienia z tym samym ING. „Przedsiębiorstwa technologiczne stosują jedną platformę na całym świecie - wyjaśnia. - Nieważne, gdzie używasz Netfliksa, Facebooka czy Google'a, otrzymujesz identyczną usługę. Tak samo musi być w ING. To jedyny sposób, aby wprowadzić wszystkich naszych klientów w przyszłość bankowości”. 📌

Cały pakiet jest dostępny jako jeden

ARTYKUŁ O NUMERZE R1802B

 **DOMINIC BARTON** jest globalnym partnerem zarządzającym w firmie doradczej McKinsey & Company. **DENNIS CAREY** jest wiceprzewodniczącym rady nadzorczej firmy executive search Korn Ferry. **RAM CHARAN** jest doradcą prezesów największych światowych przedsiębiorstw i ich rad. Wszyscy są współautorami książki *Talent Wins: The New Playbook for Putting People First*, Harvard Business Review Press, 2018.

ZWINNOŚĆ NA DUŻĄ SKALĘ

Jak przejść od kilku zwinnych zespołów innowacyjnych w dziale tworzenia oprogramowania do kilkuset takich teamów w całej firmie i uczynić zwinną metodykę jej dominującym sposobem działania?

Darrell K. Rigby, Jeff Sutherland, Andy Noble

WIEKSZOŚĆ PRZYWÓDCÓW biznesowych zna już specyfikę zwinnych zespołów do spraw innowacji. Są to małe, przedsiębiorcze grupy, zaprojektowane w taki sposób, aby utrzymywały bliski kontakt z klientami i szybko dostosowywały się do zmieniających się okoliczności. Kiedy ich wykorzystanie przebiega prawidłowo, prawie zawsze efektem jest wyższe morale pracowników, wyższa wydajność, krótszy czas do wprowadzenia produktów na rynek, lepsza jakość i mniejsze ryzyko niż przy tradycyjnych metodach pracy.

Przywódcy, którzy mają już doświadczenie ze zwinnymi zespołami albo o nich słyszeli, zadają sobie kilka bardzo ważnych pytań. Czy organizacja może uruchomić dziesiątki, setki lub nawet tysiące

zwinnych zespołów we wszystkich działach? Czy całe segmenty przedsiębiorstw mogą się nauczyć pracować w ten sposób? Czy zwiększenie skali zastosowania zwinnych metod poprawi korporacyjne wyniki tak samo, jak podnosi wydajność pojedynczych zespołów?

Na współczesnych turbulentnych rynkach, gdzie organizacje o ugruntowanej pozycji zaciekle walczą z atakującymi je start-upami i innymi przebojowymi rywalami, pomysł stworzenia przedsiębiorstwa, które potrafi błyskawicznie działać oraz dostosowywać się, wydaje się niezwykle atrakcyjny. Jednak realizacja tej kuszącej wizji może okazać się trudna. Firmom często niełatwo jest ustalić, które pionierzy funkcyjne należy przekształcić w zwinne, multidyscyplinarne zespoły, a które nie. Niejednokrotnie



uruchamiają też setki nowych zwinnych zespołów, a te napotykać wąskie gardła w postaci opieszale działających biurokratycznych struktur.

Ostatnio badamy wdrażanie zwinnych metod pracy na dużą skalę w setkach firm. Bierzymy pod uwagę małe podmioty, które są w całości prowadzone w zwinny sposób; duże korporacje - jak serwis muzyczny Spotify oraz firma usług streamingowych i producent telewizyjny Netflix - które od początku działały zwinnie i rozwijając się, coraz intensywniej korzystają z tej metodyki; a także ogromne przedsiębiorstwa, takie jak Amazon i USAA (dostawca usług finansowych dla wojskowych i ich rodzin), które właśnie przekształcają swoje tradycyjne hierarchiczne struktury w bardziej zwinne organizacje. Obok licznych sukcesów widzimy rozczarowania. Na przykład pewna czołowa firma z sektora przemysłowego od pięciu lat podejmuje próby opracowywania innowacji na wzór szczupłych start-upów, jednak jak dotąd nie przyniosły one wyników finansowych oczekiwanych przez inwestorów aktywistów i radę nadzorczą, a ostatnio kilku jej liderów wyższego szczebla podało się do dymisji.

Nasze badania pokazują, że przedsiębiorstwa mogą skutecznie zwiększać skalę zwinności i osiągać z tego tytułu istotne korzyści. Jednak przywódcy powinni być realistami. Nie w każdym pionie funkcyjnym należy wprowadzać zwinne zespoły; prawdę mówiąc, zwinne metody nie sprawdzają się w pewnych obszarach działalności. Kiedy jednak kierownictwo zacznie uruchamiać dziesiątki lub setki zwinnych zespołów, nie może po prostu zostawić w spokoju innych części firmy. Jeśli jednostki, które właśnie przestawiły się na zwinną pracę, będą ciągle odczuwać frustrację z powodu biurokratycznych procedur albo braku współpracy pomiędzy działami odpowiedzialnymi za działalność operacyjną a zespołami do spraw innowacji, nastąpią poważne tarcia organizacyjne, prowadzące do kryzysów i słabych wyników. Zmiany są konieczne, aby pion funkcyjny, które nie składają się ze zwinnych zespołów, były wsparciem dla działów stosujących zwinne metody pracy.

Zwinne wprowadzanie zwinności

Zacznijmy od szybkiego przypomnienia, na czym polegają zwinne metody pracy. Zwinne zespoły najlepiej nadają się do opracowywania innowacji, czyli do zyskowego wykorzystywania kreatywności do doskonalenia produktów i usług, modeli biznesowych lub procesów. Są to małe, multidyscyplinarne grupy. Mając przed sobą znaczny, złożony problem, rozbijają go na moduły. Przez szybkie budowanie prototypów i częste zbieranie informacji zwrotnych opracowują rozwiązania dla wszystkich składników, a następnie łączą te rozwiązania w spójną całość.

W SKRÓCIE

CEL

Utworzyć w całej firmie setki zwinnych zespołów i uczynić zwinną metodykę jej dominującym sposobem działania.

WYZWANIA

Firma musi ustalić, od czego zacząć, jak szybko działać i do jakiego punktu dojść. Musi zdecydować, w których pionach funkcyjnych może i powinna wprowadzić zwinne zespoły, a w których nie. Ważne jest także powstrzymanie wolno działających, biurokratyzowanych działów przed zakłócaniem pracy zwinnych zespołów.

