

6 sposobów

na ponadprzeciętne rezultaty
w programach rozwojowych



Beata Kuler

SPIIS TREŚCI

WSTĘP

Kilka słów na początek 3

PIERWSZY SPOSÓB

Właściwe rozpoznanie potrzeb rozwojowych..... 4

DRUGI SPOSÓB

Skuteczne planowanie i organizowanie programów rozwojowych 7

TRZECI SPOSÓB

Programy rozwojowe i rozwój sukcesorów 13

CZWARTY SPOSÓB

Sukcesorzy a plany sukcesji..... 15

PIĄTY SPOSÓB

Rozwój kompetencji przywódczych 17

SZÓSTY SPOSÓB

Właściwe mierniki skuteczności programów rozwojowych..... 19

Kilka słów na początek

W dzisiejszych czasach, tak zmiennych i zaskakujących temat rozwoju talentów, tego, jak wykorzystać potencjał zespołów jest kluczowym procesem w nowoczesnym zarządzaniu personelem.

Aby ułatwić zrozumienie tematu i pokazać, jak osiągać sukces w zarządzaniu talentami, pogrupowałam to zagadnienie na kilka obszarów w oparciu o moje wieloletnie doświadczenie jako osoby prowadzącej zespoły działów personalnych. Tak oto powstało 6 sposobów na ponadprzeciętne rezultaty, które chcę Wam przedstawić.



Ekspert od programów dla liderów i HR. Prowadzi programy HR jako Business Partner i wspiera Zarządy w budowaniu kultury organizacyjnej w oparciu o wartości. Tworzyła od podstaw HR w kilku międzynarodowych organizacjach.

Prowadziła projekty z zakresu rozwoju przywództwa, rozwoju talentów i budowaniu silnej marki HR jako partnera w biznesie. Jest członkiem zarządu międzynarodowej organizacji zarządzając HR, PR i komunikacją w największej w Europie firmie produkującej meble IKEA Industry Zbąszynek.

Obecnie dołączyła do międzynarodowego HR i zespołów liderek w Europie Wschodniej, w Grupie Aliaxis.

PIERWSZY SPOSÓB

Właściwe rozpoznanie potrzeb rozwojowych

Pierwszy sposób to właściwe rozpoznanie potrzeb szkoleniowych Waszej kadry. Stanowi on podstawę, początek całego procesu zarządzania rozwojem talentów i organizowania szkoleń.

Z mojego doświadczenia wynika, że bardzo ważne jest właściwe rozpoznanie i określenie potrzeb, gdyż ma to wpływ na budowanie programów szkoleniowych. HR wspiera biznes w osiągnięciu celów biznesowych, nie jest tworem samym dla siebie. Jeśli nie wykonamy tego w odpowiedni sposób – rzetelnie, to możemy podejmować wiele kosztownych działań, ale nie osiągniemy rezultatów, do których dążymy.

W jaki zatem sposób możemy właściwie rozpoznać potrzeby rozwojowe menedżerów? Co nam może w tym pomóc?

Nie jest to takie łatwe, jakby mogło się wydawać. Musimy odpowiedzieć na wiele pytań. W którym kierunku powinniśmy pójść? W którą stronę rozwijać kadrę menedżerską czy talenty? Jakie konkretnie kompetencje są potrzebne, by liderzy realizowali cele organizacji? Jakimi sposobami? W jakim czasie? Dzięki odpowiedziom na te pytania przygotujemy plany rozwojowe, których efekt będzie widoczny w organizacji.

Kiedy zastanawiałam się nad tym, co jest najważniejsze i kluczowe, gdy mówimy o rozwoju pracowników, to jako pierwsza przyszła mi na myśl strategia organizacji.

Zanim zaczniemy budować programy rozwojowe czy programy talentowe, powinniśmy zastanowić się nad tym, jaka jest strategia rozwojowa naszej organizacji? Co chcemy osiągnąć? W jakim kierunku, jako organizacja, zmierzamy? Dopiero na takiej podstawie powinniśmy budować dalsze plany.

Dwa ważne elementy stanowią tutaj wartości i kultura organizacyjna. Jest to bardzo istotny moment w obszarze kształtowania talentów czy przywództwa, ponieważ to właśnie w stylu przywództwa kultura organizacji jest mocno osadzona.



