

PAŹDZIERNIK 2006

**Najlepsze praktyki
inwestycji w kapitał ludzki
przedsiębiorstwa**

ANNA KWIATKIEWICZ
JOANNA MIKOŁAJCZAK



REPORT

Spis treści:

Wstęp	5
Od Auterek	7
Potrzeby rozwojowe	9
Polityka rozwojowa	12
Analiza potrzeb rozwojowych	13
Model kompetencji	16
Rozmowa rozwojowa	20
Narzędzia rozwojowe	22
Ocena 360 stopni	24
Szkolenia	26
Typy szkoleń	26
Dostawcy szkoleń	30
Forma programów szkoleniowych	34
Budżet szkoleniowy	35
Partycypacja finansowa pracownika	37
Ocena efektywności szkoleń	37
Inne działania rozwojowe	40
Szkolenie wstępne	40
Coaching	42
Rozwój menedżerów i „High Potentials”	44
Rozwój sił sprzedaży	49
Mobilność wewnętrzna	51
Wzbogacanie pracy	53
Rozwój nieformalnie	54
Studia	56
Marzenia	58
Podsumowanie	61

Wstęp

Firmy międzynarodowe i polskie, produkcyjne i handlowe, małe i duże, coraz głośniej i coraz częściej mówią o tym, że ludzie są najważniejszym zasobem przedsiębiorstwa. Wiele przedsiębiorstw, formułując swe posłannictwa tzw. misje, podkreśla, że elementem stanowiącym o ich konkurencyjnej przewadze są pracownicy, a umiejętne inwestowanie w rozwój zasobów ludzkich jest kluczowe dla rozwoju organizacji. Firmy podkreślają także, że ich wartość rośnie dzięki zatrudnianiu najlepszych osób.

Ale czy tak wygląda rzeczywistość? Może to tylko pobożne życzenia pracowników i pracodawców? Czy polscy specjaliści ds. rozwoju zasobów ludzkich i menedżerowie, którzy w dużej mierze powinni odpowiadać za rozwój swoich pracowników, wiedzą, co tak naprawdę oznacza inwestowanie w kapitał ludzki? I czy potrafią inwestować skutecznie?

Te pytania przypominają nam sytuację, która miała miejsce na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych na początku lat dziewięćdziesiątych, gdzie praktycznie każdy, bez względu na umiejętności i wysokość posiada-

nych oszczędności, mógł inwestować. Dla wszystkich było jasne, że inwestowanie stanowi ogromną szansę. Nie każdy jednak miał świadomość, że istnieją strategie inwestycyjne, że konstrukcja portfela inwestycyjnego powinna właśnie z takiej strategii wynikać i w końcu, że nie wszystkie spółki, o których głośno w gazetach i są właśnie „na fali” przyniosą spektakularne zyski. Wielu samodzielnych inwestorów straciło wówczas pokaźne sumy, bo nie zastosowali się do podstawowych zasad inwestowania.

Podobnie wydaje się być z inwestycjami w kapitał ludzki. Nie każdy przecież menedżer czy specjalista ds. zasobów ludzkich, zwany potocznie „HR-rowcem”, ma świadomość realizowania strategii rozwoju zasobów ludzkich, która powinna wynikać ze strategii przedsiębiorstwa. Nie każdy też wie, że istnieje ogromna liczba możliwości budowania portfela działań rozwojowych, który pozwalałby osiągać różnorodne cele dłużej- i krótkoterminowe, i że niekoniernie działania te musi ograniczać wysokość rocznego budżetu szkoleniowego.

Może się zatem zdarzyć i tak, że ktoś raz rozczarowany niską efektywnością działań rozwojowych stwierdzi, że inwestowanie w pracowników jest mało opłacalne. Po raz drugi raczej nie będzie samodzielnie ryzykował, i niczym drobny ciułacz chowający oszczędności do „skarpety” zapisze dla świętego spokoju swoich pracowników na pierwsze lepsze szkolenie o dźwięcznie brzmiącym tytule. Aby uniknąć takiej sytuacji, zebraliśmy z wielu polskich przedsiębiorstw ich najlepsze praktyki. Wszystkie miały na celu rozwój pracowników, były wykorzystywane przez przedsiębiorstwa działające w różnych sektorach i dysponujące bardzo różnymi budżetami.

Od Autorek

Oddajemy w Państwa ręce raport „Najlepsze praktyki inwestycji w kapitał ludzki przedsiębiorstwa” będący podsumowaniem badania przeprowadzonego przez Zespół Rozwoju Kapitału Ludzkiego firmy doradczej Bernard Brunhes Polska w pierwszej połowie roku 2005. Celem badania było opisanie najciekawszych i najbardziej skutecznych rozwiązań służących rozwojowi pracowników. Do wywiadów zaprosiliśmy kilkadziesiąt firm, a spotkania odbyliśmy w ponad 30 firmach dużych, średnich i małych, z kapitałem polskim i międzynarodowym.

Ambicją zespołu badawczego było w szczególności wskazanie efektywnych sposobów rozwijania kapitału ludzkiego wspomagających i wzmacniających realizację strategii firmy, a poprzez to podnoszących jej konkurencyjność. Naszym zamierzeniem było przedstawienie katalogu stosowanych rozwiązań, ale także zdiagnozowanie pojawiających się tendencji w dziedzinie rozwoju pracowników. Tam gdzie było to możliwe, komentowaliśmy stosowane przez firmy rozwiązania, wzbogacając je o nasze doświadczenia wynikające z praktyki doradczej.

Mamy nadzieję, że niniejszy raport zainspiruje Państwa do wzbogacania funkcjonujących już w Państwa firmach rozwiązań oraz do poszukiwania nowych pomysłów. Wierzmy bowiem, że każda firma powinna opracować swój własny, najbardziej dla siebie skuteczny zestaw działań.

Podziękowania...

Chcielibyśmy bardzo podziękować przedstawicielom firm, które wzięły udział w badaniu i które wyraziły zgodę na ujawnienie ich nazwy.

Są to następujące firmy:

- California Computer
- Car Servis
- Cezex
- Coplan
- Electrolux
- Ericsson
- Generik S.A.
- Lovells
- Masterlink
- Norauto

Jednocześnie chcielibyśmy podziękować przedstawicielom pozostałych kilkudziesięciu firm, które wzięły udział w badaniu i których z różnych powodów nie wymieniamy tutaj z nazwy.

Potrzeby rozwojowe

*Można wiedzieć bardzo wiele,
nie wiedząc tego, co najpotrzebniejsze*

Lew Mikołajewicz Tołstoj

Potrzeby wynikające ze strategii firmy są konsekwencją obranego przez nią sposobu działania, a przede wszystkim wiążą się z założonymi przez nią celami, których realizacja wymaga określonych umiejętności. Bardzo istotne jest odpowiednio wczesne przewidywanie takich potrzeb oraz szybka modyfikacja programów rozwojowych w reakcji na zachodzące zmiany strategii. Przykładem może być decyzja, wynikająca ze strategii rozwoju nowego produktu, o wdrożeniu w ciągu 2 lat nowej technologii wymagającej nowych kompetencji, w które pracowników trzeba wyposażyć.

Indywidualne potrzeby pracownika są nie tylko związane z zakresem jego zadań, ale także z planowaną przez niego ścieżką kariery. W ramach ścieżki kariery realizowanej

w danym przedsiębiorstwie potrzeby indywidualne powinny znajdować się blisko potrzeb przedsiębiorstwa, co świadczy o dobrym dopasowaniu pracownika do stanowiska pracy. Zdarza się jednak, że potrzeby indywidualne częściowo wykraczają poza potrzeby firmy, co jest zrozumiałe, gdy przyjmujemy, że planowanie kariery wykracza poza ścieżkę kariery realizowaną w jednej firmie. Programy szkoleniowe zaspakajające indywidualne potrzeby pracownika mają bardzo duże znaczenie motywacyjne. Przykładem indywidualnych potrzeb pracownika może być chęć rozwijania kompetencji na studiach podyplomowych typu MBA.

Bieżące potrzeby szkoleniowe to grupa potrzeb, których zaspokojenie pozwala utrzymać kompetencyjny status quo firmy. Są to na ogół potrzeby wynikające z konieczności posiadania uprawnień do wykonywania określonych czynności czy też zadań typowych dla codziennej praktyki firmy. Potrzeby te mogą być traktowane jako wynik dążenia firmy do utrzymania swojej dotychczasowej działalności, zostały natomiast wyodrębnione, ponieważ ich realizacja w dużej mierze jest procesem automatycznym, często związanym z wywiązywaniem się z formalnych wymogów wobec prawa jak np. szkolenie z zakresu BHP.

Upraszczając można przyjąć, że potrzeby z wyżej wymienionych trzech źródeł (strategiczne, indywidualne i bieżące) stanowią sumę potrzeb rozwojowych w firmie. Owa suma potrzeb musi zostać skonfrontowana z priorytetami oraz z budżetem na inwestycje w rozwój zasobów ludzkich. Taka konfrontacja pozwala zdefiniować politykę rozwojową, która jest potem uściślana i przybiera postać konkretnych przedsięwzięć.

Respondenci najczęściej zgadzali się z naszą tezą o źródłach potrzeb szkoleniowych, choć niektórzy z nich

proponowali alternatywne rozumienie tego zagadnienia. Poniżej zamieszczone są propozycje przedstawicieli z czterech różnych firm z sektora FMCG z branży spożywczej oraz jednej firmy usługowej z branży samochodowej.

Przedstawiciel jednej z badanych firm wyróżnił dwa zasadnicze źródła potrzeb rozwojowych: potrzeby ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie oraz potrzeby wynikające z systemów zarządczych firmy. Obydwa rodzaje potrzeb szkoleniowych – ludzkie i systemowe – pozostają ze sobą w ścisłym związku. Potrzeby pracowników dotyczące usprawnienia sposobu funkcjonowania organizacji prowadzą często do opracowywania i wdrażania odpowiednich systemów. Z kolei pojawianie się nowych systemów najczęściej powoduje konieczność przeszkolenia pracowników w zakresie ich wykorzystywania. Badane przez nas firmy zaproponowały różne klasyfikacje: jedna z nich uważa, że tak postrzegane potrzeby szkoleniowe to wynik nieustannego sprzężenia zwrotnego pomiędzy pracownikami firmy i jej systemami operacyjnymi. Jej przedstawiciel stwierdził: „Zapotrzebowanie szkoleniowe w naszej firmie wynika z potrzeb bieżących oraz z rozwiązań systemowych” (FMCG, branża spożywcza). W przypadku bieżących potrzeb szkoleniowych w firmie system jest zdecentralizowany – ten typ popytu na szkolenia jest zaspakajany zazwyczaj poza działem szkoleniowym firmy. Diagnozowanie zapotrzebowania na te szkolenia leży w zakresie odpowiedzialności poszczególnych działów, dlatego są one finansowane ze środków własnych każdego działu. Dział szkoleń oferuje ewentualne wsparcie logistyczne.

Kolejny badany wyróżnił dwa źródła potrzeb szkoleniowych: systemowe (np. SAP, programy księgowo) oraz potrzeby miękkie, rozumiane tutaj jako rozwój kompe-

Potrzeby
rozwojowe
w praktyce

tencji komunikacji, współpracy w zespole, przywództwa, autoprezentacji itp. Te pierwsze zazwyczaj organizowane są przez dostawcę oprogramowania, te drugie przez wyspecjalizowane firmy szkoleniowe, które oferują szkolenia otwarte lub zamknięte w ramach pewnej standardowej oferty.

Co ciekawe, szkolenia towarzyszące wdrażanym systemom informatycznym często są oceniane jako nieudane. Okazuje się bowiem, że oprócz zapoznania się z techniczną stroną systemu, kluczowe we wdrażaniu wszelkich rozwiązań w firmie jest zbudowanie przekonania pracowników, że warto ich używać. Z naszych doświadczeń i przeprowadzonych rozmów wynika natomiast, że ten element jest często zaniedbywany. Dostawcy systemów szkolący pracowników skupiają się często na przekazaniu aspektów technicznych, „instrukcji obsługi”, zaniedbując uwydatnienie korzyści w postaci szybszego lub skuteczniejszego zarządzania. Być może rozwiązaniem dla osób planujących takie szkolenia jest zmodyfikowanie podejścia do tzw. potrzeb systemowych i widzenia ich w szerszym kontekście, aby nie ograniczać późniejszych działań jedynie do instruktażu narzędziowego.

Polityka rozwojowa

Badane firmy z kapitałem polskim (produkcja, branża kosmetyczna i chemiczna) oraz firmy usługowe z branży budowlanej nie posiadały polityki rozwojowo-szkoleniowej. Sytuacja taka miała nawet miejsce w przypadku jednego z przedsiębiorstw z kapitałem polskim zatrudniającego ok. 70 osób oraz mającego plan zwiększenia zatrudnienia do ok. 100 osób w tym samym roku. Brak polityki rozwojowej w tej firmie można tłumaczyć faktem, że jest w niej bardzo mała fluktuacja, a pracownicy opanowują wszelkie potrzebne umiejętności w miejscu pracy

Dlaczego firmy nie mają polityki rozwojowej?