ROZWIĄZANIE

Przywódcy powinni także pracować w zwinny sposób i stworzyć klasyfikację szans, aby wyznaczyć priorytety i podzielić przedsięwzięcie na małe etapy. Firma zaś powinna przeprowadzić modularyzację obszarów pracy, a następnie płynnie je zintegrować. Piony funkcyjne, do których nie zostaną wprowadzone zwinne zespoły, należy nauczyć działania zgodnie z zasadami zwinności. Doroczny proces budżetowania trzeba uzupełnić o podejście do finansowania inicjatyw wzorowane na metodach funduszy VC.

Kładą większy nacisk na dostosowywanie się do zmian niż na trzymanie się planu i rozliczają się z takich wyników, jak rozwój działalności, rentowność i lojalność klientów, a nie z rezultatów w postaci linijek kodu albo też liczby nowych produktów.

Zwinne zespoły mają idealne warunki do działania w każdej sytuacji, gdzie: problemy są złożone, a rozwiązania - w pierwszej chwili - nieoczywiste; istnieje możliwość ścisłej współpracy z końcowymi użytkownikami; wymagania projektowe będą się prawdopodobnie zmieniać; kreatywne grupy osiągną lepsze wyniki niż grupy pracujące w systemie nakazowo-kontrolnym. Mniej podatny grunt stanowią obszary rutynowej działalności, takie jak utrzymanie ruchu w fabryce, zaopatrzenie i księgowość. Zwinne metody przyjęły się najpierw w działach IT i obecnie są powszechnie stosowane do tworzenia oprogramowania. Z czasem rozszerzyły się na inne pion funkcyjny, takie jak opracowywanie nowych produktów, marketing, a nawet kadry (zobacz artykuł Hirotaki Takeuchiego, Darrella K. Rigby *Zwinne metody działania*, HBRP, październik 2016 i artykuł Anny Tavis, Petera Cappellego *Nowe reguły zarządzania talentami*, HBRP, maj 2018).

Praca zwinnych zespołów jest inna niż biurokratycznych struktur działających w systemie nakazowo-kontrolnym. Są one w znacznym stopniu samorządne: przywódcy wyższego szczebla mówią ich członkom, w jakich obszarach należy opracowywać innowacje, ale nie dyktują im, jak to robić. Ponadto zespoły ściśle współpracują z klientami, zarówno wewnętrznymi, jak i spoza firmy. W idealnej sytuacji przynosi to taką korzyść, że odpowiedzialność za innowacje spoczywa w rękach ludzi, którzy są najbliższymi klientami. Następuje redukcja poziomów nadzoru oraz zatwierdzania projektów, co przyspiesza pracę i podnosi motywację zespołu. Daje też przywódcom wyższego szczebla więcej czasu na to, czego nie może robić nikt inny, czyli tworzenie i komunikowanie długofalowej wizji, określanie i hierarchizowanie priorytetów strategicznych oraz budowanie zdolności organizacyjnych potrzebnych do osiągnięcia wyznaczonych celów.

Kiedy przywódcy nie rozumieją zwinnych metod pracy ani sami ich nie przyjęli, mogą próbować rozszerzać zasięg zwinności, tak jak robią w przypadku innych inicjatyw transformacyjnych, czyli poprzez odgórne plany i rozporządzenia. Jednak większe sukcesy osiągają, kiedy zachowują się jak zwinny zespół. A to oznacza postrzeganie różnych części organizacji jako klientów, a więc ludzi i grup o różnych potrzebach, które są prawdopodobnie źle rozumiane i w miarę ugruntowywania się zwinnych metod będą ulegać zmianom. Zarząd określa cele i kolejność wykorzystywanych okazji, by poprawiać doświadczenia tych klientów oraz zwiększać

ich szanse na sukces. Przywódcy głęboko się angażują w rozwiązywanie problemów i likwidację przeszkód, zamiast powierzać te zadania podwładnym. Zwinny zespół przywódczy ma „właściciela przedsięwzięcia”, odpowiedzialnego za ogólne wyniki, oraz koordynatora, który zajmuje się coachingiem członków zespołu i pracuje nad aktywnym zaangażowaniem wszystkich pracowników.

Takie podejście zastosowała firma Bosch, która jest wiodącym globalnym dostawcą technologii i usług, zatrudnia ponad 400 tysięcy pracowników i działa w ponad 60 krajach. Kiedy jej przywódcy zauważyli, że tradycyjne odgórne metody zarządzania przestają być skuteczne w szybko zmieniającym się, zglobalizowanym świecie, firma jako jedna z pierwszych wprowadziła zwinne metody pracy. Jednak

priorytetów, który był na bieżąco aktualizowany, i skupił się na stopniowym usuwaniu ogólnofirmowych przeszkód utrudniających zwinniejsze działanie. Członkowie zespołu zaczęli chodzić po firmie, aby zachęcić do dialogu szefów działów. „Opracowywanie strategii zmieniło się z zadania wykonywanego raz do roku w stały proces – przyznał Hieronimi. – Członkowie kierownictwa podzielili się na małe zwinne zespoły, czasami wyznaczając »właściciela produktu« i »mistrza zwinności« (*agile master*), i zaczęli testować metody rozwiązywania trudnych problemów lub pracy nad fundamentalnymi kwestiami. Jedna grupa opracowała na przykład 10 nowych zasad przywództwa, które zostały opublikowane w 2016 roku. Menedżerowie osobiście doświadczyli satysfakcji z szybszej i skuteczniejszej

Gwałtowne transformacje bywają bardzo trudne. Często lepiej wdrażać zwinne metody pracy etapami w określonej kolejności, pozwalając każdej jednostce na dopasowanie tempa wdrożenia do jej zdolności.

różne obszary działalności wymagały odmiennego podejścia. Po pierwszej próbie wprowadzenia w Boschu systemu, który nazwano „podwójną organizacją” (*dual organization*) – ponieważ całkiem nowymi jednostkami kierowały zwinne zespoły, a tradycyjne pionory funkcyjne pozostawiono niezmienione – zrezygnowano z całościowej transformacji. W 2015 roku członkowie zarządu pod przywództwem prezesa Volkmara Dennera postanowili opracować bardziej ujednolicone podejście do zwinnych zespołów. Zarząd, występując w roli komitetu sterującego, wyznaczył do kierowania inicjatywą Feliksa Hieronimiego – inżyniera do spraw oprogramowania, który został ekspertem w dziedzinie zwinnych metod pracy.