Model przywództwa to wzorzec lidera, jaki powinien funkcjonować w Waszych organizacjach. Jest on bardzo ważny w chwili, gdy macie zamiar stworzyć akademię przywództwa i chcecie rozwijać swoich liderów, ponieważ pokazuje kluczowe kompetencje i postawy, jakie powinien mieć lider w danej organizacji. Dzięki niemu wiemy do czego dążymy.

W niektórych, zwłaszcza dużych organizacjach, często mamy określony model przywództwa, czyli model lidera idealnego. Są jednak organizacje, w których ten wzorzec nie został określony, wówczas bardzo ważne jest, żeby porozmawiać z zarządem oraz dyrektorami działów i go stworzyć. Należy to zrobić zanim zaczniemy wprowadzać programy rozwojowe.

Model przywództwa to nic innego jak kompetencje lidera wzorcowego, czyli jego umiejętności, doświadczenie, wiedza oraz postawy i zachowania, jakie pojawiają się podczas procesów, w których uczestniczy. Wiedząc jakie są wartości oraz wizja, misja i strategia firmy, będziemy wiedzieć jakich liderów potrzebujemy, by to osiągać. Znając model lidera w danej organizacji, będzie nam łatwiej przygotowywać skuteczne programy rozwojowe.

Nie zachęcam do kupowania gotowych programów rozwojowych na rynku. Uważam, że każdy program rozwojowy powinien być uszyty na miarę potrzeb danego pracodawcy. Kultura organizacyjna jest różna w poszczególnych organizacjach. Implementowanie postaw i zachowań z innych kultur oraz kanonów wartości może się skończyć poważnymi problemami danej organizacji – chaosem, a nawet odejściem talentów – jeśli zaczniemy wprowadzać zachowanie nieakceptowane dla danej organizacji.

Kolejnym bardzo ważnym elementem jest **analiza procesu zmiany**, w jakim znajduje się lub będzie znajdowała się dana organizacja. W dzisiejszym świecie, w świecie, który jest określany jako VUCA – zmienny, energiczny, kompleksowy i nieprzewidywalny – zmiany towarzyszą nam cały czas i umiejętność określenia tego, w którym kierunku będzie zmierzała nasza organizacja, jest kluczowe, żeby móc planować szkolenia i rozpoznawać potrzeby naszych liderów. Programy szkoleniowe powinny również z tych zmian wynikać – zmian biznesowych, organizacyjnych lub na przykład z nowych sposobów produkcji czy sprzedaży.

Jednym z kluczowych zasobów wiedzy o potrzebach organizacji są także **rozmowy rozwojowe** (w poszczególnych organizacjach są one różnie nazywane). Czasami są to plany rozwoju, czasami rozmowy oceniające lub rozwojowo-oceniające. To jak je nazywamy ma mniejsze znaczenie, natomiast są one bardzo ważnym elementem do tego, żeby zaplanować procesy rozwojowe, w skład których wchodzi także np. rozwój sukcesji, o którym opowiem dalej.



Rozmowy rozwojowe to ważne narzędzie do rozpoznania potrzeb i do tego, żebyśmy wiedzieli, w jakim kierunku rozwijać nasze talenty. Jeżeli będziemy prowadzić np. różne programy szkoleniowe czy rozwojowe, a pracownicy osobiście nie będą tym rozwojem zainteresowani, to w rezultacie niepotrzebnie będziemy wydawać pieniądze, a rozwój i tak nie będzie widoczny.

W trakcie swojej kariery, we wszystkich moich firmach, takie rozmowy były ważnym elementem zbierania potrzeb rozwojowych, ponieważ badają one zaangażowanie i potencjał rozwojowy pracowników, a także pokazują nam kierunek, w którym chcą oni iść. W naszych organizacjach, w naszej rzeczywistości, bardzo często jest tak, że narzucamy różne funkcje „naszym ludziom”, a rozwój na siłę nie przynosi oczekiwanych rezultatów, gdyż uczestnicy realizują tylko program minimum.

Zobaczmy to na przykładzie – wyobraźmy sobie, że zatrudniamy świetnego specjalistę z naturalnymi kompetencjami specjalistycznymi. Awansujemy go na lidera – na menedżera, bo przecież jest dobry. Nie badamy jego kompetencji przywódczych ani społecznych. Nie wiemy, jaki ma model przywódczy i okazuje się, że on tak naprawdę nie chce być liderem. Chce być specjalistą – ekspertem w swojej dziedzinie, ale nie wypada odmówić. Na stanowisku menedżera dodatkowo kusi go większa pensja – benefity, których nigdy nie będzie miał jako specjalista.