(w ramach „on-the job training”). W przypadku firm z branży budowlanej brak takiej polityki tłumaczony jest brakiem czasu na „*opracowywanie niepotrzebnych nikomu dokumentów*” oraz brakiem przekonania, że polityka rozwojowa może przynieść jakąkolwiek wartość dodaną.

W większości badanych firm FMCG z branży spożywczej i firm transportowych strategia HR, a zarazem zawierająca się w niej polityka rozwojowa firmy, wynika ze strategii przedsiębiorstwa. *„Program rozwoju i szkoleń w naszej firmie został stworzony w oparciu o misję, wizję i wartości oraz obowiązujący system kompetencji. Inwestujemy w szkolenia, aby wyposażyć zespół w kwalifikacje niezbędne do realizowania strategicznych celów firmy, przejmowania odpowiedzialności za osiągnięte wyniki, poszukiwania innowacyjnych rozwiązań i efektywnego budowania wartości i konkurencyjności firmy”* (FMCG, branża spożywcza).

W jednej z badanych firm została opracowana strategia HR na lata 2005-2007: „HR Strategy to Support Business Goals”, która jest pochodną strategii firmy na lata 2005-2007. W tej firmie polityka rozwojowa stanowi część strategii HR-owej (usługi, branża transportowa).

Analiza potrzeb rozwojowych

Gdy znane są kierunki rozwoju, kolejnym krokiem jest wybór działań rozwojowych realizujących założone cele, zgodnie z potrzebami i możliwościami firmy. Dobrą praktyką jest poprzedzenie wyboru konkretnych działań przeprowadzeniem badania diagnostycznego na wybranych grupach pracowników, tak aby działania rozwojowe skoncentrować na najważniejszych obszarach. Stosowanych jest tutaj wiele rozwiązań: od ocen ogólnych dokonanych na grupach pracowników w przypadku przekwalifikowania grup pracowniczych, po bardzo szczegółowe, wielostopniowe diagnozy dla poszczególnych osób w przy-

Diagnoza
potrzeb
rozwojowych

padku programów indywidualnych dla osób z wysokim potencjałem tzw „High Potentials”¹.

W trakcie analizy stosowanych przez firmy metod diagnozowania potrzeb rozwojowych nasuwa się uwaga, że bezpośredni przełożony jest zazwyczaj zaangażowany w ten proces – w charakterze oceniającego, doradcy lub też osoby akceptującej propozycje pracownika. Podstawowym narzędziem zbierania potrzeb rozwojowych w firmie jest rozmowa oceniająca pomiędzy pracownikiem a jego przełożonym. Wyjątkiem jest sytuacja, gdy analiza potrzeb jest przeprowadzana przez firmy zewnętrzne, np. metodą Assessment lub Development Center. Wówczas, przełożeni nie są zazwyczaj włączeni w proces oceny, a ich opinia ma charakter uzupełniający w stosunku do wniosków płynących z badania.

Zaangażowanie
przełożonego

Zaangażowanie przełożonych w proces oceny potrzeb rozwojowych jest pozytywnym znakiem na polskim rynku, gdyż świadczy o tym, że menedżerowie liniowi przejmują na siebie przynajmniej część obowiązków związanych z rozwojem pracowników, traktując dział HR jako wsparcie, a nie jako decydenta w kwestii rozwoju swoich ludzi. Zaangażowanie przełożonych powinno być także gwarantem realizacji tych działań, które wynikają z potrzeb strategicznych firmy².

W sytuacji, gdy pracownik sam przedstawia propozycje rozwojowe dla siebie, bo przełożony ani dział HR nie dokonują analizy jego potrzeb szkoleniowych, firmy powinny upewnić się, że zgłaszane przez pracownika propozycje są zbieżne z potrzebami przedsiębiorstwa. Czasami takie sytuacje rozwiązywane są poprzez utworze-

¹ Ponieważ dyrektorzy HR najczęściej używają angielskiego terminu „High Potentials” do określenia osób z wysokim potencjałem, dlatego też postanowiliśmy posłużyć się tym terminem w niniejszym raporcie.

² W dalszej części rozdziału zostały opisane konkretne przykłady zaangażowania przełożonych w proces rozwojowy.

nie listy działań lub szkoleń priorytetowych, a spośród propozycji zgłaszanych przez pracownika preferowane są programy będące na tej liście.

Innym narzędziem wykorzystywanym do analizy potrzeb rozwojowych w firmie jest ocena 360 stopni. W jednej z badanych firm do diagnozowania potrzeb rozwojowych wykorzystuje się wynik oceny 360 stopni połączony z wynikami rozmowy rozwojowej. W czasie rozmowy podejmowane są decyzje, które 3 kompetencje z katalogu 11 kompetencji firmowych pracownik będzie rozwijał. Plan szkoleniowy opracowany samodzielnie przez pracownika musi zaakceptować przełożony (FMCG, branża spożywcza).

Ocena 360°

Firmy przygotowują także plany rozwojowe dla indywidualnych pracowników, chociaż nie jest to jeszcze standard na naszym rynku. *„U nas w firmie opracowywane są plany rozwojowe dla każdego z pracowników. Taki plan zawiera w sobie informację na temat potrzeb i planowanego działania, osoby odpowiedzialnej za wdrożenie tego działania oraz czas, w jakim ma być ono zrealizowane. Uważamy, że udział pracownika w procesie diagnozowania potrzeb rozwojowych i opracowywania planu działania jest bardzo ważny, ponieważ zapewnia to „własność rezultatów” i gwarantuje zaangażowanie pracownika w działania rozwojowe: szkolenie, coaching i inne”* (usługi, branża transportowa).

Indywidualny plan rozwoju

Analiza potrzeb szkoleniowych może odbywać się w drodze obserwacji sposobu wykonywania pracy i porównywania zachowania pracownika z zachowaniem uznanym za wzorcowe dla tego stanowiska pracy bądź wykonywanego zadania. Jedną z odmian takiej metody jest „Tajemniczy Klient”, metoda polegająca na wcielaniu się oceniającego w rolę klienta. Warto zauważyć, że to rozwiązanie jest dosyć często wykorzystywane w sprzedaży i w sektorze usługowym.

Obserwacja pracy

W procesie analizowania potrzeb rozwojowych, firmy posługują się także informacjami zebranymi w ramach rozmaitych działań towarzyszących. Są to takie działania jak „Climate Survey” (FMCG, branża spożywcza), „Happiness Barometer” (FMCG, branża spożywcza) czy też badanie nastroju w organizacji (FMCG, branża spożywcza; usługi, branża badanie rynku i doradztwo). W jednej z badanych firm dodatkowym elementem wykorzystywanym w procesie diagnozy potrzeb rozwojowych pracowników było „badanie nastroju klienta wewnętrznego” (usługi, branża transportowa). Dodatkowo, działania te stanowią źródło informacji, które obszary inwestowania w zasoby ludzkie firmy dobrze funkcjonują, a które inicjatywy nie sprawdziły się.

Warto zauważyć, że we wszystkich badanych przypadkach częstotliwość wykorzystywania działań towarzyszących podlega podobnym wahaniom jak częstotliwość organizowania szkoleń niebezpośrednio związanych z wykonywaną pracą – działania te są zawieszane, gdy firma znajduje się w gorszej kondycji ekonomicznej. Wśród badanej próby badania nastrojów w firmie nie były przeprowadzane w latach 2002-2004, a więc w okresie spowolnienia gospodarczego.

Model kompetencji

Przeprowadzone przez nas badanie wykazało, że w większości przypadków punktem wyjścia do rozwoju pracowników jest model kompetencyjny. Czasem jest to formalny spis kompetencji wraz z określeniem wymaganego ich poziomu, a czasem mniej formalny spis kryteriów efektywnego działania.

W chwili obecnej w wyraźny sposób można zauważyć, że kwestia rozwoju pracowników łączy się ściśle z modelem kompetencyjnym. System kompetencyjny jest nie tylko wykorzystywany do tworzenia planów rozwojowych, ale także do „konstrukcji efektywnego systemu wynagradzania, w przeciwnym wypadku może dojść do niekontrolowanego wzrostu płac” (produkcja, branża kosmetyczna i chemiczna).

W większości firm istnieją modele kompetencyjne opisujące wymagane kompetencje dla różnych grup stanowisk, np. zestaw uniwersalny dla wszystkich pracowników i zestawy „specjalistyczne” dla poszczególnych stanowisk lub grup stanowisk. System kompetencyjny w firmie opiera się zwykle na kilkunastu kompetencjach, ale zdarzały się i takie firmy, których model kompetencyjny liczy 50 kompetencji. Wydaje się jednak, że liczba 50 kompetencji jest zbyt duża, aby efektywnie się takim modelem posługiwać na potrzeby procesu oceny. Kompetencje są zazwyczaj zdefiniowane i rozpisane na składowe, a czasem także na konkretne zachowania.

W firmach badanych przez nas najczęściej stosowane są następujące rozwiązania:

- 12 – 14 kompetencji dla wszystkich grup stanowisk: różne kompetencje dla różnych grup stanowisk, każda kompetencja podzielona na 7 składowych i 5 poziomów zaawansowania (FMCG, branża spożywcza);
- 11 kompetencji w 3 obszarach, dla każdej kompetencji wyodrębniono od 0 do 4 poziomów zaawansowania (FMCG, branża spożywcza);
- 13 kompetencji, dla każdej kompetencji wyodrębniono 1 do 3 poziomów zaawansowania, dla wszystkich pracowników taki sam zestaw kompetencji, a poziomy

zaawansowania nie są używane, tzn. nie definiuje się, która kompetencja w jakim stopniu powinna zostać opanowana przez danego pracownika (FMCG, branża spożywcza);

- 8 kompetencji, każda ma 5 poziomów (usługi, branża transportowa);
- 9 kompetencji strategicznych i ok. 50 technicznych, każda z kompetencji jest podzielona na poziomy zaawansowania (sprzedaż, handel detaliczny).

W przypadku, gdy modele kompetencyjne używane są w procesie oceny, czasem dla jej czytelności poszczególne zachowania rozpisuje się na skali. Badanie wykazało, że nawet, jeżeli w przedsiębiorstwie nie funkcjonuje oficjalnie obowiązujący model kompetencyjny, to firmy oceniając swoich pracowników posiadają pewne kryteria, które stosują do tego celu. Takie systemy oceny opierają się zwykle na wskaźnikach behawioralnych, czyli opisach zachowań. Jedna z badanych firm wykorzystuje model kompetencyjny w opracowywanym przez dyrektora HR i dyrektora regionalnego przeglądzie „planu zasobów ludzkich”. Na tej podstawie dokonywana jest diagnoza kompetencji, w której wykorzystuje się wynik rozmowy rozwojowej, ocenę umiejętności technicznych na podstawie matryc właściwych dla poszczególnych stanowisk pracy oraz monitoring rozwoju (usługi, branża samochodowa). Inna firma nazwała swój model kompetencyjny „Bankiem Umiejętności”. Jest to opis kryteriów wymaganych na danym poziomie dla określonych stanowisk (produkcja, branża samochodowa).

Firmy najczęściej rozwijają pracownika w dwóch obszarach: w obszarze umiejętności twardych związanych z produktem lub usługą firmy oraz w obszarze umiejętności

Najczęściej
rozwijane
kompetencje

miękkich, czyli tych, które gwarantują umiejętność zachowania się w określony sposób w pewnych sytuacjach wobec innych osób, problemu etc.

Wyraźnym trendem jest rosnąca waga umiejętności miękkich, takich jak np. umiejętność rozwiązywania konfliktów, efektywnego komunikowania się lub kreatywnego podejścia do pracy. Warto zauważyć, że ta tendencja jest również widoczna w przypadku zawodów ściśle technicznych i objawia się, np. przechodzeniem z roli „eksperta-arbitra” do roli „doradcy-sprzedawcy” (usługi, branża samochodowa). Znaczenie takich umiejętności jak zarządzanie zespołem, rozwiązywanie konfliktów, motywowanie oraz organizacja prac zespołu jest postrzegana jako coraz ważniejsza przez szefów zespołów w „twardych” zawodach technicznych (usługi, branża budowlana).

Coraz więcej
kompetencji
miękkich

Jeden z respondentów zauważył, że potrzeba posiadania coraz większej liczby kompetencji miękkich jest powodowana faktem, że w organizacji spłaszcza się struktura, powstają coraz większe zespoły i jest ich więcej, a to rodzi potrzebę przywództwa i każe wyłaniać liderów (usługi, branża budowlana). Jednocześnie coraz większe znaczenie zyskuje współpraca, dzięki której możliwe stają się sprawne wytworzenie produktu czy też zrealizowanie usługi przy jej równoczesnej wysokiej jakości.

