



Onboarding, który wygenerował milionowe oszczędności.

Case Study Leroy Merlin



Jak w mierzalny sposób zwiększyć retencję i zredukować koszty firmy? Skąd zdobyć pewność, że proces onboardingu jest należycie przeprowadzany w organizacji zatrudniającej tysiące pracowników i mającej dziesiątki oddziałów rozsianych po całym kraju? Jak zwiększyć efektywność nowozatrudnionych osób? Jak zapewnić pracownikom wsparcie i możliwość reagowania w sytuacjach kryzysowych?

Z tymi pytaniami Leroy Merlin zmierzyło się pod koniec 2017 r. Refleksja nad nimi zapoczątkowała wprowadzenie ważnych zmian, które nie tylko doprowadziły do znacznego zmniejszenia rotacji, ale zapewniło firmie milionowe oszczędności. O tym jak przebiega ten proces opowiedzieli nam Joanna Blejsz-Marlewska (Menadżer ds. Systemów Zarządzania Wiedzą) oraz Rajmund Jasiński (Menadżer ds. Szkoleń).

Wyzwania dużej organizacji

Leroy Merlin rozpoczęła swoją działalność w Polsce w 1994 roku, a w 1996 roku otworzyło pierwszy market w Piasecznie pod Warszawą. Dzięki dynamicznemu rozwojowi dziś jesteśmy obecni w 44 miastach w Polsce, w których posiadamy łącznie 66 oddziałów. Zatrudniamy niemal 12 tysięcy pracowników (wśród nich jest 1000 menedżerów), a do tego rocznie rekrutujemy 3000 osób. To wielka odpowiedzialność, tym bardziej, że od zawsze dużą wagę przywiązujemy do rozwoju i dobra naszych pracowników.

Stan przed zmianą

Proces onboardingowy był obecny w każdym sklepie i regionie od dawna, natomiast odbywał się on w klasycznym, offline'owym trybie. Jego ocena z 2017 r. wykazała potrzebę reformy. Wynikało z niej, że aż 55% odchodzących to osoby ze stażem 0-3 miesiące. Pracownicy z tej grupy skarżyli się na brak zaangażowania opiekunów i przełożonych w procesie. W tej sytuacji podstawowym problemem dla nas był brak możliwości monitorowania onboardingu oraz poziomu zdobytej wiedzy przez nowych pracowników.

Co prawda odbywały się podsumowania odbytych stażów, ale nie były one należycie raportowane i dokumentowane.

Według naszej analizy, w którą zaangażowali się kontrolerzy zarządzania z wielu sklepów, obniżenie rotacji o 2 punkty procentowe generowałoby oszczędność w naszej firmie rzędu miliona złotych. Ponadto udało nam się dowieść, że za pomocą usprawnionego procesu onboardingowego jesteśmy w stanie zwiększyć produktywność pracownika po pierwszym miesiącu pracy z 40% średniej produktywności aż do 70%. Z obliczeń wynikało, że dzięki temu moglibyśmy wygenerować marżę w wysokości 8 mln złotych netto. Trzeba też pamiętać, że digitalowa wersja onboardingu to dodatkowa redukcja kosztów związanych z delegacjami oraz kosztów druku materiałów szkoleniowych.

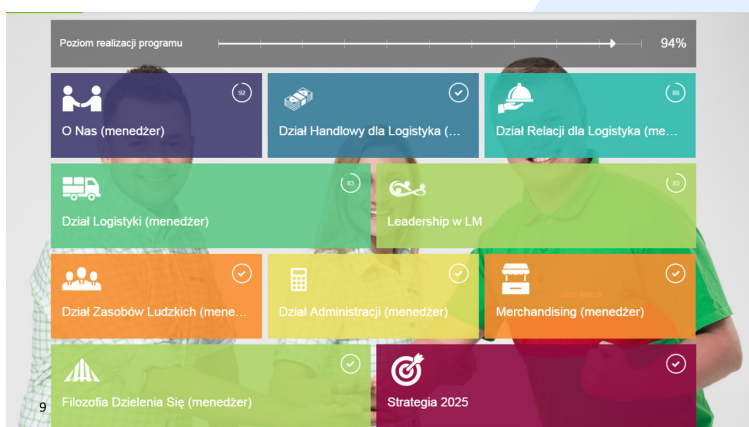
Wszystkie te czynniki skłoniły nas do zaprojektowania digitalizacji procesu stażowego dostosowanego do aktualnych potrzeb.

Klucz do sukcesu = digitalizacja, mobilność i blended learning

Pracownik, który zostaje sam na dziale, otoczony przez klientów, jest poddany wielu sytuacjom stresowym, co może odbijać się negatywnie na jego zaangażowaniu. Najłatwiej je ograniczyć poprzez jego odpowiednie przygotowanie – dobry i rzetelnie przeprowadzony onboarding – oraz zapewnienie mu stałego dostępu do potrzebnej wiedzy.

Przyjęliśmy zasadę wdrożenia wg mechanizmu “70/20/10”. Oznacza ona, że 10% czasu stażysta poświęca na zdobywanie formalnej wiedzy (m.in. poprzez odbywanie szkoleń e-learningowych), 20% na uczenie się od swojego opiekuna stażu oraz przełożonego, a 70% na naukę w trakcie wykonywania pracy.