Decyduje się na taką rolę, ale z czasem nie radzi sobie z zarządzaniem ludźmi, emocjami, konfliktami, priorytetami. Nie ma tyle odwagi, żeby powiedzieć nam „nie” – „bo w końcu co ludzie powiedzą, co powie rodzina”. Kończy się to potem – pomimo programów rozwojowych – ogromnym stresem dla takiego menedżera i frustracją organizacji. Niestety często obserwowałam odejście takich sfrustrowanych ekspertów, szefów, z organizacji. Widziałam też ich wewnętrzną walkę z samym sobą, która skutkowałą długotrwałym stresem, często przemieniającym się w choroby psychosomatyczne.

Znacie takie historie? Ja znam ich wiele.

W rozmowach rozwojowych bardzo często możemy bezpośrednio określić i znaleźć odpowiedź, czy ktoś chce zarządzać ludźmi i czy się do tego nadaje. Dlatego jest to tak istotny element badania potrzeb, służący do rozpoznania tego, w jakim kierunku nasi pracownicy chcą się rozwijać i pozwalający nam na niwelowanie takich przykładów jak opisany powyżej.

Badanie potrzeb rozwojowych organizacyjnych i osobistych pozwala właściwie dopasować programy rozwojowe do tych potrzeb. Właściwie alokuje naszą działalność rozwojową, a to zwiększa skuteczność takich programów.

DRUGI SPOSÓB

Skuteczne planowanie i organizowanie programów rozwojowych

Drugi sposób nazwałam skutecznym planowaniem i organizowaniem programów rozwojowych.

W modelowej sytuacji powinno być tak, że to pracownicy sami zgłaszają się do programów. Przyjmując większą odpowiedzialność za swój rozwój, są bardziej zaangażowani i z większą pasją w nie wchodzi. Niestety taka sytuacja nie występuje zbyt często.

Skuteczne planowanie i organizowanie programów rozwojowych jest bardzo często procesem żmudnym i nie do końca lubianym przez dział HR. Jednakże bardzo mocno wpływa potem na sukces wszystkich programów czy szkoleń. Chciałam Wam opowiedzieć o trzech elementach, które ja w trakcie planowania projektów rozwojowych biorę pod uwagę.



PLANOWANIE W CZASIE I OBCIĄŻENIE PRACĄ

Pierwszy z nich to **planowanie w czasie**. Nie zawsze o tym myślimy, prawda? Jednak, gdy zaczynamy duży program rozwojowy, to bardzo ważne jest, żeby wpasować go w kalendarz organizacji. W moment, który będzie odpowiedni. Szczególnie istotne jest to w dużych organizacjach. Dlaczego? Bo są takie momenty w organizacjach, w których trakcie nie warto zaczynać programów, ponieważ energia ludzi i ich zainteresowanie będą wówczas skupione na czymś innym.

Na przykład nie warto rozpoczynać programów rozwojowych w okresie budżetowania, kiedy ludzie swoją uwagę skupiają na czymś zupełnie innym niż rozwój – dużo wysiłku wkładają wtedy w planowanie wydatków. Również okres świąteczny nie będzie najlepszym momentem, bo ludzie mają wtedy wiele innych spraw na głowie i nie chcą zaprzętać sobie myśli programami rozwojowymi. Pozwólmy im na to, a taka postawa zaprocentuje.

Gdy rozpoczynamy planowanie kolejnych programów rozwojowych, powinniśmy wziąć pod uwagę to, czy te programy będą długo czy krótkoterminowe. Programy rozwojowe długoterminowe to takie programy, które na przykład zmieniają nam jakiś proces



(np. zarządzania), postawy lub zachowania. Tu bardzo ważne jest planowanie całego cyklu, w jakim będziemy się spotykać, z jaką częstotliwością itp. Bardzo ważne jest, żeby umiejętnie rozłożyć harmonogram w kalendarzu firmy i odpowiednio zaplanować go w czasie.

Pamiętajmy również o tym, że musimy brać pod uwagę aktualne obciążenie pracą uczestników projektu. Gdy spotkania będą odbywały się np. zbyt często, będzie im potem ciężko wrócić do swojego codziennego rytmu pracy i trudno będzie im nadrobić zaległe obowiązki. Warto z góry ustalić mniej więcej częstotliwość i harmonogram szkoleń, by pracownicy oraz organizacja mogła się do tego przygotować. Ja rekomenduję, także z uwagi na maksymalizację procesu, spotkania szkoleniowe w odstępach co 5-7 tygodni. Kilka razy zastosowałam to rozwiązanie i przynosiło to najlepsze rezultaty.