Niektóre firmy określają priorytetowe obszary kompetencyjne dla swojej firmy („key learning areas”) po to, aby każdy pracownik wiedział, jakiego typu kompetencje są nagradzane (2 firmy FMCG, branża spożywcza). W jednej z badanych firm pracownik wybiera 2 – 3 obszary z puli obszarów priorytetowych, które chce rozwijać w danym roku. Na wyróżnienie zasługuje przypadek innej z firm-respondentów, która przykłada dużą wagę do ustalania

Priorytetowe
obszary
kompetencyjne

indywidualnych celów rozwojowych z pracownikami swojego call center. Jest ono notabene nazywane „kuźnią talentów”, ponieważ wiele osób pracujących w nim jest później rekrutowanych do pracy w firmie na inne stanowiska (usługi, branża transport).

Rozmowa rozwojowa

Ani jedna z badanych firm nie przewiduje w swoim rocznym planie prac rozmów oceniających, które nie byłyby uzupełnione rozmową na temat możliwości rozwojowych pracownika. W efekcie terminem daleko częściej spotykanym jest w tej chwili termin „rozmowa rozwojowa” (ok. 50% respondentów), „rozmowa okresowa” lub też „refleksja rozwojowa”. Coraz więcej firm zastanawia się wraz ze swoimi pracownikami nad sposobem ich funkcjonowania w organizacji i wykonywania pracy. Nawet w części firm, które nie mają formalnej procedury oceny, dąży się do tego, aby informacja zwrotna była udzielana na bieżąco w miarę potrzeb (usługi, branża komputerowa).

Rozwój
w miejsce
oceny

Inną wyraźną tendencją jest oddzielenie części oceniającej rozmowy od jej części rozwojowej. Aby to wyraźniej zaakcentować firmy czasem odbywają nawet dwie oddzielne rozmowy. Na pytanie „dlaczego rozmowa rozwojowa wypiera rozmowę oceniającą?” jeden z pytanych odpowiedział: „*W branżach, w których odbywa się bardzo dynamiczny rozwój formalny system oceny nie sprawdziłby się. U nas rozmowy przeprowadza się na bieżąco, ludzie ze sobą cały czas współpracują, więc informacja zwrotna jest udzielana na gorąco w miarę potrzeb*” (usługi, branża informatyczna).

Według naszej oceny powyższe deklaracje są bliższe oczekiwaniom pracowników niż rzeczywistej realizacji procesów HR w firmie, jednak pokazują, że zagadnienie

rozwoju jest uważane za istotne i, nawet jeśli nie zawsze uda się zrealizować te zamierzenia, firmy starają się przynajmniej znaleźć czas na refleksję nad bieżącą sytuacją i nad ewentualnymi usprawnieniami.

Najczęstszym rozwiązaniem jest przeprowadzanie rozmowy rozwojowej raz na rok (w przypadku ok. 70% ankietowanych), choć zdarzają się firmy, które przeprowadzają 2 formalne spotkania w ciągu roku. Jest to tzw. rozmowa półroczna. Częstsze rozmowy rozwojowe mogą mieć miejsce w przypadku nowoprzyjętych pracowników. Ewenementem był przypadek firmy przeprowadzającej rozmowę rozwojową trzy razy do roku (usługi, badanie i doradztwo). W przypadku rozmowy rozwojowej przeprowadzanej raz na rok, ma zwykle ona miejsce w pierwszym kwartale. Większość firm (ok. 55%) deklaruje codzienne, nieformalne monitorowanie sposobu wykonywania pracy (FMCG, branża spożywcza).

Na podstawie rozmowy rozwojowej podejmowane są decyzje dotyczące planu szkoleniowego pracownika w kolejnym roku. Może on przyjąć formę np. „Career Development Interest”, czyli listy programów szkoleniowych, w których pracownik powinien wziąć udział, aby zrealizować plan szkoleniowy na dany rok. Możliwe jest też ustalanie listy programów priorytetowych, w których pracownik ma wziąć udział w pierwszej kolejności.

W kilku firmach nieodłączną częścią rozmów na temat rozwoju pracownika jest diagnozowanie stopnia jego mobilności. Dzieje się tak dlatego, że od momentu osiągnięcia pewnego poziomu stanowisk w ramach organizacji przedsiębiorstwa to *de facto* mobilność determinuje możliwości dalszego rozwoju w firmie (usługi, branża transportowa). Warto podkreślić, że coraz więcej firm, szczególnie koncernów międzynarodowych, przywiązuje wagę do skłonności swego pracownika do przemieszczania się.

Częstotliwość
rozmowy
rozwijowej

Rozwój
przez mobilność

Rozmowę rozwojową z pracownikiem przeprowadza najczęściej bezpośredni przełożony, a w firmach średniej wielkości (do 49 pracowników) i w przypadku osób zatrudnionych na stanowiskach kluczowych, np. w sprzedaży, zdarza się, że wyniki oceny zatwierdza sam prezes firmy (sprzedaż, branża energetyczna).

Inna z firm opracowała rozwiązanie, które gwarantuje konstruktywność corocznej rozmowy. Jest ona przeprowadzana przez bezpośredniego przełożonego, ale w obecności osoby towarzyszącej, swobodnego „obserwatora”, którego rolę pełni najczęściej osoba znajdująca się dwa poziomy wyżej w strukturze lub też kierownik personalny. Dzięki temu zabiegowi rozmowa stanowi twórczą naradę nad przyszłością, a nie „zamienia się w wylewanie żalów” (usługi, branża budowlana).

Uczestnicy
rozmowy
rozwijowej

Narzędzia rozwojowe

Firmy biorące udział w badaniu dysponują katalogiem różnorodnych narzędzi, które mają im pomóc w jak najlepszym przeprowadzeniu rozmowy rozwojowej. Wśród nich są takie „pomocze” jak kwestionariusz indywidualny i zespołowy, „Check List” zachowań, baza danych, „Personal Development Plan” czy też audyt kompetencyjny.

Najczęściej wykorzystywanym narzędziem jest kwestionariusz lub arkusz oceny. Jest on zwykle wypełniany przez bezpośredniego przełożonego i – niezależnie – przez samego pracownika. Wersja dla pracownika jest nieco krótsza niż wersja dla przełożonego, która zawiera miejsce na odnotowanie wspólnych ustaleń, a czasem także decyzji dotyczących rozwoju kariery. Możliwe jest zastosowanie różnych wersji kwestionariusza w firmie w zależności od stanowiska jakie zajmuje pracownik. W badanych firmach funkcjonuje od 2 do 4 wersji kwestionariusza (dla każdego

Kwestionariusz
oceny

rodzaju stanowiska po 2 wersje); u jednego z respondentów podstawowym wariantem jest wariant dla stanowisk niekierowniczych, a wariant rozszerzony jest stosowany w przypadku stanowisk kierowniczych (usługi, branża transportowa). Tak zaprojektowany kwestionariusz, wypełniany wspólnie przez pracownika i bezpośredniego przełożonego, trafia później do działu HR firmy (FMCG, branża spożywcza). Kwestionariusze oceny są najczęściej zbudowane w oparciu o modele kompetencyjne funkcjonujące w firmach, a więc dokumentują prezentowane przez pracownika zachowania istotne z punktu widzenia firmy. *„U nas w firmie kwestionariusz rozmowy rozwojowej bada czy pracownik demonstruje pożądane kompetencje oraz zachowania kluczowe”* (usługi, branża transportowa).

Kwestionariusze mogą być samodzielnie opracowywane przez pracowników działów HR firmy lub też stanowić adaptację gotowego narzędzia z zagranicznej centrali firmy. W takim przypadku narzędzie to powinno zostać dostosowane do kontekstu kulturowego, w jakim funkcjonuje polski oddział firmy.

„Check List” zachowań jest niczym innym jak skonkretyzowaną wersją kwestionariusza. *„U nas „Check List” zachowań została przygotowana na podstawie podręczników z kasetami, które służą pracownikowi do opanowania koniecznej wiedzy* (usługi, branża samochodowa).

W jednej z badanych firm ocenę rozwojową za pomocą kwestionariusza przeprowadza się na poziomie zespołu. Proces oceny zespołowej nazywa się „Team Effectiveness Evaluation” i stanowi on *„ustrukturyzowaną rozmowę o funkcjonowaniu i efektywności zespołu. Na podstawie tej oceny możliwe jest zdiagnozowanie problemów, które są odbierane przez zespół jako najbardziej pilne i na tej podstawie opracowywane są*

Kwestionariusz
oceny zespołu

„zespołowe plany poprawy”. Zespołom przekazano narzędzie wspomagające je w procesie oceny, zaś dział HR uczynił same zespoły odpowiedzialnymi za przeprowadzenie oceny i wykorzystanie jej efektów. Gdy tylko pojawi się potrzeba, dział HR na bieżąco służy pomocą w posługiwaniu się narzędziem (usługi, branża transportowa).

W jednej z firm ustalone przez pracownika i bezpośredniego przełożonego cele rozwojowe zostają zapisane w bazie danych. Do informacji zapisanych w bazie istnieją różne poziomy dostępu i różne osoby są uprawnione do korzystania z poszczególnych poziomów. Dzięki bazie możliwa staje się modyfikacja celów rozwojowych w ciągu roku (FMCG, branża spożywcza). Taki plan jest szczegółowo opracowywany w perspektywie roku, a na wyższym poziomie ogólności w perspektywie 3 lat. „Personal Development Plan” jest stałym elementem polityki rozwojowej w badanej firmie (FMCG, branża spożywcza).

Baza celów
rozwojowych

Ocena 360 stopni

W niektórych firmach (3 przypadki) wprowadzona została ocena „360 stopni”, lecz tylko dla osób zatrudnionych na szczeblu menedżerskim.

„Metodę 180 stopni wykorzystujemy do oceny wszystkich pracowników szczebla kierowniczego, taki standardowy proces oceny przy użyciu metody 180 stopni funkcjonuje u nas od 4 lat. Metodę 360 stopni stosujemy gdy zgłaszana jest taka potrzeba, np. jeśli taka konieczność wynika z przeprowadzonych rozmów rocznych i to robimy od około 2-3 lat. Ocena przy użyciu tej metody nie jest anonimowa, ma ona charakter rozmowy i jest doskonałym narzędziem, które wykorzystujemy do usprawnienia komunikacji” (produkcja, materiały budowlane).

Jedno z badanych przedsiębiorstw chciałoby wprowadzić ocenę „360 stopni” dla wszystkich kategorii swoich pracowników (FMCG, branża spożywcza). Czasem ocena „360 stopni” jest łączona z badaniem potrzeb klienta wewnętrznego. Takie podejście pozwala postrzegać pracowników firmy i ich wzajemne zależności jako sieć współpracujących ze sobą osób, które wzajemnie świadczą sobie usługi.

Szkolenia

*Bezużyteczną rzeczą jest uczyć się, lecz nie myśleć,
a niebezpieczną myśleć, a nie uczyć się niczego.*

Przystawie chińskie

Typy szkoleń

Na rynku jest ogromna liczba dostępnych szkoleń, zarówno otwartych, czyli takich, których program jest wystandaryzowany i w których każdy chętny może wziąć udział, jak i zamkniętych, czyli organizowanych dla ograniczonej grupy uczestników, zazwyczaj z jednej firmy. Te drugie są coraz częściej dostosowywane do potrzeb uczestników w stopniu zdecydowanie większym niż zmiana logo klienta w ofercie. Zaznaczamy to celowo, ponieważ zauważyliśmy, że wiele firm korzystających z usług firm szkoleniowych nie ma albo wiedzy albo odwagi ingerować w proponowane programy szkoleniowe. Natomiast coraz częściej takie próby spotykają się z zainteresowaniem szkoleniowców, a wręcz niejednokrotnie są oceniane pozytywnie jako zaangażowanie we wspólne budowanie

lepszego programu. Nie zmienia to faktu, że niewielu zamawiających korzysta z takiej możliwości i często ogranicza się do zamówienia usługi i podpisania „protokołu odbioru” po zakończeniu szkolenia.

Na rynku jest bardzo wiele rodzajów szkoleń i zarówno przez zamawiających, jak i dostawców klasyfikowane są one na różne sposoby. W rozmowach z nami respondenci posługiwali się takimi określeniami jak: szkolenia korporacyjne, funkcjonalne, miękkie i twarde czy też biblioteczka firmowa...

Do szkoleń korporacyjnych należą np. takie programy jak: mini-MBA, szkolenie ze strategicznego rozumienia biznesu, z budowania przewagi konkurencyjnej oraz z zarządzania zmianą (FMCG, branża spożywcza). Zazwyczaj programy te są adresowane do kadry kierowniczej przedsiębiorstwa średniego i wyższego szczebla. Szkolenia dla najwyższej kadry kierowniczej są często organizowane w formie Akademii Menedżerskiej, Centrum Szkoleń dla Grupy czy też Uniwersytetu firmy³. Wielokrotnie tego typu programy są realizowane w firmach, gdzie zachodzą istotne zmiany. Szkolenia dla menedżerów pełnią funkcję motywacyjną oraz stanowią swoistą platformę komunikacyjną w procesie zmian. Decyzje o skierowaniu pracownika na tego typu programy są często podejmowane na poziomie zarządu firmy.