Początkowo Hieronimi zamierzał zarządzać tym zadaniem tak, jak Bosch kierował większością projektów, czyli wyznaczając cel i datę jego realizacji, a następnie regularnie informując zarząd o postępach. Jednak takie podejście wydawało się niespójne z zasadami zwinności, a firmowe działy były po prostu zbyt sceptyczne wobec kolejnego centralnie zarządzanego programu. Dlatego zespół zmienił podejście. „Komitet sterujący przekształcił się w komitet roboczy – relacjonował Hieronimi. – Dyskusje stały się bardziej interaktywne”. Zespół zebrał i uporządkował według ważności zbior firmowych

pracy. Aby poznać to uczucie, nie wystarczy przeczytać o nim w książce”. Obecnie firma Bosch działa, wykorzystując połączenie zwinnych zespołów i jednostek zorganizowanych w sposób tradycyjny. Ale twierdzi, że prawie wszystkie obszary przyjęły zwinny system wartości, skuteczniej ze sobą współpracują i szybciej dostosowują się do coraz bardziej dynamicznej sytuacji na rynkach.

Wdrażanie zwinności

Bosch i inne przedsiębiorstwa zaawansowane w stosowaniu zwinnych metod pracy mają ambitne cele. Jednak zgodnie z zasadami zwinności zespół przywódczy nie planuje każdego szczegółu z wyprzedzeniem. Liderzy zdają sobie sprawę, że nie wiedzą z góry, ilu zwinnych zespołów będą potrzebować, jak szybko powinni zwiększać ich liczbę ani jak zlikwidować biurokratyczne ograniczenia bez wprowadzania w organizacji chaosu. Dlatego zazwyczaj uruchamiają pierwszą grupę zwinnych zespołów, zbierają dane na temat przynoszonych przez nie korzyści oraz przeszkód, jakie napotykają, a potem decydują, czy wykonać następny krok, kiedy i jak to zrobić. Pozwala im to oceniać wartość rosnącej zwinności (w kategoriach wyników finansowych, korzyści dla klientów oraz wydajności pracowników) na tle kosztów (zarówno nakładów finansowych, jak

i wyzwań organizacyjnych). Jeśli korzyści są większe niż koszty, przywódcy rozwijają zwinność na coraz większą skalę, powołując do życia kolejną grupę zespołów, usuwając ograniczenia w mniej zwinnych częściach firmy i powtarzając cykl. W przeciwnym wypadku przedsiębiorstwo może pozwolić sobie na przerwę, dokonać dogłębnej analizy otoczenia rynkowego i poszukać sposobów na zwiększenie wartości już istniejących zwinnych zespołów (na przykład przez poprawę hierarchizacji zadań lub nabycie nowych zdolności w zakresie budowania prototypów) oraz na zmniejszenie kosztów zmiany (przez nagłaśnianie sukcesów osiągniętych zwinnymi metodami lub zatrudnienie doświadczonych entuzjastów zwinności).

Aby rozpocząć cykl testowania i uczenia się, zespół przywódczy stosuje zazwyczaj dwa podstawowe narzędzia: klasyfikację zespołów i sekwencyjny plan odzwierciedlający najpilniejsze priorytety firmy. Przyjrzymy się najpierw, jak można wykorzystać każde z nich. Następnie zbadamy, co jeszcze jest niezbędne do realizacji długofalowych zwinnych inicjatyw na ogromną skalę.

Stwórz klasyfikację zespołów. Zwinne zespoły opracowują rejestr zadań do wykonania w przyszłości. Z kolei firmy, które z powodzeniem zwiększają skalę wykorzystania zwinnych metod pracy, zaczynają zazwyczaj od stworzenia pełnej klasyfikacji szans. Zgodnie z modułowym podejściem klasyfikację tę można rozbić na trzy elementy - zespoły do spraw doświadczeń klientów, zespoły do spraw procesów biznesowych i zespoły do spraw systemów technologicznych - a następnie je zintegrować. Pierwsza grupa zespołów wyszukuje wszystkie doświadczenia, które w istotny sposób wpływają na decyzje zewnętrznych i wewnętrznych klientów, ich zachowania i poziom satysfakcji. Można zazwyczaj wyróżnić około tuzina podstawowych doświadczeń (na przykład jednym z głównych doświadczeń klienta firmy zajmującej się sprzedażą detaliczną jest zakup produktu i zapłacenie za niego), które z kolei mogą się składać z kilkunastu bardziej szczegółowych doświadczeń (nabywca wybiera metodę płatności, wykorzystuje punkty lojalnościowe, używa bonu, dokonuje płatności i odbiera paragon). Druga grupa zespołów zajmuje się relacjami między tymi doświadczeniami a głównymi procesami biznesowymi (na przykład usprawnienie procesu płatności skraca czas oczekiwania klientów w kolejce) z myślą o redukcji dublujących się zadań i zwiększeniu współpracy między zespołami odpowiedzialnymi za procesy i doświadczenia klientów. Trzecia grupa koncentruje się na rozwijaniu systemów technologicznych (takich jak aplikacje mobilne do robienia zakupów), by ulepszać procesy wspomagające zespoły do spraw doświadczeń klientów.

W firmie o przychodach na poziomie 10 miliardów dolarów rocznie klasyfikacja może obejmować od 350 do przeszło tysiąca planowanych zespołów. Liczby te bywają przytłaczające i przywódcy wyższego szczebla często nie chcą nawet rozważać tak zasadniczej zmiany („Spróbujmy popracować nad dwoma lub trzema sprawami i zobaczymy, jak nam to wyjdzie?”). Wartość klasyfikacji polega na tym, że zachęca do badania przełomowej wizji, a równocześnie rozbija wielką podróż na małe kroki, przy podejmowaniu których w każdej chwili można zrobić przerwę, skrócić w bok lub zatrzymać się. Klasyfikacja pomaga także dostrzegać ograniczenia. Kiedy na przykład ustalisz, jakie zespoły powinieneś stworzyć i jakich ludzi potrzebujesz w ich składzie, musisz zadać sobie pytanie: „Czy mamy w firmie takich pracowników? Jeśli tak, to gdzie są?”. Klasyfikacja ujawnia luki kadrowe i wskazuje, jakich specjalistów musisz zatrudnić lub wyszkolić, by te luki zlikwidować. Przywódcy mogą także uzmysłowić sobie, jak każdy projektowany zespół przyczyni się do realizacji celu polegającego na poprawie doświadczeń klientów.

W USAA działa ponad 500 zwinnych zespołów, a w 2018 roku liczba ta ma wzrosnąć o kolejne 100. Klasyfikacja zespołów jest doskonale znana wszystkim pracownikom przedsiębiorstwa. „Jeśli nie masz naprawdę dobrej klasyfikacji, pojawia się redundancja i dublowanie obowiązków - powiedział nam dyrektor do spraw operacyjnych Carl Liebert. - Kiedy na spotkaniu pytam, kto jest odpowiedzialny za doświadczenie klienta zmieniającego adres, chcę uzyskać jednoznaczny odpowiedź od zespołu zajmującego się tym doświadczeniem, niezależnie od tego, czy klient do nas dzwoni, loguje się do serwisu za pomocą laptopa czy używa aplikacji mobilnej. Nie chcę, aby ludzie wzięli na siebie wskazówki. Nie chcę słyszeć, że to skomplikowane”.