Ciekawym rozwiązaniem może być zaplanować zastępstwa jeśli to konieczne. Polecam z góry określenie zastępowania w pracy osoby, która będzie uczestniczyła w projekcie – pozwoli jej to w pełni zaangażować się w rozwój bez nadrabiania pracy wieczorami czy w czasie wolnym. Z kolei koledzy i koleżanki jasno będą wiedzieli do kogo zwracać się z pilnymi potrzebami podczas nieobecności kolegi.

To wszystko są istotne elementy, które zawsze należy brać pod uwagę, planując i organizując programy rozwojowe.

FORMA SZKOLENIA (FIRMA ZEWNĘTRZNA CZY TRENERZY WEWNĘTRZNI)



Kolejne ważne pytanie, na które powinniśmy sobie odpowiedzieć, brzmi: **czy mają to być szkolenia wewnętrzne, czy szkolenia zewnętrzne?** Nie mam w tej chwili na myśli kwestii związanych z miejscem, gdzie szkolenia będą się odbywały (w firmie czy poza firmą), chociaż ono również ma znaczenie. Chcę tu poruszyć kwestie związane z tym, czy powinniśmy zdecydować się na wybór zewnętrznej firmy szkoleniowej, czy postawić na trenerów wewnętrznych.

Musimy wziąć pod uwagę, jakiego typu szkolenie chcemy zorganizować. Na przykład, gdy organizujemy program rozwojowy, który bardzo mocno jest osadzony w kulturze organizacyjnej naszej firmy, dotyka ważnych dla nas wartości czy modelu przywództwa, może być nam trudno odpowiednio przygotować firmę zewnętrzną.

Nie jest to oczywiście niemożliwe, ale wymaga na pewno więcej czasu i zaangażowania nas HR-owców w proces przygotowania zewnętrznego dostawcy. Nie wolno tego odpuścić – trzeba przygotować zewnętrznych szkoleniowców m.in. do tego, aby operować językiem używanym w naszej organizacji. Często może dochodzić tu do drobnych pomyłek np. w rozumieniu jakichś definicji. Dostawca zewnętrzny musi wejść

w organizację, doskonale ją rozumieć – dlatego proces przygotowawczy jest tu kluczowy.

Zatem warto rozważyć również wykorzystanie wewnętrznych trenerów, np. pracowników HR czy talentów, liderów. Potrzebne jest na to również wiele czasu i energii, ale każdy program rozwojowy, który ma być skuteczny ich wymaga. Zewnętrzna firma z pewnością sprawdzi się, gdy organizujemy szkolenia kompetencyjne, związane z rozwojem konkretnych umiejętności pracowników.

Postawienie na trenerów wewnętrznych na pewno będzie lepszym rozwiązaniem w przypadku szkoleń z zakresu kultury organizacyjnej firmy, wartości, np. kultury bezpieczeństwa. Czasami jest to też ważny aspekt kosztowy. Wykształcenie trenera w dobrej szkole trenerskiej np. Momentum Way Leaders are Trainers Beaty Kapcewicz spowoduje, że nasze programy wewnętrzne będą miały daleko idącą skuteczność, gdyż połączymy profesjonalne kompetencje trenerskie z wiedzą o firmie i jej kulturą.

Dwa czy trzy lata temu zostałam poproszona przez moich zwierzchników, aby zrekrutować trenerów wewnętrznych do przeprowadzenia projektu rozwoju kultury bezpieczeństwa. Rozwiązanie to okazało się strzałem w dziesiątkę! Otworzyliśmy rekrutację dla pracowników, którzy sami chcieli zostać trenerami! Były to osoby, które miały odwagę i wykazały odpowiednie zaangażowanie, a jednocześnie były blisko ludzi, znały ich problemy i punkt widzenia. Przeprowadziliśmy również dla nich mały test. Mieli za zadanie zaprezentować pewne swoje umiejętności – taka mini prezentacja. Tak właśnie pozyskaliśmy 14 trenerów wewnętrznych, których potem przygotowaliśmy z kompetencji trenerskich i merytorycznych. Ludzie Ci przeprowadzili 2 tysiące(!) osób przez szkolenie z zakresu kultury bezpieczeństwa. Zmiana w zachowaniu pracowników była widoczna gołym okiem, a wypadkowość znacznie spadła. Współpracownicy wysoko ocenili ten projekt w ankiecie satysfakcji.