Szkolenia
korporacyjne

Do szkoleń funkcjonalnych należą takie programy, które zaspakajają potrzeby bieżące, czyli mające za zadanie uzupełnić luki kompetencyjne pracowników. Ta grupa szkoleń jest najliczniejsza i najbardziej różnorodna. W jej skład wchodzi zarówno szkolenia z obszarów miękkich

Szkolenia
funkcjonalne

³ Więcej na temat tego typu szkoleń w części poświęconej rozwojowi kadry menedżerskiej i osób z dużym potencjałem.

(umiejętności komunikacyjnych, menedżerskich itp.), jak i twardej (wiedzy o rynkach, produktach itp.), szkolenia jednorazowe, jak i całe pakiety szkoleń. Często są one zorganizowane w formie systemu kafeteryjnego – pracownik wybiera program szkoleniowy z dostępnej puli programów, a bezpośredni przełożony musi ten wybór zatwierdzić (FMCG, branża spożywcza). Czasami pracownik wybiera szkolenia z katalogu programów zamieszczonych on-line (2 firmy FMCG, branża spożywcza). Katalog funkcjonujący w jednej z firm zawiera zwykle informacje, które szkolenia są adresowane do pracowników poszczególnych działów. Są to raczej „sugestie i drogowskazy, a nie sztywne ustalenia uniemożliwiające niektórym pracownikom uczestnictwo w szkoleniach” (FMCG, branża spożywcza). W katalogu znajdują się także informacje o ewentualnych prerekwizytach, czyli szkoleniach wymaganych przed uczestnictwem w danym programie.

Analizując typy szkoleń w jakich uczestniczą pracownicy firmy można wyróżnić te, które z roku na rok zyskują coraz większe znaczenie w polityce szkoleniowej: są to e-learning oraz szkolenia niebezpośrednio związane z miejscem pracy.

Wykorzystanie modułu e-learningowego jako towarzyszącego wprowadzaniu nowych wymagań w stosunku do pracowników, daje możliwość równoczesnego dotarcia z przekazem do dużej grupy osób w nowoczesnej i ciekawej formie. Dodatkowo, w prosty i skuteczny sposób można sprawdzić wyniki szkolenia, np. poprzez testy, o których wypełnienie pracownik jest proszony po przejściu całego kursu.

E-learning w większości badanych firm pełni funkcję wspomagającą w stosunku do tradycyjnych programów szkoleniowych prowadzonych „na żywo”. Może też

E-learning

towarzyszyć wprowadzanym zmianom, które wymagają od pracowników opanowania w krótkim czasie nowej wiedzy czy nowych umiejętności. E-learning jest także wykorzystywany jako sposób aktualizacji wiedzy i materiał referencyjny, który może być szybko uzupełniony w przypadku zaistnienia zmian.

W przypadku łączenia modułu e-learningowego ze szkoleniem „na żywo” („blended learning”), głównym zadaniem e-learningu jest dostarczenie pewnej bazowej lub dodatkowej porcji wiedzy w stosunku do wiedzy nabywanej w czasie tradycyjnego szkolenia. Równie często wykorzystuje się e-learning jako element utrwalenia i przypomnienia wiedzy zdobytej wcześniej (retencji wiedzy). Takie połączenie metody e-learningowej z tradycyjnym szkoleniem pozwala na stworzenie kompleksowego rozwiązania o długotrwałych rezultatach, które jest bardziej elastyczne i tańsze w stosunku do rozwiązań typowych.

„Blended learning”

W sytuacji, gdy grupy pracowników poddane zmianom są liczne – kilkaset do kilku tysięcy osób – zastosowanie e-learningu daje wyjątkowe możliwości uzyskania efektu skali.

Bazy szkoleń e-learningowych powstają dość często we współpracy z partnerami zagranicznymi lub też dzięki wykorzystaniu źródeł zagranicznych, gdzie bazy narzędzi multimedialnych są dużo lepiej rozwinięte i bogatsze. Jedną z badanych firm ma podpisaną umowę z Uniwersytetem Harvarda i korzysta z zasobów sieciowych centrum uniwersyteckiego w Londynie, gdzie eksperci tematyczni przygotowują programy szkoleniowe (FMCG, branża spożywcza).

Tworzenie baz szkoleń e-learningowych

W przypadku dużych grup kapitałowych projekty szkoleń e-learningowych są często opracowywane dla całej grupy, a następnie dostosowywane do lokalnych warunków. Z takimi rozwiązaniami spotykaliśmy się najczęściej w sektorach usługowych i w branży samochodowej. Zdarza się jednak, że zawartość szkoleń opracowanych za granicą jest tylko tłumaczona na język danego kraju, bez dostosowania jej do lokalnych warunków ekonomicznych, społecznych czy kulturowych. W przypadku zbyt wielkiej rozbieżności między zawartością szkolenia i rzeczywistością danego kraju, zawarte w programach treści mogą okazać się dla odbiorców niezrozumiałe, a czasami wręcz śmieszne.

„Biblioteczka w nowej odsłonie” to biblioteka firmowa, o której zawartości decydują pracownicy firmy – kupowane są pozycje zamówione przez nich. Biblioteka taka jest szczególnie efektywnym centrum informacji, zwłaszcza, jeżeli jest wzbogacona programami interaktywnymi czy też programami e-learningowymi. W nowoczesnych bibliotekach firmowych znajdują się również materiały szkoleniowe z odbytych przez pracowników kursów, często uzupełnione o materiały opracowane przez nich w czasie tych programów (FMCG, branża spożywcza).

Biblioteczka
firmowa

Dostawcy szkoleń

Wśród dostawców szkoleń tradycyjnie wyróżnia się dostawców wewnętrznych i zewnętrznych, choć coraz częściej firmy, realizując swą politykę rozwojową, wykorzystują oba rodzaje szkoleń, a więc organizują programy mieszane.

Wyraźnie większa liczba szkoleń zewnętrznych spotykana jest zazwyczaj wśród firm, które nie chcą poświęcać wiele czasu na rozwój pracowników lub gdy pracownicy sami

Szkolenia
zewnętrzne

odpowiadają za rozwój swoich kompetencji. „*U nas szkolenia to wyłącznie programy zewnętrzne. Pracownicy są na nie wysyłani w zależności od potrzeb*” (usługi, branża kosmetyczna; usługi, branża budowlana). W takim wypadku firma najczęściej nie posiada planu szkoleniowego dla swoich pracowników. Zdarza się, że wybór firm szkoleniowych jest przypadkowy, a czynnikiem decydującym o wyborze dostawcy jest cena. Specyficznym rodzajem szkoleń zewnętrznych są szkolenia prowadzone dla pracowników przedsiębiorstw usługowych przez dostawców produktów (usługi, branża samochodowa; sprzedaż, handel detaliczny). Szkolenia te bywają bezpłatne i są często powiązane z promocją określonych produktów. Celem producenta jest maksymalizacja sprzedaży poprzez dostarczenie wiedzy lub zmotywowanie handlowca do sprzedawania ściśle określonych produktów.

Przewaga wykorzystania szkoleń wewnętrznych jest typowa dla firm, które podchodzą do rozwijania swoich zasobów ludzkich w sposób systematyczny. Szkolenie wewnętrzne jest wykorzystywane w przypadku szkolenia nowych pracowników („*induction training*”) czy też połączone z coachingiem wewnętrznym, a jego organizacja zwykle leży w zakresie odpowiedzialności bezpośredniego przełożonego. Szkolenia wewnętrzne są również wykorzystywane do integrowania pracowników oraz w programach zaznajamiających pracownika z rozwiązaniami specyficznymi dla firmy jak np. szkolenia z systemu sprzedaży lub też z zakresu produktów i procedur. Rolą szkoleń wewnętrznych jest także poprawianie relacji pomiędzy poszczególnymi działami firmy. W jednej z badanych przez nas firm sprzedażowych spotkaliśmy się z tego typu szkoleniami wewnętrznymi organizowanymi dla działu sprzedaży i działu zakupów. Ich celem było poprawienie zbiorowej świadomości produktu i marki. Te działania umożliwiły

Szkolenia
wewnętrzne

efektywną współpracę pomiędzy dwiema częściami firmy, które dotychczas napotykały szereg problemów we wzajemnych relacjach. W takim przypadku mamy zatem do czynienia z realizacją kilku celów jednocześnie. Z jednej strony chodzi o rozwój kompetencji poszczególnych pracowników, z drugiej o budowanie kompetencji zespołowych, współpracy czy też zrozumienia różnic wewnątrz przedsiębiorstwa. Taki trend, czyli przechodzenie od rozwijania kompetencji indywidualnych do rozwijania kompetencji zespołowych, jest na polskim rynku zjawiskiem nowym, ale zyskującym coraz większe znaczenie. Znaczenie to będzie raczej rosło, biorąc pod uwagę fakt, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw opiera się w coraz większym stopniu na współpracy i współdziałaniu zespołów, a nie na indywidualnych kompetencjach wybranych pracowników.

Rozwój
kompetencji
zespołowych

Do przeprowadzenia szkoleń wewnętrznych firmy wykorzystują pracowników, którzy są ekspertami w swojej dziedzinie. W jednej z badanych firm znakomity sprzedawca prowadzi program „Sprzedaż dla niesprzedawców”, a bardzo dobry finansista „Finanse dla niefinansistów”. Szkolenia te odbywają się raz w roku i trwają 1 dzień. Ze względu na relatywnie małe obciążenie czasowe pracownika nie są wpisane w żaden formalny sposób w jego zakres obowiązków (FMCG, branża spożywcza). Czasami przekazywanie wiedzy przez trenera wewnętrznego jest bardziej sformalizowane. W jednej z badanych firm mistrz, tzw. „Technique Expert Dealer”, jeździ na szkolenia produktowe, i potem przekazuje nabytą wiedzę swojemu zespołowi (usługi, branża samochodowa). Trenerzy wewnątrzni to w zdecydowanej większości przypadków pracownicy o dużym doświadczeniu pracujący w różnych działach firmy, dla których rola trenerska jest zadaniem dodatkowym. Firmy w dużej mierze przejawiają obawę

Trener
wewnętrzny

w stosunku do tworzenia oddzielnego stanowiska trenera wewnętrznego, ponieważ obawiają się, że trener wewnętrzny niewykonyjący na co dzień innej pracy traci odniesienie do faktycznie wykonywanych zadań. Jeden z respondentów argumentował, że „*trzeba stale wykonywać swoją pracę, aby znać jej realia i przekazywać żywą wiedzę*” i wyjaśniał „*zdecydowanie preferujemy coaching⁴, ponieważ opiera się on na przekazywaniu mniej doświadczonym pracownikom posiadanej wiedzy operacyjnej*” (usługi, branża samochodowa).

Trzecim typem szkoleń dostępnych na rynku są programy mieszane. Najczęściej spotykany typ szkoleń mieszanych to szkolenie wewnętrzne – przekazujące specyficzną wiedzę organizacyjną („*The way we do things here*”) za pośrednictwem specjalistów zewnętrznych. Ci, dysponując odpowiednim warsztatem trenerskim, z pomocą najbardziej efektywnych metod szkoleniowych przekazują ową wiedzę. Często elementem programów mieszanych są szkolenia typu „*Train the Trainer*” prowadzone przez firmę zewnętrzną w celu przygotowania pracowników do pełnienia funkcji trenera wewnętrznego (usługi, branża samochodowa).

Programy
mieszane

Wydaje się, że firmy postrzegają szkolenia mieszane jako najbardziej efektywne. Sukces współpracy w przypadku szkoleń mieszanych polega głównie na stopniu zaangażowania się obu stron – przedsiębiorstwa i firmy szkoleniowej – w przygotowanie programu. Współpraca ta może przybrać różną formę.

Podczas badania spotkaliśmy się z przypadkiem opracowania szkolenia z coachingu, w którym punktem wyjścia do przygotowania materiałów szkoleniowych stała się

⁴ Warto zauważyć, że słowo „coaching” pojawia się tutaj w znaczeniu instruktażu. Pojawia się ono jeszcze w innych znaczeniach, ponieważ jako termin popularny i modny jest często używany, znacząc dla różnych respondentów coś zupełnie innego.

opracowana, metodą zorganizowanej wewnątrznie burzy mózgów, definicja słowa „coaching”. Natomiast w trakcie trwania programu kontakt z uczestnikami szkolenia i uzyskiwana od nich na bieżąco informacja zwrotna były wykorzystywane do ewentualnych modyfikacji programu.