Klasyfikacja, którą opracowała firma USAA, łączy zadania zwinnych zespołów z ludźmi odpowiedzialnymi za jednostki biznesowe i linie produktowe. Celem jest zagwarantowanie, że menedżerowie odpowiedzialni za konkretne części rachunku zysków i strat rozumieją, jak międzyfunkcyjne zespoły wpływają na ich wyniki. Firma ma przywódców wyższego szczebla, którzy pełnią funkcję dyrektorów generalnych w każdym obszarze działalności i ponoszą całkowitą odpowiedzialność za wyniki biznesowe. Ale liderzy ci w dużej mierze wykonują swoje zadania za pośrednictwem obejmujących całą organizację, skoncentrowanych na klientach zespołów. Firma wykorzystuje również technologie i cyfrowe zasoby przydzielane doświadczonym „właścicielom produktów”; chodzi o to, aby zapewnić przywódcom biznesowym wszystkie zasoby, jakich potrzebują do uzyskania wyników zgodnych

z wcześniejszym zobowiązaniem. Stworzenie klasyfikacji ma na celu doprecyzowanie, jak angażować odpowiednich ludzi we właściwe zadania bez wywoływania chaosu. Ten rodzaj powiązań jest niezwykle ważny, kiedy hierarchiczne struktury organizacyjne nie współgrają z zachowaniami klientów. W wielu przedsiębiorstwach istnieją na przykład odrębne struktury oraz rachunki zysków i strat dla działalności prowadzonej w internecie i poza nim, tymczasem klienci oczekują płynnej integracji doświadczeń we wszystkich kanałach. Jednoznaczna klasyfikacja, która pozwala uruchomić odpowiednie zespoły w przekroju całej organizacji, umożliwia taką integrację.

Ustal przebieg transformacji. Dysponując gotową klasyfikacją, zespół przywódczy wyznacza priorytety i kolejność podejmowania inicjatyw. Liderzy muszą brać pod uwagę liczne kryteria, między innymi znaczenie strategiczne, ograniczenia budżetowe, dostępność ludzi, zwrot z inwestycji, koszt opóźnień, poziom ryzyka i współzależności między zespołami. Najważniejsze - i najczęściej lekceważone - są z jednej strony problemy, z jakimi borykają się klienci i pracownicy, a z drugiej zdolności i ograniczenia organizacji. Od tych czynników zależy osiągnięcie równowagi między właściwą szybkością wdrażania zwinnych metod pracy a liczbą zespołów, nad którymi organizacja może zapanować w danym czasie.

Kilka firm w obliczu narastających zagrożeń strategicznych i w związku z potrzebą radykalnej zmiany przeprowadziło w części swoich jednostek błyskawiczne wdrożenia na wielką skalę. Na przykład w 2015 roku firma ING Netherlands z branży usług finansowych przewidziała wzrost zapotrzebowania klientów na rozwiązania cyfrowe i coraz częstsze zagrożenia ze strony nowych cyfrowych rywali, łączących działalność w branży finansowej i technologicznej (tzw. fintechów). Zespół kierowniczy postanowił działać bardziej dynamicznie. Rozwiązał struktury organizacyjne najbardziej innowacyjnych pionów funkcyjnych, włącznie z działem opracowywania produktów IT, zarządzania produktami, zarządzania kanałami dystrybucji oraz marketingu - w zasadzie zlikwidował wszystkie stanowiska pracy. Następnie stworzył małe zwinne drużyny i zobligował prawie 3500 pracowników do ponownego ubiegania się o 2500 przekształconych stanowisk w tych drużynach. Około 40% osób, które objęły te stanowiska, musiało nauczyć się wykonywania nowych zadań, a wszyscy musieli całkowicie zmienić sposób myślenia (zobacz artykuł *Reorganizacja działu usług detalicznych banku*, HBRP, maj 2018).

Jednak gwałtowne transformacje są trudne. Wymagają bezwzględного zaangażowania liderów, otwartej kultury organizacyjnej, wystarczającej liczby



zdolnych i doświadczonych praktyków zwinnych metod do obsadzenia setek zespołów bez uszczuplenia innych zasobów oraz bardzo szczegółowych instrukcji działania, aby zgrać wysiłki wszystkich ludzi. Potrzebne są także ogromna tolerancja wobec ryzyka oraz plany awaryjne na wypadek nieprzewidywanych problemów. Bank ING nieustannie dopracowuje szczegóły, rozszerzając zwinne metody na całą organizację.

Firmy, którym brakuje tych zasobów, powinny raczej wprowadzać zwinność etapami w określonej kolejności i dbać o to, aby każda jednostka dostosowywała tempo wykorzystania szans do swoich zdolności. Grupa do spraw zaawansowanych technologii w firmie 3M Health Information Systems, wytwarzającej oprogramowanie dla branży opieki zdrowotnej, na początku swojej zwinnej inicjatywy uruchamiała od ośmiu do dziesięciu zespołów co miesiąc lub dwa. Po dwóch latach od rozpoczęcia prac w jednostce działa ponad 90 zwinnych zespołów. Dział Corporate Research Systems Lab koncernu 3M rozpoczął wdrażanie zwinności dwa lata później, ale w trzy miesiące powołał 20 zespołów.

Niezależnie od tempa i punktu końcowego rezultaty powinny zacząć się pojawiać szybko. Czasami trzeba chwilę poczekać na wyniki finansowe - Jeff Bezos uważa, że w Amazonie większość inicjatyw zaczyna przynosić zyski po pięciu, siedmiu latach - ale pozytywne zmiany w zachowaniu klientów i zespołowym rozwiązywaniu problemów dostarczają dowodów na to, że inicjatywy są na właściwym torze. „Wprowadzenie zwinnej pracy umożliwiło szybsze dostarczanie produktów i wypuszczanie aplikacji w wersji beta o sześć miesięcy wcześniej, niż pierwotnie planowaliśmy” - mówi starszy menedżer programu w 3M Health Information Systems, Tammy Sparrow.