Dla uczestników szkolenia bardzo ważne było, że to byli ich koledzy, a nie ktoś z zewnątrz, kto przychodzi z teczką i nie ma pojęcia, jak to naprawdę u nas jest. Wiedzieli, jak trudno pracuje się np. na produkcji (z tego działu również mieliśmy zrekrutowanych trenerów wewnętrznych), jakie wyzwania stoją przed pracownikami. Byli autentyczni. To szkolenie przełożyło się na poziom bezpieczeństwa w naszej firmie, np. wzrosła świadomość zgłaszania incydentów czy zgłaszania sytuacji potencjalnie wypadkowych. *(przykład IKEA Industry Zbąszynek – Safety Champions Project)*

Podsumowując – decyzja o wyborze szkoleń zewnętrznych lub wewnętrznych powinna być podejmowana, gdy określimy, jaki rodzaj szkoleń chcemy zorganizować. Czasami ważne dla nas będzie to, żeby pracownicy zyskali nowe umiejętności i wtedy warto postawić na specjalistów z firm zewnętrznych. Innym razem najważniejsze będzie, aby osoby prowadzące szkolenie po prostu „czuły” naszą firmę. Dlatego szczerze zachęcam Was do podjęcia wysiłku, aby pozyskać trenerów wewnętrznych.





DOBÓR UCZESTNIKÓW DO PROJEKTU

I na koniec pozostał trzeci obszar, o którym chciałabym opowiedzieć. Dotyczy on doboru grup do projektów rozwojowych. Tu również napotkamy na wiele dylematów. Na przykład – **Czy powinny to być grupy jednorodne, czy mieszane? Czy w danym projekcie powinni uczestniczyć pracownicy tylko jednego działu? Rekrutować wewnętrznie czy nominować?**

Odpowiedź znowu nie jest jednoznaczna. Jak często mawiają prawnicy – to zależy. Zależy od tego, jakiego rodzaju szkolenie planujemy. Szkolenia są między innymi platformą do wymiany doświadczeń między pracownikami. W mojej organizacji (*IKEA Industry Zbąszynek*) bardzo często przeprowadzaliśmy szkolenia mieszane.

Tu znowu posłużę się przykładem. Organizowaliśmy akademię mistrza lub lidera produkcji i pracownicy sami zapisywali się do grup, na określony termin. W ten sposób siłą rzeczy powstały grupy mieszane. Pracownicy mogli dzięki temu czerpać wzajemnie ze swojego doświadczenia, co w późniejszych rozmowach sami określali jako niezwykle dla nich wartościowe. Docenili m.in. fakt, że mogli spotkać ludzi, z którymi nie mieli okazji porozmawiać czasem od kilku lat (firma zatrudnia ponad 3500 pracowników w 6 Fabrykach). Szkolenia oprócz wiedzy programowej miały więc wartość dodaną – dzielenie się doświadczeniem i uwspólnianie wiedzy.

Z kolei szkolenia jednorodne mogą dotyczyć na przykład pracowników tylko z jednego działu lub tych zatrudnionych na takich samych stanowiskach. Również są one wartościowe. Ich uczestnicy bazują na wspólnych doświadczeniach, w podobny sposób widzą i rozumieją pewne specyficzne dla nich tematy. W tej formie sprawdzają się zwłaszcza szkolenia z komunikacji i budowania zespołu. W tych obszarach szkolenia jednorodne dają najlepsze rezultaty.

Kolejne pytanie, które warto sobie zadać – **szkolenie z udziałem menedżera czy bez niego?** W tym miejscu podzielę się z Wami moimi dwoma doświadczeniami.

Pierwszą akademię mistrza zorganizowaliśmy bez udziału menedżerów (*IKEA Industry Zbąszynek*). Wzięli w niej udział mistrzowie bez swoich przełożonych. Z kolei w drugiej akademii wzięli udział mistrzowie ze swoimi przełożonymi. Było to dosyć kontrowersyjne, panuje bowiem powszechne przeświadczenie, że nie powinno się tego robić z uwagi na otwartość i stres. Na początku rzeczywiście były emocje. Natomiast już na trzecim spotkaniu sami pracownicy docenili wartość takiego typu spotkań.