Forma programów szkoleniowych

Programy szkoleniowe w firmie coraz częściej przyjmują formę interaktywnych warsztatów. Są wtedy wzbogacone o część praktyczną, czyli naukę opartą o studia przypadków oraz ćwiczenia praktyczne. Prawie wszyscy ankietowani podkreślali rosnący udział wkładu pracownika w szkolenie w trakcie trwania programu oraz budowania programów szkoleniowych w oparciu o specyficzną wiedzę firmową, rozwiązania modułowe i pracę zespołową.

Programy interaktywne

W nowoczesnych szkoleniach interpersonalnych oraz sprzedażowych uczestnicy biorą udział w symulacjach. Umożliwiają one maksymalne zbliżenie sytuacji szkoleniowej do rzeczywistej sytuacji w pracy. Coraz częściej wykorzystuje się także kamerę i nagrywa szkolenia. Pozwala to uczestnikowi wrócić do zarchiwizowanego materiału, dokładniej przeanalizować swoje zachowania i spojrzeć na siebie z innej perspektywy. Taka organizacja szkoleń opiera się na przekonaniu, że tylko ćwicząc pożądane zachowania pracownik może je utrwalać. Łatwiej mu też zastosować nabyte umiejętności w rzeczywistej pracy.

Symulacje sytuacji zawodowych

Zdarza się, że zarchiwizowany materiał jest wykorzystywany do opracowywania materiałów szkoleniowych. W jednej z badanych przez nas firm scenki ćwiczeniowe są przygotowane na bazie rzeczywistego materiału zebranego przez obserwację lub za pomocą ukrytej kamery. Z zebranego w ten sposób materiału usunięte zostają elementy umożliwiające identyfikację pracownika, a kilka

nagranych rozmów pozwala „wypreparować” np. 5 początków rozmowy sprzedażowej, 5 części zasadniczych tej rozmowy oraz 5 zakończeń. Poszczególne fragmenty rozmowy sprzedażowej są omówione w trakcie szkolenia, później poprawione, tak aby cała grupa wiedziała jak wygląda wzorcowa rozmowa (FMCG, branża spożywcza; usługi, branża samochodowa).

Z naszego badania wynika, że zwłaszcza w przypadku dużych firm, które mają możliwość zamówienia szkoleń „szytych na miarę”, maleje zainteresowanie formami nieinteraktywnymi i programami standardowymi, w których materiały szkoleniowe są uniwersalne i nie zostały opracowane na potrzeby konkretnego szkolenia bądź tematu, a także nie uwzględniają specyfiki firmy.

Budżet szkoleniowy

W badanych przez nas firmach, budżet szkoleniowy jest najczęściej scentralizowany i zarządzany przez dział HR firmy. Czasami poszczególne działy firm mają swoje własne budżety na szkolenia merytoryczne i specjalistyczne. W kilku z badanych firm budżet centralny zarządzany przez dział HR jest przyporządkowany trzem podstawowym typom szkoleń odbywającym się w przedsiębiorstwie. Jednocześnie funkcjonuje budżet wynegocjowany przez kierowników działów ponad centralny budżet szkoleniowy (3 przypadki, FMCG, branża spożywcza). Budżet centralny może być także podzielony na poszczególne „biznesy” firmy lub grupy produktowe. W takim wypadku na każdy „biznes” przypada odpowiedni procent całkowitego budżetu szkoleniowego, np. kalkulowany w stosunku do liczby zatrudnionych w nim pracowników (FMCG, branża spożywcza).

Roczny budżet szkoleniowy jest często ustalany przez kierowników zespołów i dział HR, a następnie jest zatwierdzany lub też modyfikowany przez zarząd firmy. Może jednak zdarzyć się tak, że wysokość budżetu szkoleniowego jest ustalana odgórnie przez dyrektora finansowego na podstawie wysokości budżetu szkoleniowego z poprzedniego roku oraz cen programów szkoleniowych z ofert zewnętrznych firm szkoleniowych. Często jest to „budżet, który będzie trzeba obniżyć” (produkcja, branża kosmetyczna i chemiczna).

Wysokość budżetu szkoleniowego w badanych firmach jest bardzo różna, często zaskakująco duża w stosunku do liczby pracowników. W jednej z badanych firm kierownik personalny deklarował, że budżet szkoleniowy stanowi równowartość aż 3-4% funduszu płac (produkcja, branża samochodowa). Część respondentów nie była w stanie podać wysokości budżetu szkoleniowego w stosunku do wysokości funduszu płac.

Budżet na szkolenia jest zwykle ustalany w cyklu rocznym: w jednej z badanych firm dział szkoleniowy wysyła we wrześniu pytanie o zapotrzebowanie na szkolenia do bezpośrednich przełożonych, w październiku otrzymuje od nich odpowiedź i na tej podstawie buduje propozycję programową i ustala wysokość budżetu na następny rok (FMCG, branża spożywcza).

Firmy zwykle wysyłają swoich pracowników na 2 kilkudniowe szkolenia rocznie; rzadziej na 3 szkolenia rocznie, a sporadycznie na kilka szkoleń rocznie, które trwają 6-10 dni (większość respondentów FMCG, branża spożywcza). W jednej z badanych firm liczba dni szkoleniowych na pracownika w roku 2004 wyniosła średnio 20,5 dni, ale w poczet dni szkoleniowych zostało także wliczone uczestnictwo w konferencjach i seminariach, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych (produkcja, branża samochodowa).

Wysokość
budżetu

Cykl budżetowy

Liczba dni
szkoleniowych

Partycypacja finansowa pracownika

Finansowy udział pracownika w kosztach szkolenia, stanowi raczej rzadkość wśród przedsiębiorstw działających w Polsce i dotyczy zazwyczaj kursów językowych lub studiów podyplomowych. Zwykle warunkiem 100% refundacji kosztów kursu językowego jest pozytywnie zdany egzamin na zakończenie kursu. Jest to więc współfinansowanie warunkowe: pracownik nie musi oddawać firmie pieniędzy tylko i wyłącznie wtedy, gdy pozytywnie zda egzamin (FMCG, branża spożywcza). Innym rozwiązaniem spotykanym w przypadku szkoleń językowych jest przydzielenie pewnej kwoty w budżecie (np. 1000 PLN rocznie) na sfinansowanie pracownikowi kursu języka obcego, przy czym firma ma prawo rekomendować szkołę językową, w której pracownik będzie się uczył w swoim czasie wolnym. Decyzja o dofinansowywaniu studiów podyplomowych, programów typu MBA itp. często nakłada na pracownika obowiązek zwrotu poniesionych kosztów w przypadku zmiany pracy. Zdarzają się jednak przypadki odejść takich pracowników, którym nowa firma przejmuje poniesione wcześniej koszty edukacji zwracając je poprzedniemu pracodawcy.

Kursy
językowe

Studia
podyplomowe

Ocena efektywności szkoleń

Zgodnie ze wskazaniami respondentów najczęstszym sposobem pomiaru efektywności szkolenia (nabycia nowych kompetencji) jest obserwacja przez bezpośredniego przełożonego sposobu, w jaki pracownik wykonuje swoją pracę. Aby ta obserwacja miała sens i była w stanie wychwycić zmianę w zachowaniu pracownika, konieczne jest przeszkolenie bezpośredniego przełożonego i wskazanie mu, jakich zachowań powinien się spodziewać u pracownika, który ukończy dany program szkoleniowy.

Obserwacja
kierownika

Wyposażanie bezpośrednich przełożonych w umiejętność oceny stopnia, w jakim podwładny stosuje w codziennej pracy wiedzę i umiejętności pochodzące ze szkolenia jest interesującym rozwiązaniem i warto zwrócić na nie uwagę. Aby ułatwić zadanie bezpośredniemu przełożonemu, niektóre firmy przygotowują „Action Plan”, czyli dokument opisujący szczegółowo zachowania pożądane i niepożądane, które mają być oceniane przez szefa po zakończeniu szkolenia (usługi, branża transportowa).

Jedna z badanych firm wyposaża bezpośredniego przełożonego w „książeczkę dla szefa”. Zgodnie z instrukcjami przeprowadza on np. obserwację rozmowy handlowej w 2 miesiące po szkoleniu z tego tematu (usługi, branża samochodowa).

„Książeczka szefa”

Zaangażowanie bezpośrednich przełożonych jest bardzo ważne, ponieważ to oni coraz częściej decydują lub współdecydują na jakie szkolenie wysyłają swoich podwładnych. Zaangażowanie bezpośrednich przełożonych decyduje także o trafności wyboru programu szkoleniowego i jego późniejszym wpływie na wzrost konkurencyjności firmy.

Ci respondenci, których firmy funkcjonują w ramach sieci oddziałów w całej Polsce zwracają uwagę, że bardzo ważne jest wycucie właściwego momentu na organizację szkolenia. Nawet szkolenia o bardzo atrakcyjnej zawartości, ale odbywające się w niedogodnym miejscu czy też w niedogodnym momencie będą wyraźnie obniżały efektywność takiego programu. Oceny efektywności szkolenia dokonuje się najczęściej na podstawie jego rezultatów widocznych w codziennej pracy osoby szkolonej. Ocena ta może być ewentualnie wzmocniona obserwacją czynioną przez trenera (FMCG, branża spożywcza). Jeden z respondentów deklaruje: „*u nas efektywność programów szkoleniowych*

Transfer do codziennej pracy

jest mierzona stopniem przydatności pracownika, a więc zdolnością przeniesienia wiedzy i umiejętności nabytych w czasie szkolenia do codziennej pracy (FMCG, branża spożywcza).

W jednej z badanych firm efektywność szkolenia weryfikuje się na podstawie opracowanego przez firmę formularza i rozmowy z przełożonym. W tej samej firmie odrzucono pomysł pomiaru finansowej efektywności programów szkoleniowych, ponieważ firma wierzy, że istotny jest „*efekt – obserwowalna zmiana sposobu działania w firmie, usprawnienie pracy oraz zmieniona świadomość pracownika*” (FMCG, branża spożywcza).

Firmy stosują także ankiety przed i po szkoleniu (test z grupą kontrolną), ewentualnie tylko po szkoleniu (test bez grupy kontrolnej). Za pomocą tych ankiet zbierają opinie uczestników szkolenia o zawartości programu, a także wskazówki co do podjęcia decyzji o dalszej współpracy z firmą szkoleniową lub też o jej zaprzestaniu (FMCG, branża spożywcza).

Ankieta
oceniająca

Niektórzy respondenci mają ambicję oceniać efektywność prowadzonych programów szkoleniowych także w sposób bardziej kompleksowy niż tylko na poziomie reakcji. W jednej z firm planowane jest wdrożenie systemu oceny poziomu realizacji celów szkolenia. Taka ocena dokonywana byłaby przez bezpośredniego przełożonego po 6 miesiącach od zakończenia programu szkoleniowego (usługi, branża transportowa).

Inne działania rozwojowe

*Kto nie wie i wie, że nie wie – tego naucz;
kto wie i nie wie, że wie – tego oświeć;
kto wie i wie, że wie – tego naśladowaj!*

Przysłowie indyjskie

W tej części raportu prezentujemy inne niż szkolenia działania rozwojowe, które stosują zbadane przez nas firmy. Poza coachingiem i programami rozwojowymi dla „High Potentials” i najwyższej kadry menedżerskiej, przedsiębiorstwa wykorzystują także rozbudowane programy rozwojowe dla nowych i przyszłych pracowników, które stanowią fundament dla dalszego rozwoju pracowników w ramach firmy.

Szkolenie wstępne

Bardzo ważnym i stosowanym przez większość firm szkoleniem jest szkolenie dla nowych pracowników („induction training”). Firmy wierzą, że takie szkolenie stanowi solidną

podstawę do podjęcia pracy i prowadzenia dalszych działań rozwojowych. Czasami szkolenie takie przybiera formę nieformalnego wprowadzenia, a czasami stanowi formalny, szczegółowo zaplanowany, wieloetapowy program.

Jeżeli firmy przyjmują regularnie nowych pracowników do pracy, to szkolenia wstępne są przeprowadzane w stałych odstępach czasu. W jednej z badanych firm szkolenie wstępne dla pracowników sprzedaży jest przeprowadzane 2 razy w miesiącu.

W jednej z badanych firm wstępny program szkoleniowy jest traktowany jako sposób rekrutacji zewnętrznej na stanowiska menedżerskie. Program opiera się na założeniu, że stażysta – uczestnik szkolenia powinien doświadczyć pracy na więcej niż jednym stanowisku pracy i w ten sposób poszerzyć swoją specjalizację. W ramach tego programu wykorzystywana jest kombinacja pracy – najczęściej przy realizacji jakiegoś projektu przekrojonego tzw. „cross-functional” – i programów szkoleniowych. Od niedawna każdy przyszły menedżer w tej firmie musi przejść obowiązkowy 3-miesięczny staż w dziale sprzedaży (FMCG, branża spożywcza).