Przywódcy działów mogą ustalać kolejność podejmowanych kroków tak, jak robiłby to zwinny zespół. Należy rozpocząć od inicjatyw, które oferują potencjalnie największe korzyści i zdobycie wiedzy. Przedsiębiorstwo SAP, wytwarzające oprogramowanie dla firm, jako jedno z pierwszych wdrożyło zwinność na dużą skalę, uruchamiając ten proces dekadę

temu. Przywódcy wprowadzili zwinne metody pracy najpierw w jednostkach tworzących oprogramowanie, czyli w segmencie bardzo skoncentrowanym na klientach, gdzie mogli przetestować i dopracować to podejście. Ustanowili niewielką grupę doradcą do prowadzenia szkoleń, coachingu i utrwalania nowej metody pracy. Stworzyli również system śledzenia wyników, aby wszyscy mogli zobaczyć korzyści osiągnięte przez te zespoły. „Demonstrowanie konkretnych przykładów niezwykle imponującego wzrostu wydajności osiąganego dzięki zwinnym metodom wzbudzało w organizacji coraz większy entuzjazm” - mówi Sebastian Wagner, który pracował w tej grupie jako menedżer konsultant. Przez kolejne dwa lata przedsiębiorstwo wdrożyło zwinną pracę w ponad 80% struktur organizacyjnych odpowiedzialnych za działalność rozwojową, tworząc ponad dwa tysiące zespołów. Ludzie z działów sprzedaży i marketingu widzieli potrzebę dostosowania się do nich, aby nie pozostać w tyle, więc tam wprowadzono zwinność w następnej kolejności. Kiedy działy mające bezpośredni kontakt z klientami nabrały impetu, nadszedł czas, aby transformację przeszły wewnętrzne działy wsparcia. Firma SAP wdrożyła zatem zwinne metody pracy w grupie pracującej nad wewnętrznymi systemami IT.

Wiele przedsiębiorstw popełnia duży błąd, który polega na dążeniu do łatwych zwycięstw. Umieszczają zespoły w zewnętrznych inkubatorach. Interweniują po to, by umożliwić im łatwe obchodzenie systemowych przeszkód. Chociaż takie hołubienie daje zespołowi większe szanse na sukces, to jednak nie tworzy otoczenia, w którym można się uczyć, ani też nie owocuje organizacyjnymi zmianami niezbędnymi do powoływania dziesiątek lub setek zespołów firmy w dużej mierze determinuje sukces całej inicjatywy zwinności. Ich przetestowanie, tak jak w przypadku każdego prototypu, musi odzwierciedlać różnorodne rzeczywiste uwarunkowania. Najskuteczniejsze przedsiębiorstwa - na przykład SAP - koncentrują się na podstawowych doświadczeniach klientów, powodujących najwięcej frustracji w funkcjonalnych silosach.

Zespół przywódczy powinien wpajać zwinny system wartości pracownikom w całym przedsiębiorstwie, włącznie z tymi częściami, w których nie ma zwinnych zespołów.

Jednak żaden zwinny zespół nie powinien zaczynać pracy, dopóki nie będzie na to gotowy. Przy czym gotowość nie oznacza szczegółowego planu i gwarancji sukcesu, a jedynie to, że zespół:

- koncentruje się na ważnej szansie biznesowej, dzięki której firma może wiele zyskać;
- jest odpowiedzialny za konkretne wyniki;
- został obdarzony zaufaniem i może pracować autonomicznie, korzystając z jasnych uprawnień decyzyjnych, mając do dyspozycji odpowiednie zasoby, a w składzie niewielką grupę ekspertów z wielu dziedzin, których łączy głębokie zaangażowanie w realizację wspomnianej szansy;
- chce przestrzegać systemu wartości, zasad i praktyk zwinnej metodyki;
- jest upoważniony do nawiązania ścisłej współpracy z klientami;
- potrafi błyskawicznie tworzyć prototypy i zbierać informacje zwrotne;
- cieszy się dużym wsparciem menedżerów wyższego szczebla, którzy usuwają mu z drogi przeszkody i promują wdrażanie efektów jego pracy.

Stosowanie tej listy kontrolnej pomaga zaplanować kolejność działań tak, aby inicjatywa wywierała największy wpływ zarówno na klientów, jak i na organizację.

Podejmij zwinne inicjatywy na wielką skalę.

Wielu menedżerów wyższego szczebla nie potrafi sobie wyobrazić, jak małe zwinne zespoły mogą realizować ogromne, długoterminowe projekty. Jednak w zasadzie nie ma ograniczenia co do liczby zwinnych zespołów, które można tworzyć, ani co do wielkości prowadzonej inicjatywy. Można powoływać „zespoły składające się z zespołów” pracujących nad powiázanymi przedsięwzięciami. Jest to wysoce skalowalne podejście. Na przykład jednostka koncernu Saab z branży lotniczej ma ponad 100 zwinnych zespołów, które pracują nad oprogramowaniem, sprzętem i kadłubem odrzutowego myśliwca Gripen - z pewnością jednego z najbardziej złożonych produktów na świecie, o wartości 43 milionów dolarów. Firma koordynuje ich prace przez codzienne spotkania na stojąco. Co rano o 7.30 każdy zwinny zespół najniższego szczebla odbywa piętnastominutowe zebranie, aby omówić napotkane przeszkody, z uwzględnieniem tych, których nie może rozwiązać własnym sumptem. Kwadrans później przeszkody, które wymagają skoordynowanych działań, poznaje zespół składający się z przedstawicieli różnych zespołów niższego szczebla. Jego przywódca ustala, czy są w stanie wyeliminować przeszkody, czy muszą przekazać wyżej. Praca jest kontynuowana w ten sposób i o godzinie 8.45 zespół zadaniowy przywódców wyższego szczebla dostaje listę krytycznych problemów, które wymagają jego reakcji, jeśli firma ma osiągać dalsze postępy.

Jednostka lotnicza koordynuje pracę zespołów również przy użyciu wspólnego rytmu trzytygodniowych sprintów, głównego planu projektu, który jest traktowany jak żywy dokument, oraz przez łączenie tradycyjnie oddzielnych części organizacji, na przykład umieszczanie w zespołach do spraw rozwoju pilotów doświadczalnych i specjalistów od symulatorów. Rezultaty są imponujące: wydawnictwo IHS Jane's uznało Gripena za najbardziej ekonomiczny samolot wojskowy.

Rozbudowywanie zwinności w całej firmie

Zwiększanie liczby zwinnych zespołów stanowi ważny krok w kierunku poprawy zwinności firmy. Równie ważny jest sposób, w jaki zespoły te współdziałają z resztą organizacji. Nawet przedsiębiorstwa mocno zaawansowane we wdrażaniu zwinności - takie jak Amazon, Spotify, Google, Netflix, Bosch, Saab, Salesforce (dostawca usług w chmurze), SAP, Riot Games (producent gier komputerowych), Tesla i SpaceX (firma z branży kosmicznej) - stosują połączenie zwinnych zespołów i tradycyjnych struktur. Aby biurokratyczne pionierzy funkcyjne nie utrudniały pracy zwinnym zespołom, ale wdrażały i komercjalizowały opracowywane przez nie innowacje, firmy te stale dążą do większych zmian w co najmniej czterech obszarach.