Spotkanie podwładnych z przełożonymi w ramach jednego szkolenia ucina wymówki typu: „nie mogę tego zrobić, bo mój szef się nie zgodzi”, „z moimi podwładnymi nie da się tak pracować”. Uczestnicy musieli bardziej skoncentrować się na zagadnieniach. To szkolenie miało ogromną wartość dla zmiany zarządzania w organizacji. Tak samo też



pracowano z rozwojem najwyższej kadry menedżerskiej – zarząd pracował ze swoim dyrektorem generalnym.

Warto w tym miejscu podkreślić jeszcze jedną kwestię. W trakcie szkoleń należy ustalić, że wszyscy ich uczestnicy mają takie same prawa i obowiązki, nie ma w tym momencie relacji podwładny–zwierzchnik. Dzięki takiemu zabiegowi ludzie będą czuli się dobrze, będą potrafili otwarcie mówić o tym, co ich boli, co im się nie podoba, co chcieliby robić inaczej. Gorąco zachęcam Was do wypróbowania tej formy szkolenia w Waszych firmach.

Kolejnym elementem, który musimy przemyśleć, jest kwestia **doboru pracowników do programu rozwojowego**. Jak już wcześniej o tym wspomniałam, z mojego doświadczenia najskuteczniejszy jest dobór, kiedy pracownicy zgłaszają się sami, bez przymusu. Implikuje on jednak kolejne dylematy.

Swego czasu w IKEA Industry Zbąszynek przeprowadziliśmy otwartą rekrutację do programu talentowego (o samych programach talentowych opowiem dalej). Zaobserwowaliśmy ogromne zaangażowanie tych osób, które samodzielnie zgłosiły się do programu rozwojowego, wzięły udział w rekrutacji, oraz w assessment center.

Decyzje podjęte samodzielnie, wynikające z wewnętrznych motywatorów wyzwalają w ludziach znacznie większe zaangażowanie w rozwój niż w przypadku szkoleń odgórnie narzuconych. Dlatego gorąco zachęcam do oferowania pracownikom szkoleń, w których rekrutacja jest otwarta, dobrowolna. Zwłaszcza z zakresu programów talentowych i rozwojowych, chyba że celem szkolenia jest zmiana w całej organizacji, wtedy np. na szkolenie kierujemy wszystkich liderów. Gdy chcemy podnieść konkretne kompetencje, np. sprzedażowe czy negocjacyjne typujemy konkretną grupę uczestników, gdyż zależy nam, by w całej organizacji był ten sam poziom wiedzy.

Chciałabym w tym miejscu zwrócić się szczególnie do pracowników HR. Moi drodzy, musicie wiedzieć, w którym kierunku chcecie prowadzić swoich ludzi, żeby potem umieć rozpoznać moment, w którym możemy mówić o sukcesie. Odpowiedzi na te pytania należy sobie udzielić na samym początku.

Podam Wam przykład. W jednym z naszych programów talentowych (*IKEA Industry Zbąszynek*) za cel postawiliśmy sobie pozyskanie nowych liderów i nowych szefów. Nasza organizacja w tym czasie zmieniła trochę podejście do przywództwa, nieco inaczej chcieliśmy zarządzać, mieliśmy inne kluczowe kompetencje przyszłego lidera i wiedzieliśmy, że chcemy zmniejszać zespoły. Trzeba o tym stale pamiętać, że im mniejsze zespoły tym lepiej, łatwiej i skuteczniej nimi zarządzamy.

We wspomnianym programie talentowym uczestniczyli pracownicy z produkcji, którzy chcieli zostać w przyszłości liderami. W naszym zespole HR określiliśmy, że celem jest to, żeby 70% uczestników tego zespołu i programu, zmieniło stanowisko. Chcieliśmy żeby to były osoby, które pójdą dalej. Patrzyliśmy na to, jaki jest nasz model przywództwa, jakie kompetencje powinien mieć lider w naszej organizacji. Rozpisaliśmy bardzo szczegółowo te kompetencje na etapy. Wprowadziliśmy definicje, np.: jest początkujący, dobrze umie, bardzo dobrze umie, posiada daną kompetencję, etc. I to w procesie rekrutacji mierzyliśmy. Gdy jedną z kompetencji było zarządzanie zmianą – bo wiedzieliśmy, że zmiany i prowadzenie procesów zmiany w naszej organizacji są kluczowe – to badaliśmy jak kandydaci są m.in. nastawieni na zmiany. W tym programie osiągnęliśmy nasze cele, uczestnicy zmienili stanowiska, ich rozwój był widoczny.