W przypadku innej z badanych firm nowy pracownik uczestniczy w klasycznym szkoleniu wstępnym w formie gier i warsztatów. Szkolenie to odbywa się 3 razy w roku i jest programem dodatkowym w stosunku do obowiązkowych 2 szkoleń dla każdego z pracowników rocznie (FMCG, branża spożywcza).

Jeden z respondentów zapewnia swoim nowym pracownikom ustrukturyzowane szkolenie wstępne. Materiały szkoleniowe są rozdawane w gotowych segregatorach, w ramach szkolenia opracowywany jest plan wdrożenia do nowej pracy, a spotkania w działach wykorzystywane są nie tylko do przedstawienia nowego pracownika, ale także stanowią okazję do zdobycia informacji szczególnie

Forma szkolenia wstępnego

istotnych z punktu widzenia stanowiska pracy (usługi, branża transportowa).

Coraz częściej materiały szkoleniowe (podręcznik) dla nowego pracownika są wzbogacane o kasety i testy, dzięki którym pracownik sam może przetestować nabytą wiedzę (usługi, branża samochodowa).

W jednej z badanych firm dla nowo przybyłych pracowników co 3 miesiące ma miejsce szkolenie aktualizujące wiedzę. Jest to szkolenie funkcjonalne, związane z zajmowanym stanowiskiem pracy. W omawianym przypadku tak intensywne szkolenie wstępne ma wyjątkowe znaczenie, ponieważ ma na celu przygotowanie pracowników do objęcia samodzielnego stanowiska i osiągnięcia w jak najkrótszym czasie efektywności operacyjnej. Późniejsze szkolenia już nigdy nie są tak kompleksowe i tak długie (usługi, branża badania i doradztwo).

Aktualizacja
wiedzy

Respondenci podkreślali także, że szkolenie wstępne jest szalenie istotne w przypadku sił sprzedażowych firmy. Firmy starają się wyposażyć swoich sprzedawców nie tylko w wiedzę o produkcie, ale także w wachlarz miękkich umiejętności interpersonalnych, które pozwolą sprzedawcy pełnić rolę doradcy, przewodnika ułatwiającego odkrycie potrzeb klienta.

Dla
sprzedawców

Coaching

Coaching jest coraz popularniejszym narzędziem rozwoju, ponieważ jego skuteczność jest daleko wyższa niż jakichkolwiek innych stosowanych szeroko metod rozwoju. Coaching nawiązuje do jednej z najstarszych w historii metod rozwoju, gdyż jest oparty na relacji mistrz – uczeń. Jego wysoka skuteczność bierze się z faktu, że dotyczy zazwyczaj konkretnych sytuacji i jest nakierowany na konkretne rezultaty. Ale coaching jest skuteczny także

dlatego, że bardzo mocno angażuje samego zainteresowanego i ma spowodować, że to on, dzięki zdobytej wiedzy i umiejętnościom, poradzi sobie z sytuacją, której coaching dotyczy.

Coaching możemy podzielić na wewnętrzny (trener/coach pochodzi z firmy) i zewnętrzny (trener/coach jest osobą zewnętrzną), wyróżnić także można executive coaching (coaching prowadzony dla najwyższych kadr zarządzających).

W jednej z badanych firm coaching jest przewidziany głównie dla menedżerów. Firma realizuje model „Twój przełożony, Twój coach”, aczkolwiek dopuszczalna jest sytuacja, gdy coachem staje się osoba na kierowniczym stanowisku, która nie jest bezpośrednim przełożonym pracownika (FMCG, branża spożywcza).

Coaching może być także stosowany w przypadku struktury „intuicyjnej”, która funkcjonuje bez formalnych procedur. Wtedy jest często wykorzystywany jako naturalny sposób wdrażania nowego pracownika do pracy w firmie (produkcja, branża kosmetyczna i chemiczna).

W jednej z firm istnieją zaawansowane plany wsparcia coachingu odpowiednimi narzędziami: „*U nas w firmie planujemy uruchomienie platformy wsparcia dla coachów wewnętrznych w postaci narzędzia internetowego, a w chwili obecnej przeprowadzane są szkolenia nie tylko dla osób, które mają pełnić rolę coachów wewnętrznych, ale też dla osób, które mają być poddane coachingowi*” (FMCG, branża spożywcza).

Takie systemy jak opisany powyżej funkcjonują również pod nazwą mentoringu i są spotykane coraz częściej w dużych organizacjach, zazwyczaj międzynarodowych.

Coaching zewnętrzny jest oferowany zazwyczaj kadrcie menedżerskiej średniego i wyższego szczebla i pojawia się w sytuacji, gdy menedżerowie mają już za sobą szereg szkoleń, a chcieliby nadal rozwijać swoje kompetencje.

Narzędzia
wspierające
coaching

Coaching
menedżerski

Często pierwszy kontakt z coachem następuje w przypadku potrzeby rozwiązania konkretnego problemu w firmie. Spotkania coachingowe mogą mieć charakter jednorazowy (kilka spotkań z ustalonym krótkofalowym celem do osiągnięcia), bądź mogą mieć charakter intensywnej współpracy przez okres kilku miesięcy lub nawet roku (spotkania mające na celu rozwój konkretnej kompetencji). Co ciekawe, trenerami/coachami mogą być osoby z zewnątrz mające zupełnie inne wykształcenie niż osoba, z którą współpracują. Zdarza się, że coachami zewnętrznymi są psychologowie. Niejednokrotnie rola coacha jest też łączona z rolą trenera/ szkoleniowca.

Nowością jest natomiast coaching zespołowy. Taka metoda jest jeszcze rzadko stosowana, ale bardzo dobrze się sprawdza. Ten rodzaj coachingu polega na pracy z zespołem lub na usprawnianiu współpracy kilku zespołów współpracujących. Dobrze, aby taki coaching był ukierunkowany na konkretne rozwiązania, które potem będą od razu wdrożone takie jak, np. współpraca wydziału produkcji i remontów (sektor energetyczny).

Coaching
zespołowy

Rozwój menedżerów i „High Potentials”

Wszystkie badane firmy podkreślają znaczenie rozwoju kadry menedżerskiej. Nawet w firmach, gdzie nie ma polityki rozwojowej implikującej systematyczny rozwój pracowników i gdzie szkolenia są organizowane rzadko, funkcjonuje przekonanie, że warto szkolić menedżerów i kierowników zespołów, ponieważ szkolenie tych osób ma największą wartość dodaną: *„W naszym przekonaniu synergia efektów szkolenia jest sumą zmiany zachowania i sposobu działania kierownika oraz zarządzanego przez niego zespołu”* (produkcja, branża kosmetyczna i chemiczna).

Jednak analiza ilościowa pokazuje, że rozwój tej grupy pracowników przedsiębiorstwa jest zdumiewająco często

zaniedbywany, gdy porównamy go z liczbą podstawowych szkoleń, w których uczestniczą szeregowi pracownicy firmy.

Programy rozwoju kadry menedżerskiej mają charakter wyjątkowy. Różnią się od programów szkoleniowych dla szeregowych pracowników przede wszystkim horyzontem czasowym i zakresem. Są to zazwyczaj programy roczne, rzadziej kilkumiesięczne lub kilkuletnie. Koncentrują się nie tylko na umiejętnościach jednostki, ale także na wykształceniu kompetencji grupowych. Dlatego też często jednym z celów takich programów jest poznanie ze sobą menedżerów z różnych jednostek i krajów, aby stworzyć sieć, której uczestnicy wspólnie będą doskonalić swoje kompetencje i dzielić się doświadczeniami, a w przyszłości tworzyć zgraną drużynę najlepszych mogącą sprostać wyzwaniom nowoczesnej organizacji błyskawicznie odpowiadającej na potrzeby rynku.

Kompleksowe programy rozwojowe wyróżnia także włączenie modułu na temat wiedzy o organizacji i umiejętności poruszania się po niej oraz modułów mających na celu poszerzenie horyzontów menedżerów. Pomaga to osobom objętym takim programem lepiej zrozumieć otoczenie, w którym funkcjonuje firma lub grupa.

Coraz częściej także, programy nakierowane są na wypracowanie konkretnych korzyści dla firmy. Uczestnicy dostają od organizacji możliwości rozwoju, najlepszych trenerów i wsparcie coacha, ale dają w zamian swoje pomysły, wiedzę i pracę, która zaowocować ma pod koniec programu lub zaraz po jego ukończeniu mierzalnymi efektami w postaci gotowego do wdrożenia projektu.

„Realizacja takiego zadania indywidualnego pokazuje, że program służy czemuś konkretnemu i że to, co oferujemy menedżerom w trakcie programu jest od razu gotowe do wykorzystania w praktyce” – deklaruje jeden z naszych respondentów, odpowiedzialny za program kompleksowego rozwoju menedżerów.

Wśród programów dla kadry menedżerskiej spotkać można bardziej typowe programy szkoleniowe oraz coraz popularniejsze, ale jeszcze stosunkowo rzadko występujące, kompleksowe programy rozwojowe. Poniżej przedstawiamy przykłady zarówno jednych, jak i drugich.

W 6-ciu przypadkach firmy wskazały na możliwość wyjazdów kadry menedżerskiej na szkolenia za granicę na Uniwersytet czy też Akademię Grupy⁵. Decyzja o skierowaniu na szkolenie tego typu jest najczęściej podejmowana przez członków zarządu. Programy są zwykle 1-2 tygodniowe lub składają się z cyklicznych kilkudniowych modułów, a ich koszt mieści się w przedziale 1600-2200 EUR za program tygodniowy. Przeszkodą w korzystaniu z programów rozwoju menedżerów na poziomie Grupy jest jeszcze nadal nieznamość języka obcego i obawa przed opuszczeniem miejsca pracy na dłużej. Czasem też zawartość programów międzynarodowych nie jest dostosowana do potrzeb szkoleniowych oddziału w Polsce (sprzedaż, handel detaliczny; usługi, branża samochodowa). W konsekwencji szanse rozwojowe na poziomie Grupy są stosunkowo rzadko wykorzystywane przez kadrę menedżerską.

W jednej z badanych firm wprowadzono program szkoleniowy dla menedżerów zatytułowany „Interpersonal & People Skills” - jest to uniwersytet menedżera składający się z 5 kilkudniowych modułów. Na razie program ten jest wdrażany na poziomie zarządu. Skupia się on głównie na doskonaleniu umiejętności miękkich, które często wychodzą poza zakres umiejętności związanych ze stanowiskiem pracy i ma cechy programów wspomagających rozwój osobowości (usługi, branża transportowa).

W innej z badanych firm podobny program prowadzony jest pod nazwą „Akademia Rozwoju Menedżera”.

Rozwój
menedżerów
na poziomie
Grupy

Umiejętności
interpersonalne

„Akademia
Menedżera”

⁵ Inne funkcjonujące nazwy to Akademia Menedżerska, Centrum Szkoleń dla Grupy.

Utworzeniu Akademii przyświecało przekonanie, że *„waga umiejętności menedżerskich rośnie w czasach kryzysu, ponieważ trudne chwile i sytuacje związane z nim obnażają bezlitośnie niedostatki umiejętności kierowników i dyrektorów”* (usługi, branża samochodowa).

W jeszcze innej firmie wdrażana jest „Akademia Menedżera”, która składa się z paru kilkudniowych modułów. Moduły organizowane są w formie warsztatów, po których uczestnicy są zobowiązani zrealizować projekt poszkoleniowy. Jest on następnie prezentowany na ostatnich zajęciach i omawiany w gronie wszystkich uczestników programu. Wtedy też, oprócz informacji zwrotnej na temat zaproponowanych rozwiązań, uczestnicy Akademii mają okazję poprawić swoje umiejętności prezentacji i prowadzenia spotkań. Na zakończenie organizowany jest specjalny dzień szkolenia, w którym uczestniczy przedstawiciel działu HR, zbierając informacje o efektywności szkolenia (usługi, branża samochodowa).

W innej z badanych firm działają 3 programy rozwojowe przeznaczone dla różnych grup menedżerów. Jeden z nich, skierowany jest do kadry menedżerskiej, która ma w przyszłości objąć najwyższe funkcje menedżerskie. Program jest prowadzony w cyklu rocznym i składa się z 6 spotkań. Logika rocznego cyklu nawiązuje do najważniejszych kompetencji, które powinny charakteryzować menedżera-lidera. Program zawiera elementy skutecznego i efektywnego zarządzania sobą, pracownikiem i zespołem oraz myślenia biznesowego i prezentacji publicznej. Metody pracy obejmują zarówno wykłady, debaty i dyskusje panelowe, jak i szkolenia praktyczne: studia przypadków, symulacje oraz liczne sesje warsztatowe. Poza sześcioma spotkaniami każdy z menedżerów ma za zadanie przygotować projekt indywidualny, którego wdrożenie przyniosłoby wymierne korzyści dla organizacji. Na zakończenie programu projekt prezentowany jest przed zarządem organizacji (sektor bankowy).