Wartości i zasady. Przedsiębiorstwo o tradycyjnej hierarchii zazwyczaj toleruje niewielką liczbę zwinnych zespołów rozproszonych po całej organizacji. Zderzenia tych zespołów z konwencjonalnymi procedurami są łagodzone dzięki osobistym interwencjom i obchodzeniu przeszkód. Kiedy jednak firma uruchamia kilkaset zwinnych zespołów, takie doraźne kompromisy nie są już możliwe. Zwinne zespoły wywierają presję z każdej strony, a tradycyjnie zorganizowane części firmy bronią status quo. Tak jak w przypadku każdej zmiany sceptycy wszelkimi sposobami torpedują zwinne metody pracy - od odmowy działania zgodnie ze zwinnym harmonogramem („Za ten moduł oprogramowania, którego potrzebujecie, możemy się zabrać za pół roku”) po wstrzymywanie funduszy na wielkie projekty wymagające nietypowych rozwiązań.

Zespół przywódczy, który ma nadzieję rozwinąć zwinność na dużą skalę, musi wpajać nowy system wartości i zasady zwinności pracownikom w całym przedsiębiorstwie - nawet w tych częściach, gdzie nie ma zwinnych zespołów. Właśnie dlatego przywódca Boscha opracowali nowe zasady przywództwa i rozpowszechnili je w całej firmie: chcieli mieć pewność, że wszyscy zrozumieją, że sytuacja się zmieniła i zwinna metodologia stanowi centralny element firmowej kultury.

Architektura operacyjna. Wdrożenie zwinnych metod pracy na dużą skalę wymaga modularyzacji



obszarów pracy, a następnie ich płynnej integracji. Na przykład Amazon potrafi instalować oprogramowanie tysiące razy dziennie, ponieważ jego architektura IT została tak zaprojektowana, aby pomagać programistom w szybkim i częstym wprowadzaniu nowych wersji bez stwarzania zagrożenia dla złożonych systemów przedsiębiorstwa. Tymczasem architektura wielu dużych firm, które potrafią błyskawicznie pisać kod oprogramowania, działa w taki sposób, że mogą wprowadzać modyfikacje tylko kilka razy dziennie lub tygodniowo.

Wzorując się na modułowym podejściu do opracowywania nowych produktów, które pierwotnie wdrożyła Toyota, koncern motoryzacyjny Tesla skrupulatnie projektuje punkty styku pomiędzy wszystkimi komponentami samochodów, aby opracowywanie innowacji było możliwe dla każdego modułu z osobna. Dzięki temu zespół pracujący nad zderzakami może zmieniać, co zechce, dopóki utrzymuje stabilność obszarów styku zderzaka ze wszystkimi częściami, na które ma on wpływ. Tesla rezygnuje także z przygotowywania nowych wersji w tradycyjnym rocznym cyklu, chcąc na bieżąco reagować na informacje zwrotne od klientów. Prezes Elon Musk mówi, że firma wprowadza tygodniowo

około 20 zmian inżynierskich, które poprawiają produkcję i wydajność Modelu S. Do przykładów należą: nowe ogniwa akumulatorowe, aktualizacje mechanizmów zabezpieczających i autopilota oraz oprogramowanie, które automatycznie dostosowuje pozycję kierownicy i fotela, aby umożliwić kierowcy łatwiejsze wsiadanie i wysiadanie.

W najbardziej zwinnych przedsiębiorstwach architektura innowacyjnych produktów i procesów sprzyja eliminowaniu najtrudniejszych organizacyjnych ograniczeń, aby promować zwiększanie skali. Firma Riot Games, która stworzyła ogromnie popularną wieloosobową grę strategiczną rozgrywaną w czasie rzeczywistym League of Legends, obecnie przeprojektowuje obszary styku między zwinnymi zespołami a działającymi tradycyjnie strukturami wsparcia i nadzoru. Do tych ostatnich zaliczają się na przykład działy infrastruktury, finansów i kadr. Szef tej inicjatywy, Brandon Hsiung, mówi, że obejmuje ona co najmniej dwa kluczowe etapy. Jednym jest zmiana definicji klienta stosowana przez poszczególne pioniki funkcyjne. „Ich klientami nie są szefowie pionów, prezes ani nawet zarząd - wyjaśnia - ale zespoły do spraw rozwoju, którym służą, a które ostatecznie obsługują naszych graczy”. Firma wprowadziła badanie wskaźnika rekomendacji netto, by zbierać informacje o tym, czy klienci poleciliby pioniki funkcyjne innym, i powiedziała jasno, że niezadowoleni klienci mogą czasami wynajmować zewnętrznych podwykonawców. „To ostatnia rzecz, jakiej byśmy chcieli, ale musimy być pewni, że nasze pioniki funkcyjne rozwijają zdolności na światowym poziomie i mogą rywalizować na wolnym rynku” - mówi Hsiung.

W Riot Games zreorganizowano sposób współdziałania korporacyjnych pionów funkcyjnych ze zwinnymi zespołami. Albo kilku członków pionu należy do zwinnych zespołów, albo część jego mocy przerobowych jest wykorzystywana do spełniania próśb przekazywanych przez te zespoły. Ewentualnie pion wspólnie z zespołami wyznacza konkretne granice ich swobodnego działania, a potem nie musi już utrzymywać z nimi intensywnych formalnych relacji. Hsiung mówi: „Taki silos jak dział nieruchomości lub uczenia się i rozwoju może opublikować cele, wytyczne i reguły, a potem ogłosić, że jak długo zespoły ich przestrzegają, mają wolną rękę i mogą robić wszystko, co ich zdaniem jest najlepsze dla graczy”.

W przedsiębiorstwach, które wprowadziły zwinność na dużą skalę, schematy organizacyjne funkcji wsparcia oraz działów prowadzących rutynową działalność operacyjną na ogół wyglądają tak samo jak wcześniej, chociaż często mają mniej poziomów zarządzania i większą rozpiętość kierowania¹, ponieważ przełożeni uczą się obdarzać pracowników

zaufaniem i uprawniać ich do samodzielnego decydowania. Większe zmiany dotyczą sposobów pracy pionów funkcyjnych. Ich priorytety muszą być z konieczności lepiej dopasowane do korporacyjnej strategii. Jeśli jednym z priorytetów organizacji jest poprawa doświadczeń klientów korzystających z telefonów komórkowych, zadanie to nie może być piętnastym pod względem ważności dla zespołu rekrutacyjnego w kadrach lub działu finansów. A takie piony jak dział prawny mogą potrzebować nadwyżki mocy przerobowych, aby wykonywać pilne zlecenia od zwinnych zespołów pracujących nad priorytetowymi kwestiami.