TRZECI SPOSÓB

Programy rozwojowe i rozwój sukcesorów

Przy omawianiu tego obszaru zacząć być może nietypowo, bo od kosztów. Z mojego doświadczenia wiem, że programy te nie muszą być bardzo kosztowne, ale dość angażujące czasowo – powinny naprawdę angażować część organizacji, a w szczególności zarząd czy kadrę menedżerską.

W programach talentowych IKEA Industry tylko 20-30% programu to były szkolenia zewnętrzne. Wiele szkoleń prowadzili pracownicy HR, którzy są trenerami wewnętrznymi oraz pracownicy z innych działów takich jak IT, logistyki, produkcji. Korzystaliśmy też z zasobów wewnątrz całej organizacji IKEA. Program coachingowy i mentorski był także organizowany siłami wewnętrznymi – członkowie zarządu i kluczowi menedżerowie byli mentorami talentów. Angażowaliśmy całą organizację w proces rozwoju naszych talentów. Ma to olbrzymie znaczenie dla świadomości organizacji, że nie są to talenty HR-owców tylko całej organizacji i troska o ich rozwój jest celem całej organizacji.



JAK PLANOWAĆ PROGRAMY ROZWOJOWE?

Programy rozwojowe należy przede wszystkim dopasowywać do oczekiwanych rezultatów i określonych celów. Dobór pracowników do konkretnego etapu stanowi niezwykle ważny element planowania.

Jak już wspomniałam wcześniej, warto docenić wartości płynące z otwartych rekrutacji na szkolenia, których podstawę powinna stanowić kampania informacyjna przedstawiająca cele szkolenia, prezentująca kompetencje, które konkretne szkolenie ma rozwijać.

Warto zawsze pamiętać, że uczymy się nie tylko na samym szkoleniu, ale i przez doświadczenie po szkoleniu. Na samym szkoleniu zdobywamy wiedzę, ale ogromnie ważne jest również stworzenie odpowiednich warunków, aby tę wiedzę można było przetestować. Dlatego uczestnicy szkoleń czasami otrzymują prace domowe. Zadania domowe, case study czy projekty są bardzo ważnym elementem całego procesu.



Kolejnymi elementami, które chciałabym omówić w aspekcie doboru uczestników do projektu są motywacja i zaangażowanie oraz utrzymanie motywacji zwłaszcza po zakończeniu projektu. **Jak angażować pracowników, gdy projekt już się zakończy?**

Wiadomo, że po szkoleniach nie każdy od razu zmieni stanowisko pracy czy awansuje. Bardzo ważne jest utrzymanie motywacji, np. poprzez organizowanie projektów, w których pracownicy będą mogli brać udział, wykorzystywać zdobyte umiejętności i wiedzę. Dobrym pomysłem jest zorganizowanie dedykowanych zastępstw – dają one możliwość m.in. zastąpienia szefa pod jego nieobecność. Ważnym elementem może być również angażowanie talentów do organizacji kolejnych rekrutacji wewnętrznych.

Motywacja po programie jest naprawdę ważna. Nie zawsze możemy zapewnić nowe stanowiska wszystkim uczestnikom programu, dlatego bardzo ważne jest utrzymanie motywacji u tych, których zmiana nie objęła. Dobrym sposobem jest włączenie ich w kolejne programy szkoleń, np. jako trenerów. W lcei staramy się o tym pamiętać. Co roku organizujemy talent week, podczas którego skupiamy się na rozwoju talentów. Organizujemy warsztaty i spotkania, w których biorą udział uczestnicy programów talentowych jako prowadzący. Pomaga nam to w utrzymaniu dobrego poziomu motywacji.

Na etapie planowania projektu bardzo ważnym elementem jest planowanie mierników sukcesu dla programu rozwojowego. Mogą to być np. wynikające z niego zmiany stanowisk w rekrutacjach wewnętrznych czy udział uczestników w projektach.

Warto je wyraźnie komunikować pracownikom. Na przykład możemy je ogłaszać w firmowej gazecie, prezentować ścieżki rozwoju uczestników programów talentowych. To działa motywująco na innych. Warto przez moment wrócić do rozmów rozwojowych, o których pisałam wcześniej. To dobry moment, aby uzyskać od naszych pracowników informacje na temat tego, co dał im udział w programie rozwojowym, czy łatwiej im się teraz pracuje, jak oceniają swoje umiejętności, etc.