Drugą grupą programów, które cieszą się wyjątkowym zainteresowaniem i które są z powodzeniem wykorzystywane przez coraz większą liczbę firm, są programy dla rokowujących pracowników z dużym potencjałem rozwojowym („High Potentials”).

Jedna z firm wprowadziła narzędzie zwane „Potential Review”, które służy do diagnozowania potencjału rozwojowego pracownika. Diagnozy potencjału dokonuje się w cyklu rocznym w ramach 2 spotkań. Pierwsze spotkanie służy do określenia potencjału rozwojowego, a podczas drugiego spotkania podejmowana jest decyzja jak rozwijać zdiagnozowany potencjał. „Potential Review” jest także elementem procesu rekrutacji wewnętrznej (FMCG, branża spożywcza).

W innym przypadku decyzja na temat ewentualnego awansu pracownika jest dokonywana na podstawie wewnętrznego Assessment Center przygotowywanego przez dział HR firmy. Aby pracownik został zakwalifikowany do takiego Assessment Center, konieczna jest rekomendacja przełożonego, który uprzednio został odpowiednio przeszkolony, tak aby mógł oceniać kompetencje i cechy indywidualne pracownika predysponujące go do dalszego intensywnego rozwoju w ramach firmy (FMCG, branża spożywcza).

W kolejnej badanej firmie wykorzystywana jest szczególna wariacja AC czyli Development Center (DC). Służy ono do oceny potencjału pracownika, a na podstawie wyników DC planowana jest jego ścieżka rozwoju. To rozwiązanie zostało wdrożone w firmie po raz pierwszy w 2005 roku i objęto nim grupę dyrektorów i przyszłych dyrektorów (sprzedaż, handel detaliczny).

Wśród badanych firm funkcjonuje także „Talent Management Programme” (FMCG, branża spożywcza). Jest to nieformalny system rozwoju dla osób z potencjałem. W ramach tego systemu wykorzystywane

są otwarte szkolenia z rynku, wzbogacanie treści pracy, dostęp do wiedzy firmowej czy też zwiększanie zakresu odpowiedzialności.

Rozwój sił sprzedaży

W wielu firmach przywiązuje się dużo uwagi do szkolenia sił sprzedażowych. Firmy skupiają się na rozwijaniu tej grupy pracowników do tego stopnia, że liczba dni szkoleniowych i nakłady finansowe na szkolenie pracowników sprzedaży wielokrotnie przewyższają nakłady ponoszone na działania rozwojowe adresowane do pracowników innych działów.

Dzieje się tak dlatego, że siły sprzedażowe są tą grupą, w której wynikach działań najszybciej można zauważyć „zwrot z inwestycji” w szkolenie i, co istotne, w wymiarze finansowym. Łatwiej więc uzasadnić sfinansowanie drogiego szkolenia dla handlowca niż niezbyt rozbudowanego i kosztownego szkolenia dla pracowników produkcji z zakresu jakości.

Drugim powodem, związanym raczej z historią niż ze specyfiką pracy handlowca jest fakt, że i w Polsce i w innych krajach postkomunistycznych, nowoczesne podejście do handlu towarami i usługami jest obecne dopiero kilkanaście lat, a nie jak np. w krajach Europy Zachodniej – kilkadziesiąt lat. Efektem tego jest nadal stosunkowo niski, w porównaniu z tymi krajami, poziom kompetencji sprzedażowych, umiejętności negocjacyjnych czy obsługi klienta.

Warto zauważyć, że nawet w firmach, w których nie ma polityki rozwojowej szkolenia dla sił sprzedaży odbywają się regularnie. W takim wypadku są to na ogół tylko programy kupowane na zewnątrz np. szkolenia z zakresu negocjacji, techniki sprzedaży czy też utrzymywania relacji z klientem. W ramach rozwoju sił sprzedażowych, poza

Dlaczego nacisk na rozwój sprzedawców?

szkoleniami, coraz częściej spotykany jest coaching. Jedna z badanych firm (FMCG, branża spożywcza) wprowadziła system coachingu tworząc stanowisko koordynatora sprzedaży, który 80% swojego czasu pracy spędza na coachingu przedstawicieli handlowych. Praca koordynatora sprzedaży polega na składaniu krótkich, niezapowiedzianych wizyt oraz na odbywaniu planowanych wizyt coachingowych. Na podstawie obserwacji zebranych w trakcie wizyt coachingowych wyciągane są wnioski, które są potem przesyłane do działu HR i na tej podstawie możliwe jest zaplanowanie rocznych celów rozwojowych. Coaching jest realizowany na dwóch poziomach: coaching dla przedstawicieli handlowych i „megacoaching” dla osób z najwyższego poziomu zarządzania firmą. Koordynator sprzedaży jest „coachowany” przez Dyrektora ds. Sprzedaży, który potem kaskadowo „coachuje” Regionalnego Koordynatora Sprzedaży. Coaching jest prowadzony także dla pracujących w terenie przedstawicieli handlowych. Coachowie posługują się „kartami coachingowymi”, które pomagają monitorować postępy coachingu. Karty te są włączone do systemu raportowania i zawierają informacje o liczbie spotkań coachingowych, długości relacji coachingowej oraz stosunku czasu poświęconego na szkolenie do poziomu wypełniania standardów firmowych. Adnotacje czynione w tych kartach pozwalają na natychmiastową reakcję w przypadku pogorszenia się wyników konkretnego pracownika – zwiększeniu ulega wówczas liczba wizyt coachingowych.

Z naszych obserwacji wynika, że w przypadku sił sprzedaży warto decentralizować szkolenia i organizować je w różnych miejscach, ponieważ przedstawiciele handlowi dużo jeżdżą i w przypadku, gdy aby wziąć udział w szkoleniu dodatkowo muszą pokonać długą drogę, to ich motywacja do uczestnictwa w programie jest niższa.

Zorganizowanie od czasu do czasu szkolenia w ich miejscu zamieszkania lub jego pobliżu stanowi ukłon w ich stronę.

Mobilność wewnętrzna

Aby rozwijać swoich pracowników firmy coraz częściej wykorzystują rotację w ramach poszczególnych stanowisk pracy, a nawet różnych działów przedsiębiorstwa. W jednej z badanych firm jest to kolejne przejście przez 3 działy: produkcja, finanse, dział zakupów (produkcja, branża papiernicza). Takie rozwiązania są coraz częściej stosowane jako sposób na poznanie firmy i wprowadzenie do niej nowych pracowników. Jest to model znany już od lat w firmach japońskich. Ostatnio na rynku europejskim i coraz częściej w Polsce staje się także narzędziem rozwoju dla pracowników z dłuższym stażem. Pracownikom daje się możliwość przemieszczania się w ramach różnych działów firmy, a następnie czasowego oddelegowania do oddziałów firmy znajdujących się w różnych krajach, tak aby umożliwić poruszanie się pomiędzy różnymi spółkami w ramach jednej grupy kapitałowej. W niektórych firmach takie programy powiązane są z budowaniem indywidualnych ścieżek karier wzbogaconych o programy mentoringowe.

Ciekawą formą mobilności są kilkumiesięczne projekty międzynarodowe, np. wysłanie pracowników z Polski do zagranicznego oddziału firmy. Warto dodać, że niekoniecznie muszą to być programy dla osób pracujących na stanowiskach specjalistycznych – jedna z badanych firm zorganizowała wyjazd dla swoich szeregowych pracowników do oddziału firmy w Holandii. Taki wyjazd miał zrealizować 2 cele: pozwolić polskim pracownikom zaobserwować sposób wykonywania pracy w Holandii i zaadoptować najlepsze praktyki, a pracownikom holenderskim umożliwić współpracę z Polakami i doświadczenie

Projekty i staże
międzynarodowe

różnic międzykulturowych. Oprócz takiej formuły staży dla pracowników, ta sama firma stosuje też „czasową rotację wewnętrzną”, a więc „przesuwanie” pracownika pomiędzy stanowiskami pracy, tak aby miał szansę ujrzeć wykonywaną przez siebie pracę w szerszej perspektywie. Rotacja zapobiega także znudzeniu i popadnięciu w rutynę oraz wzmacnia więzi między pracownikami (usługi, branża transportowa).

W grupach kapitałowych możliwa jest rotacja pracowników między spółkami Grupy. Jedna z firm – respondentów praktykuje wysłanie bardzo dobrych pracowników na określony czas do oddziału firmy znajdującego się w innym mieście Polski, aby przekazali pracującym tam osobom posiadaną wiedzę lub też deleguje nowych pracowników do wyróżniających się oddziałów, aby uczyli się od najlepszych (usługi, branża samochodowa).

Mobilność wewnętrzna poprzez projekty i staże wewnątrz-firmowe jest rozpowszechnioną metodą rozwoju pracowników w dużych korporacjach międzynarodowych. Polscy pracownicy zaczynają z tych możliwości korzystać, pod warunkiem, że spełniają m.in. kryterium językowe. Warto także zauważyć, że w przypadku projektów i staży zagranicznych, czasowych rotacji wewnątrz firmy czy też wewnątrz Grupy, bardzo ważną rolę odgrywa gotowość do przemieszczania się pracowników. W Polsce, w porównaniu z krajami Europy Zachodniej, skłonność do mobilności pozostaje nadal na bardzo niskim poziomie. Nie wnikając w głębszą analizę powodów tej sytuacji, podkreślić należy, że właśnie mobilność jest coraz częściej istotnym kryterium brany pod uwagę w przypadku możliwości awansu na stanowiska kierownicze.

Innym sposobem wyróżniania najlepszych i potem korzystania z ich wiedzy jest ustanawianie wybranego oddziału

„Centra
wzorcowe”

firmy „Centrum Wzorcowym” – te centra są czasem określane mianem „centrów testowych” lub „centrów pilotów”. Wykorzystanie takiego centrum jest dwojakie: może ono służyć jako wewnętrzne centrum szkoleniowo-pokazowe lub też może mu zostać powierzona misja testowania nowych produktów i zbierania informacji z rynku. Pracownicy centrum dzielą się później na forum firmy swoim doświadczeniem i, proponując modyfikacje, stają się współautorami nowych produktów (usługi, branża samochodowa).

Wzbogacanie pracy

Kilku respondentów zauważyło, że prawdziwe wyzwanie stanowi rozwijanie wieloletnich pracowników, którzy przeszli już wszystkie standardowe szkolenia. Niekoniecznie są to osoby z kadry zarządzającej, stosunkowo często ten rodzaj pracowników rekrutuje się z grona specjalistów zatrudnionych w firmie. To zagadnienie jest szczególnie istotne w przypadku osób pracujących długo w firmie, lecz nie awansujących z powodu jej płaskiej struktury. Wówczas, w sposób wyjątkowo wyraźny, wszelkie programy rozwojowe mogą pełnić funkcję motywatora (FMCG, branża spożywcza).

Rozwój pracowników, a zwłaszcza pracowników o długim stażu pracy, może być realizowany poprzez wzbogacanie treści pracy. Wzbogacanie pracy może oznaczać powierzanie nowych obowiązków, np. testowanie nowych produktów lub też organizowanie quasi kół jakości. Może też polegać na opiniowaniu produktów przed wdrożeniem (usługi, branża samochodowa). Wzbogacanie pracy może przyjąć formę coachingu młodszych stażem kolegów.

W jednej z badanych firm do poszczególnych stanowisk dopisuje się „role”, które są wewnątrzfirmowymi „poziomami wtajemniczenia”. Liczba ról i ich charakter

Rozwój
pracowników
o długim
stażu pracy

(jakość) zależą od kwalifikacji pracownika: „*Role to nic innego jak operacjonalizacja stanowiska pracy: w zależności od tego ile ról zostało przypisanych do stanowiska pracy danego pracownika, tak daleko sięgają jego możliwości działania i uprawnienie decyzyjne*” (FMCG, branża spożywcza).

Kilka firm organizuje szkolenie wewnętrzne dla trenerów wewnętrznych i to szkolenie jest traktowane jako program pozwalający zdobyć dodatkowe umiejętności. Koszty szkolenia ponosi firma, ale po jego ukończeniu szkolenia pracownik jest zobowiązany do przeprowadzenia określonej liczby szkoleń wewnętrznych w ciągu roku (usługi, branża samochodowa). Programy takie budzą duże zainteresowanie wśród pracowników i nawet, jeżeli potem pracownicy nie mają szansy wykazać się jako trenerzy wewnętrzni, to na ogół znacznie lepiej zarządzają ludźmi w swoim zespole lub też poprawie ulega ich współpraca z kolegami z zespołu.