Z czasem nawet piony zorganizowane w sposób hierarchiczny, prowadzące rutynową działalność operacyjną, nauczą się myśleć w bardziej zwinny sposób. Oczywiście dział finansowy zawsze będzie zarządzał budżetem, ale nie musi wciąż kwestionować decyzji osób odpowiedzialnych za zwinne inicjatywy. „Nasz dyrektor finansowy ciągle przekazuje odpowiedzialność finansową uprawnionym do działania zwinnym zespołom – stwierdza dyrektor do spraw rozwoju w Riot Games, Ahmed Sidky. – CFO mówi, że kierowanie finansami organizacji nie należy do niego, a do szefów zespołów. On ma im tylko doradzać. Na co dzień w każdym zespole pracują partnerzy z działu finansowego. Nie zajmują się jednak sprawdzaniem, co zespoły robią, a czego nie. Są raczej jak coache do spraw finansowych, którzy zadają trudne pytania i służą specjalistyczną wiedzą. Ostatecznie jednak to lider zespołu podejmuje decyzje, kierując się najwyższym dobrem klientów grających w gry Riot Games”.

Dla niektórych organizacji i osób takie kompromisy są bardzo trudne do zaakceptowania i wdrożenia. Zmniejszanie nadzoru zawsze przeraża, dopóki nie stanie się faktem – póki nie okaże się, że ludzie są szczęśliwsi, a wskaźniki skuteczności trzy razy wyższe. W niedawnym badaniu przeprowadzonym przez firmę konsultingową Bain wśród prawie 1300 menedżerów wyższego szczebla z całego świata najwięcej respondentów zgodziło się ze stwierdzeniem: „Obecnie przywódcy biznesowi powinni ufać ludziom i upoważniać ich do działania, nie zaś nakazywać im, co mają robić, i sprawować ciągły nadzór” (5% badanych było innego zdania).

Pozyskiwanie i motywowanie utalentowanych pracowników. Firmy, które wprowadzają zwinność na dużą skalę, potrzebują systemów do pozyskiwania wybitnych specjalistów i do motywowania ich, aby tworzyli doskonałe zespoły (jeżeli gwiazdy są traktowane niesprawiedliwie, szybko odchodzą do atrakcyjnych start-upów). Muszą również uwalniać marnowany potencjał zwykłych członków zespołów oraz budować zaangażowanie, zaufanie i poczucie wspólnej odpowiedzialności za wyniki. Nie

da się tego zrobić bez zmiany procedur kadrowych. Przedsiębiorstwo nie może dziś zatrudniać pracowników, uwzględniając wyłącznie ich specjalistyczną wiedzę. Potrzebuje bowiem wiedzy połączonej z entuzjazmem do pracy w zgranym zespole. Nie może oceniać ludzi według tego, czy realizują indywidualne cele; dziś trzeba brać pod uwagę wyniki osiągane w ramach zwinnych zespołów oraz to, jak członkowie zespołu oceniają siebie nawzajem. Oceny wyników pracy zazwyczaj nie odbywają się raz do roku, ale są zastępowane systemem przekazywania odpowiednich informacji zwrotnych i coachingu co kilka tygodni lub miesięcy. Programy szkoleniowe i coachingowe zachęcają do rozwijania międzyfunkcyjnych umiejętności dostosowanych do potrzeb konkretnego pracownika. Nazwy stanowisk są mniej istotne i rzadziej się zmieniają, kiedy ludzie pracują w samorządnych zespołach i w strukturach mających mniejszą liczbę poziomów hierarchii. Ścieżki kariery pokazują, jak właściciele produktów – czyli osoby, które określają wizję i ponoszą odpowiedzialność za wyniki zwinnego zespołu – mogą kontynuować rozwój osobisty, zdobywać większe wpływy i podnosić swoje wynagrodzenie.

Czasami firma musi również odświeżyć system wynagrodzeń, aby premiować raczej za osiągnięcia grupowe niż indywidualne. Zwinna organizacja potrzebuje programu okazywania uznania, który pozwala bezzwłocznie docenić pracowników za ich wysiłek. Publiczne pochwały wzmacniają zwinny system wartości lepiej niż poufne premie gotówkowe. Zachęcają nagrodzonych do dalszego dążenia do doskonałości i motywują pozostałych do naśladowania ich zachowań. Przywódcy mogą również nagradzać najwydajniejszych pracowników, angażując ich w najważniejsze inicjatywy, udostępniając najbardziej zaawansowane narzędzia, dając im maksymalną swobodę i kontaktując ich z najbardziej utalentowanymi mentorami.

Doroczne cykle planowania i tworzenia budżetu. W biurokratycznych przedsiębiorstwach sesje opracowywania strategii i negocjacje dotyczące budżetu stanowią przydatne narzędzia umożliwiające dopasowanie struktur i zaangażowanie ich w realizację ambitnych celów. Firmy praktykujące zwinne metody zaczynają od innych założeń. Widzą, że potrzeby klientów często się zmieniają, a przełomowe pomysły mogą się pojawiać w każdym momencie. Ich zdaniem, doroczne cykle ograniczają innowacyjność i adaptacyjność, ponieważ nieproduktywne projekty zużywają zasoby, dopóki ich budżet się nie wyczerpie. Tymczasem wartościowe innowacje czekają w kolejce, żeby rywalizować o środki finansowe w następnym cyklu budżetowym.

W firmach, które mają w strukturach dużo zwinnych zespołów, procedury finansowe są inne. Osoby

odpowiedzialne za rozdzielanie środków finansowych doskonale zdają sobie sprawę, że w przypadku ⅓ udanych innowacji pierwotny pomysł znacznie się zmieni w trakcie prac. Spodziewają się, że zespoły odrzucą pewne funkcje i wprowadzą inne, nie czekając na kolejny roczny cykl. W efekcie procedury finansowe ewoluują i upodabniają się do stosowanych przez inwestorów VC. A fundusze VC zazwyczaj postrzegają decyzje o finansowaniu projektów jako szansę na nabycie opcji na kolejne odkrycia. Ich celem nie jest natychmiastowe stworzenie biznesu gotowego do działania na dużą skalę, ale raczej znalezienie najistotniejszego składnika końcowego rozwiązania. Prowadzi to do pozornych

Obserwuje się większą lojalność klientów oraz silniejsze zaangażowanie pracowników.

Zwinne podejście, które polega na testowaniu i uczeniu się, często bywa opisywane jako przyrostowe (*incremental*) i iteracyjne (*iterative*), ale nie należy mylić skokowych procesów rozwijania nowych produktów z brakiem ciągłości procesu myślowego. Na przykład firma SpaceX zamierza wykorzystać zwinne metody opracowywania innowacji, aby do 2024 roku zacząć przewozić ludzi na Marsa i docelowo stworzyć na tej planecie samowystarczalną kolonię. Jak to będzie wyglądało? Właściwie pracownicy koncernu jeszcze nie wiedzą. Ale wierzą, że jest to możliwe i rozważają kilka wariantów.