Założyliśmy też, że nasza baza wiedzy musi być ZAWSZE dostępna dla pracowników, Z KAŻDEGO MIEJSCA, na KAŻDYM URZĄDZENIU podłączonym online (czyli zarówno na komórce, jak i na komputerze czy tablecie). Co ważne, dzięki programowi “mobility” każdy z naszych pracowników jest wyposażony w smartfon.



Zdecydowaliśmy, że szkolenia online będą uzupełnieniem stacjonarnych szkoleń prowadzonych przez trenerów. Są one obecnie realizowane na miejscu we wszystkich naszych sklepach.

Do całego procesu onboardingu dodaliśmy elementy gamifikacji m.in. w postaci odznak. Może je zdobyć każda osoba zaangażowana w proces. Co ważne, zadania onboardingowe otrzymuje nie tylko stażysta, ale także opiekun stażu i jego przełożony. Każdy z nich ma też spersonalizowany widok platformy e-learningowej, tak, by jak najłatwiej było mu zdobyć wszelkie niezbędne informacje i wykonać swoje zadanie.



Mistrz stażu

za Doprowadzenie do końca stażu 5 stażystów jako przełożony



Superbuddy

za Doprowadzenie do końca stażu 5 stażystów jako opiekun

Co jest dla nas szczególnie istotne, dzięki digitalizacji procesu onboardingu możliwe jest jego szczegółowe monitorowanie. W ramach standardowej procedury sprawdzamy zarówno postęp osób, które zakończyły staż (czy zrealizował onboarding), które są w trakcie jego realizacji (czy przebiega on prawidłowo lub czy jest zagrożony) oraz wyniki badania puls check (wykonywanego w pierwszym dniu, tygodniu i miesiącu pracy).

PO STAŻU		W TRAKCIE STAŻU			
Zrealizowany	Niezrealizowany	Modelowy	W normie	Zagrożony	Nowozatrudniony
91,11%	8,89%	31,03%	41,38%	14,48%	13,10%
100,00%		43,36%	39,82%	0,88%	15,93%
100,00%		29,41%	29,41%	18,49%	22,69%
83,61%	16,39%	27,87%	31,97%	17,21%	22,95%
100,00%		55,41%	14,86%	12,16%	17,57%
100,00%		43,10%	37,07%	6,03%	13,79%
94,41%	5,59%	36,87%	33,82%	11,76%	17,56%

Efekty

Ostatecznie udało nam się zmniejszyć całościową rotację nie o 2, lecz o 5 punktów procentowych. Do tego w grupie pracowników, którzy przepracowali mniej niż rok, **zmniejszyliśmy ją aż o 9 punktów procentowych %.**

Zestawienie kosztów tej inwestycji z oszczędnościami, które udało nam się wygenerować, wykazało, jak trafna decyzja została podjęta. Koszt wprowadzenia procesu online zwróciły nam się już po kilku miesiącach. Poziom realizacji onboardingu wzrasta z miesiąca na miesiąc.

Autorzy:



Joanna Blejsz -Marlewska

Menedżer ds. Systemów Zarządzania Wiedzą

Project Manager z ponad 10 letnim doświadczeniem w budowaniu i zarządzaniu elektronicznymi systemami wspierającymi edukację pracowników i procesy zarządzania wiedzą. Na swoim koncie ma wdrożenie LMS (w 2010r - My Learning Portal) dla 7000 pracowników. Aktualnie odpowiedzialna za zarządzanie i rozwój systemu HCM Deck ze szczególnym uwzględnieniem funkcjonalności wspierających wdrożenie nowego pracownika, aktualizację wiedzy i dzielenie się wiedzą m.in. onboarding, ścieżki szkoleniowe, społeczności, baza wiedzy. Uczestnik międzynarodowych projektów grupy ADEO z obszaru Learning & Development. Dodatkowo Asesor w AC i DC dla uczestników wewnętrznych programów rozwojowych. Absolwentka filologii romańskiej na wydziale neofilologii Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu.



Rajmund Jasiński

Menedżer ds. Szkoleń

Trener, coach i konsultant rozwoju. Absolwent Szkoły Trenerów Wszechnicy Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz Szkoły Coachingu HPR Group „Select Your Way” (ICF). Jest certyfikowanym Konsultantem Insights Discovery. Ukończył też program „Foundations of Action Learning” realizowany przez WIAL Poland oraz kurs „Trener Rozwoju Zawodowego – Partnerem dla Biznesu”. Na swoim koncie ma ponad 500 dni przepracowanych w sali szkoleniowej. Prowadzi treningi z rozwoju kompetencji zawodowych i menedżerskich. Specjalizuje się w projektowaniu programów edukacyjnych: opracowuje zawartość merytoryczną programów rozwojowych, jest autorem programu onboardingowego w Leroy Merlin Polska. Posiada też doświadczenie w zarządzaniu Działem Handlowym, gdzie z sukcesem zrealizował wiele projektów związanych z rozwijaniem zarówno ludzi, jak i biznesu.

Absolwent studiów na kierunku Zarządzanie i Marketing na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie oraz Zarządzanie Ludźmi w Firmie na Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie.



All Hands on Deck!

hcmdeck.com