Szkolenie trenerów wewnętrznych

Rozwój nieformalnie

Coraz więcej firm dostrzega wagę nieformalnych spotkań pracowników i docenia zachodzącą w ich trakcie wymianę informacji i doświadczeń. W tym kontekście dużą popularnością cieszą się wszelkie szkolenia wyjazdowe. Jeden z respondentów organizuje takie szkolenia wyjazdowe, w czasie których dokonywana jest prezentacja nowych produktów. Te szkolenia są współorganizowane przez dostawców sprzedawanych produktów, co oprócz zapewnienia okazji do integracji, ma niebagatelny wymiar finansowy: pozwala na podział kosztów szkolenia pomiędzy firmę i dostawcę produktów. Dla dostawców jest to wyjątkowa okazja do uzyskania „na miejscu” opinii na temat swoich produktów i ewentualnych sugestii co do usprawnień (usługi, branża samochodowa). W przypadku grupy kapitałowej wyjazdy szkoleniowe umożliwiają

Szkolenia wyjazdowe

wymianę doświadczeń pomiędzy osobami pracującymi na podobnych stanowiskach w różnych oddziałach firmy. Pozwala to na zebranie wiedzy na temat regionalnych różnic istotnych dla efektywnego działania firmy (usługi, branża spożywcza).

Inna z badanych firm 2 razy w roku organizuje wyjazdy integracyjne. Szkolenia w formie programów „team-building” wyzwalają w pracownikach odwagę i ułatwiają zrobienie pierwszego kroku, nawet w przypadku sytuacji nowej i najczęściej niepewnej. Respondent stoi na stanowisku, że takie wyjazdy pełnią nieocenioną rolę np. w przygotowaniu pracowników do wprowadzenia nowego produktu na rynek. *„Te wyjazdy pozwalają naszym pracownikom odkryć co każdego z nich uskrzydla, a co ogranicza”* (usługi, branża badania i doradztwo). Także w tej firmie efektywnie wykorzystywanym narzędziem wymiany informacji i konfrontowania nowych pomysłów są listy mailingowe. Funkcjonują one w miejsce formalnych forów dyskusyjnych, które okazały się być „martwe” i niewykorzystywane.

Integracja
i teambuilding

Warto zauważyć, że czasem programem szkoleniowym, tak formalnym (szkolenie, konferencja, seminarium), jak i nieformalnym (wyjazd integracyjny) są objęte osoby współpracujące z firmą w sposób mniej lub bardziej stały. Są to na ogół eksperci w wąskiej dziedzinie i firmy nie byłoby stać, aby zatrudnić ich na stałe lub też oni sami nie wyrażają takiej woli. Natomiast bardzo istotne jest utrzymywanie z nimi stałej relacji i pozyskiwanie ich na potrzeby projektów. Te osoby, tak samo jak etatowi pracownicy, uczestniczą w szkoleniach, wyjazdach integracyjnych, a nawet w zagranicznych „incentive trips” (usługi, branża komputerowa).

Szkolenia dla
współpracowni-
ków firmy

Wśród badanych firm coraz częściej obserwuje się organizowanie coraz większej liczby szkoleń niezwiązanych

bezpośrednio z miejscem pracy. Ten trend jest związany z docenianiem roli szkoleń jako ważnego czynnika motywacyjnego, a więc elementu wspomagającego rozwój osobisty pracownika i związanego go w ten sposób z firmą (FMCG, branża spożywcza).

W niektórych przypadkach firmy zaczynają współpracować ze swoimi konkurentami z branży i tworzą międzyfirmowe zespoły eksperckie. Taka współpraca pozwala na wykorzystanie doświadczeń z danego sektora: zwykle funkcjonują w nim podobne systemy zarządcze, a firmy napotykać na podobne problemy w konkretnych obszarach. Możliwa więc jest refleksja nad opracowaniem wspólnych rozwiązań, choć potem będą one dostosowywane do specyfiki firmy (produkcja, branża samochodowa).

Międzyfirmowe
zespoły
eksperskie

Studia

W większości firm funkcjonuje cała sfera działań rozwojowych ważnych dla pracownika, do których dostęp nie jest regulowany w sposób formalny. Są to takie inicjatywy jak studia wyższe, studia podyplomowe, programy MBA czy też studia doktoranckie. Decyzje o finansowaniu tych programów są podejmowane indywidualnie dla każdego przypadku. W jednej z badanych firm możliwe jest dofinansowywanie studiów w wysokości od 70 do 100%, ale tylko wtedy, gdy kierunek studiów jest powiązany z zadaniami wykonywanymi na zajmowanym stanowisku. W innej firmie studia MBA są dofinansowywane do wysokości 25% całkowitych kosztów (FMCG, branża spożywcza). Na ogół decyzję o wsparciu finansowym podejmuje każdorazowo zarząd (usługi, branża samochodowa). Wszelkie decyzje o wsparciu przez firmę dalszej nauki pracownika zawsze bardzo silnie zależą od wahań koniunkturalnych. Można więc wysnuć wniosek, że działa-

Wysokość
dofinansowania

nia rozwojowe niebezpośrednio związane z miejscem pracy są postrzegane przez firmy jako „ukłon w stronę pracownika” i są rozwiązaniem stosunkowo nietrwałym. Kilka firm biorących udział w badaniu zgłosiło potrzebę uregulowania tych zagadnień w sposób bardziej trwały, aby zapobiegać precedensom i umożliwić traktowanie każdego pracownika zgłaszającego takie potrzeby sprawiedliwie.

Marzenia...

*Wyobraźnia jest ważniejsza od wiedzy,
ponieważ wiedza jest ograniczona*

Albert Einstein

Kończąc rozmowę prosiliśmy naszych interlokutorów o puszczenie wodzy fantazji – pytaliśmy ich o marzenia, czyli o to, jakie inicjatywy chcieliby wdrożyć w ramach polityki rozwojowej przy założeniu, że nie mają ograniczeń czasowych i budżetowych, a rozwój pracowników stanowi jeden z priorytetowych obszarów firmy. Oto, co usłyszeliśmy...

Wdrożenie efektywnego systemu kompetencyjnego
„Żeby termin "kompetencje" coś znaczył dla indywidualnego pracownika, żeby umiał się on z nimi utożsamić i wiedział, jakie zachowania są pożądane w ramach każdej kompetencji” (FMCG, branża spożywcza).

Usprawnienie procesów zarządzania zasobami ludzkimi

„Wspaniale byłoby móc zacząć zarządzać zasobami ludzkimi naszej firmy w bardziej profesjonalny sposób. "Ubrać" HR w systemy zarządcze” (FMCG, branża spożywcza).

Akademia dla wszystkich

„Bardzo chciałbym, żeby u nas w firmie było bardziej systemowe podejście do rozwoju pracowników, więcej szkoleń tematycznych dla całych działów, zróżnicowany poziom w zależności od stanowiska. No i więcej szkoleń prowadzonych przez firmową Akademię na poziomie międzynarodowym. Żeby ta Akademia oferowała więcej programów i żeby więcej osób mogło w niej uczestniczyć, bo to bardzo otwiera horyzonty” (FMCG, branża spożywcza).

Wsparcie bezpośrednich przełożonych dla rozwoju pracowników

„Marzyłabym, aby menedżerowie techniczni zrozumieli, że szkolenia to nie strata czasu i chcieli się szkolić oraz wspierali swych podwładnych w wysiłkach szkoleniowych” (usługi, branża budowlana).

Więcej coachingu

„Świetnie byłoby, gdybyśmy zrezygnowali z części szkoleń zewnętrznych na rzecz coachingu w ogóle i diagnozowania kompetencji w celu wytonienia osób z wysokim potencjałem, no i realizowali zdecydowanie więcej coachingu indywidualnego” (usługi, branża samochodowa).

Wyższa jakość materiałów szkoleniowych

„Moim marzeniem jest możliwość zapewnienia lepszej oprawy szkoleń wewnętrznych, bo u nas większość szkoleń to szkolenia wewnętrzne właśnie. Kiedy materiały szkoleniowe są ładniejsze, kolorowe, bardziej atrakcyjne, to łatwiej i przyjemniej się z takich materiałów uczyć” (sprzedaż, handel detaliczny).

Zawartość programów szkoleniowych

„Żeby były organizowane szkolenia z zakresu umiejętności miękkich dla przedstawicieli handlowych” (FMCG, branża spożywcza).

„U nas koniecznie więcej szkoleń językowych. W tej chwili poważną barierą przy wykorzystywaniu rozwiązań wypracowywanych w różnych oddziałach firmy jest brak znajomości języków obcych” (usługi, branża samochodowa).

„Chciałabym, żeby poza standardowymi programami szkoleniowymi pracownicy mogli także uczestniczyć w dodatkowych szkoleniach, np. z kreatywności, inteligencji emocjonalnej” (FMCG, branża spożywcza).

„Zdecydowanie więcej szkoleń językowych, mogłyby być finansowane w następującej relacji: 20% kosztów pokrywa pracownik, a 80% kosztów pokrywa firma i mogłyby się odbywać poza godzinami pracy” (FMCG, branża spożywcza).

Działać sprawniej

„Programy modułowe dla menedżerów mogłyby być wdrażane o wiele szybciej, a nie być rozłożone na okres kilku lat, jak to ma miejsce w tej chwili. Wszystkie moduły byłyby wdrażane po kolei, żeby menedżerowie od razu mogli z nich korzystać. No i zdecydowanie jestem za wyjazdami typu survival teambuilding, ponieważ uświadamiają wartość dodaną funkcjonowania w zespole” (FMCG, branża transportowa).

„Chciałabym, aby wprowadzono ocenę okresową za pomocą metody "360 stopni" dla pracowników na stanowiskach niekierowniczych. Na razie obowiązuje wyłącznie w przypadku osób na stanowiskach menedżerskich” (FMCG, branża spożywcza).

Podsumowanie

Badanie „Najlepsze praktyki inwestycji w kapitał ludzki przedsiębiorstwa” miało na celu przedstawienie wykorzystywanych na polskim rynku praktyk rozwoju pracowników oraz wskazania trendów w tym obszarze.

Pierwszy i najważniejszy wniosek, jaki możemy wyciągnąć na podstawie rozmów odbytych w firmach, to obserwacja, że niezależnie od stanu zaawansowania narzędzi HR, polityki rozwoju pracowników oraz wysokości budżetu szkoleniowego, **świadomość istoty zagadnienia jest zdecydowanie większa niż kilka lat temu.**

Możemy także stwierdzić, że w przedsiębiorstwach **zaczynają się pojawiać kompleksowe systemy rozwojowe**, które wpisują się coraz wyraźniej w całościowy system zarządzania organizacją. Ponadto, coraz częściej przedsiębiorstwa oceniają swoje inwestycje w kapitał ludzki pod kątem ich zgodności ze strategią firmy.

W poszukiwaniu optymalnych rozwiązań, firmy sięgają po inne metody rozwoju pracowników niż te tradycyjnie do tej pory wykorzystywane. Biorąc pod uwagę fakt, że coraz większe znaczenie dla efektywnego funkcjonowania organizacji ma praca zespołowa i współpraca zespołów,

umiejętność reagowania na szybko zmieniające się otoczenie i podejmowania decyzji, coraz **ważniejszą rolę odgrywają metody rozwoju kompetencji zespołowych oraz metody nakierowane na wypracowanie konkretnych rozwiązań**. Te czynniki wpływają na wzrost popularności coachingu, stażów, praktyk, projektów i wszelkich innych metod bezpośrednio powiązanych z miejscem pracy.

Zmiany dotyczą też podejścia do stanowisk kierowniczych, na których zaczęto wreszcie wymagać umiejętności zarządzania ludźmi, a także umiejętności doskonalenia swoich podwładnych. Koronnym dowodem tej zmiany jest **wzrost częstotliwości zastosowania coachingu**, który w licznych przypadkach jest kaskadowany aż do najniższych szczebli zarządzania w firmie. Co więcej, **umiejętność rozwijania innych jest coraz częściej postrzegana jako element konieczny w drodze do stanowisk kierowniczych**.

Przeprowadzone rozmowy pozwoliły także wysnuć wniosek, że **coraz większą odpowiedzialnością są obdarzani pracownicy na stanowiskach niekierowniczych**. Oczekuje się od nich aktywnego udziału w kształtowaniu swojej ścieżki rozwoju i przyjmowania na siebie części odpowiedzialności za własny rozwój.

Oczywiście nie we wszystkich organizacjach sytuacja jest tak różowa. W wielu firmach jeszcze nadal polityka rozwoju pracowników nie jest świadomie kształtowana, a zarządzający zdają się nie zauważać potrzeb pracowników. Jednak jak pokazują doświadczenia prężnie rozwijających się sektorów, z firm zaniedbujących rozwój swojego personelu pracownicy coraz częściej przechodzą do organizacji, które zdecydowały się na model długofalowych inwestycji w kapitał ludzki. Te, wymagając lojalności i poświęcenia od pracowników, rewanżują się inwestycjami w ich rozwój i zapewniają przynależność do organizacji nastawionej na długotrwały wzrost oparty na ich kompetencjach.



RAPORT

PAŹDZIERNIK 2006

BPI POLSKA

UL. SKORUPKI 5
00-546 WARSZAWA

TEL: +48 22 583 72 30

FAX: +48 22 583 72 31

WWW.BPI-GROUP.COM/POLSKA

PAŹDZIERNIK 2006