Zwinna firma potrzebuje programu okazywania uznania, który pozwala szybko docenić pracowników. Publiczne pochwały wzmacniają zwinny system wartości lepiej niż poufne premie gotówkowe.

niepowodzeń, ale też przyspiesza prace i zmniejsza koszt uczenia się. Takie podejście dobrze się sprawdzi w zwinnych firmach, ponieważ znacznie zwiększa tempo prac nad innowacjami i ich efektywność.

PRZEDSIĘBIORSTWA, KTÓRE Z POWODZENIEM wprowadzają zwinne metody pracy na dużą skalę, dostrzegają w swojej działalności ogromne zmiany. Rodzaje wykonywanych zadań zmieniają się tak, że firma przeznaczając więcej czasu na pracę nad innowacjami, a mniej na rutynowe czynności operacyjne. Umie lepiej odczytywać zmieniające się priorytety i warunkowania, opracowywać elastyczne rozwiązania oraz unikać ciągłych kryzysów, z którymi tak często zmagają się tradycyjne, hierarchiczne organizacje. Natomiast przełomowe innowacje mniej przypominają rewolucję, a bardziej modyfikacje typowego sposobu działania. Zwiększenie skali wykorzystania zwinnych metod sprawia również, że wartości i zasady zwinności wkraczają do działalności operacyjnej oraz działów wsparcia, nawet jeżeli nadal wykonuje się w nich wiele rutynowych prac. W rezultacie podnosi się skuteczność i wydajność niektórych dużych firmowych centrów kosztów. Udoskonalane są operacyjne architektury oraz modele organizacyjne, co ułatwia koordynowanie współpracy między zwinnymi zespołami a pionierami prowadzącymi typową działalność operacyjną. Zmiany pojawiają się szybciej i lepiej odzwierciedlają potrzeby klientów. I wreszcie organizacja osiąga wymierną poprawę wyników - nie tylko finansowych.

Zamierzają radykalnie poprawić bezpieczeństwo lotów i zredukować ich koszt, między innymi przez wielokrotne wykorzystanie rakiet na wzór samolotów. Planują także udoskonalić systemy napędowe do wystrzeliwania rakiet, które będą mogły przetransportować co najmniej 100 osób. Chcą opracować dla rakiet system tankowania paliwa w przestrzeni kosmicznej. Niektóre z tych problemów wymagają maksymalnego dopracowania istniejących technologii, a potem poczekania, aż pojawią się nowi partnerzy i nowe technologie.

Tak wygląda zwinna praca w praktyce: trzeba mieć wielkie ambicje i dążyć do stopniowych postępów. Zwinność wskazuje, jaką drogą należy podążać, nawet wtedy, gdy - jak to się często zdarza - przyszłość jest nieoczywista. 🍷

ARTYKUŁ NUMER R1803F

1. Liczba osób podległych bezpośrednio kierownikowi w danej organizacji. Większa rozpiętość kierowania powoduje zmniejszenie liczby szczebli kierowania przy tej samej liczbie członków organizacji oraz zmniejszenie kosztów wynikających z wyższego wynagrodzenia osób na stanowiskach kierowniczych.



DARRELL K. RIGBY jest partnerem w bostońskiej placówce firmy doradczej Bain & Company. Kieruje działem globalnych innowacji i praktyk w obszarze sprzedaży detalicznej. Jest również autorem książki *Winning in Turbulence*. **JEFF SUTHERLAND** jest współtwórcą zwinnej metodyki opracowywania innowacji o nazwie *scrum* i prezesem firmy doradczo-szkoleniowej Scrum Inc. **ANDY NOBLE** jest partnerem w bostońskiej placówce firmy Bain, gdzie specjalizuje się w sprzedaży detalicznej i strukturach organizacyjnych.

SIĘGNIJ PO WIĘCEJ WIEDZY!

Mamy nadzieję, że materiały zawarte w raporcie pomogą Państwu jeszcze efektywniej wychodzić naprzeciw wyzwaniom dynamicznie zmieniającego się biznesu. Zapraszamy do dalszego poszerzania wiedzy – poniżej znajdują Państwo dodatkową listę przydatnych artykułów „Harvard Business Review Polska”.

Nieuchronność zmian

Świat biznesu wymusza zmiany w strukturach organizacji chcących utrzymać się w czołówce. O tym, dlaczego w działaniach na rzecz rozwoju tak ważne jest patrzenie przez pryzmat zwinności, opowiada prezes ING Banku Śląskiego. >>

Trzy sposoby na to, jak rozpoznać magnes na talenty

Zarządy firm chcących liczyć się w biznesie zdają sobie sprawę, że bez utalentowanych pracowników ambitna strategia, jaką tworzą, nie zostanie zrealizowana. Dlatego przywiązują wagę do tego, jakie działania podejmują w organizacji menedżerowie, aby przyciągnąć do siebie najlepszych z najlepszych. >>

Co zrobić, kiedy potrzebujemy talentów?

Potrzebujesz talentów, które zrealizują plany biznesowe i bez kompleksów podejść do budowania sukcesu organizacji? Sprawdź, co możesz zrobić, aby stworzyć zespół utalentowanych pracowników. >>

Jak odkryć talenty ukryte w twojej organizacji?

Każda firma ma w swoich szeregach utalentowanych pracowników. Twoja również. Niekiedy jednak są oni schowani głęboko w strukturach przedsiębiorstwa. Jak w porę odnaleźć ich potencjał? >>

Najlepsze firmy nie mają więcej gwiazd, ale świetnie wykorzystują talenty

Panuje przekonanie, że organizacje odnoszące spektakularne sukcesy mają lepsze zasoby ludzkie, co w konsekwencji wpływa na ich wyniki. Okazuje się, że to mit. Zobacz, jaki czynnik odróżnia najlepsze firmy od innych. >>

Jak przełożyć swój potencjał na wyniki?

Czujesz, że masz w sobie wystarczająco dużo siły i umiejętności, aby odnosić sukcesy? Mimo to nie masz przestrzeni na realizację swoich założeń, a twojego potencjału nie odzwierciedlają wyniki. Co możesz zrobić, aby twoje starania nie szły na marne? >>

Trzy powody, dla których system zarządzania talentami już nie działa

Zarządzanie utalentowanymi pracownikami wymaga od liderów zaangażowania oraz podejmowania działań na rzecz rozwoju ich potencjału. Jednak utarte schematy, które sprawdzały się w zarządzaniu talentami, przestały być efektywne. Jakie kroki powinni podjąć pracodawcy, aby przyciągać pracowników głodnych sukcesu? >>