CZWARTY SPOSÓB

Sukcesorzy a plany sukcesji

Kolejnym sposobem, który przynosi skuteczność i naprawdę wzmacnia sukces programów rozwojowych, są **sukcesorzy, plany sukcesji**. Wymagają one nieco innego nastawienia niż omawiane wcześniej programy talentowe czy rozwojowe.

Plany sukcesji są kluczowe, aby zapewnić ciągłość szeroko rozumianego zarządzania. Dlatego też gorąco zachęcam do tego, aby takie plany i programy tworzyć. Jest to szczególnie ważne w czasach, gdy rynek pracy, z którym mamy do czynienia podlega tak dynamicznym zmianom. Wiele firm zмага się dziś z problemem nadmiernej rotacji, zwłaszcza na stanowiskach menedżerskich czy wśród talentów. Bardzo często zdarza się, że z organizacji odchodzą najlepsi – talenty. Plany sukcesji pomogą nam w utrzymaniu i rozwoju właśnie tych osób.

Należy tu przede wszystkim skupić się na czterech obszarach. **Pierwszym z nich jest analiza tego, które stanowiska są kluczowe dla naszej działalności, gdzie powinniśmy mieć zapewnionych sukcesorów.** Nie zawsze będziemy tu mieli na myśli menedżera. Trzeba pamiętać, że są to często stanowiska na niższych szczeblach. Należy skupić się na tym, co jest dla nas core businessem. Czasami będziemy borykać się ze zniknięciem pracownika, który posiadał szeroko rozumiane know-how, innym razem będzie to brak eksperta, który spowoduje, że może zatrzymać się cały etap jakichś prac w firmie (stanowiska eksperckie są naprawdę bardzo ważne, a często zauważamy je, dopiero gdy są w nich braki).

Kolejnym istotnym obszarem, który musimy przeanalizować, jest odpowiedni dobór sukcesorów. Jednym ze sposobów może być poproszenie menedżerów o ich wskazanie, a następnie zastanowienie się nad konkretnymi kandydatami – analizujemy ich kompetencje, umiejętności i pod nich układamy program rozwojowy. Należy również określić kluczowe kompetencje potrzebne do pracy na danym stanowisku, w konkretnym obszarze oraz wyznaczyć grono sukcesorów, którzy będą w stanie przejść na nowe stanowisko w ciągu kilku miesięcy i wskazać sukcesje długoterminowe. Bardzo ważne jest również to, kto dobiera sukcesorów. Dobrze sprawdza się tu duet menedżer oraz pracownik HR. Sukcesorów dobiera menedżer, natomiast dział HR określa kompetencje, jakie powinna mieć dana osoba i jakie umiejętności powinna jeszcze w sobie wykształcić. Na tej podstawie przygotowywane są szkolenia.



Niezwykle ważna jest również motywacja sukcesorów długoterminowych. Warto wykorzystać narzędzia, które omówiłam wcześniej, przy programach talentowych – np. zastępstwa czy udział w projektach. Sukcesorzy mogą uczestniczyć w spotkaniach lub przejąć czasowo część obowiązków menedżera. Należy jednak pamiętać, że czas oczekiwania na sukcesje nie może trwać w nieskończoność. Gdy będzie zbyt długi, sukcesorzy mogą po prostu przejść do pracy gdzie indziej.

Często pojawia się w tym obszarze kwestia jawności planów sukcesji. Jest to rzeczywiście spory dylemat niejednego HRowca. W większości moich wczasowych firm były to jawne procesy (wiedział przynajmniej HR, sukcesor i menedżer). Sukcesor jest świadom tego, że jest sukcesorem i że jest przygotowywany program sukcesji właśnie dla niego. Dzięki temu wykazuje mocniejszą motywację i zaangażowanie w proces. Osobiście traktuję transparentność działań jako wartość i ważny element budowania zaangażowania. Jednak wybór jawności zawsze należy do Was. Znam programy niejawne, które też przynosiły sukces.

Ważne byśmy nie obiecywali nic na pewno. Nie wiadomo jak sytuacja się potoczy. Inwestycja w sukcesorów jest niestety czasami kosztowna i nie kończy się sukcesem – Transparentność procesu, pokazywanie możliwości, a nie pewniaków jest fair w stosunku do uczestników.



PIĄTY SPOSÓB

Rozwój kompetencji przywódczych

Piąty sposób na sukces programów rozwojowych to rozwój kompetencji przywódczych. Są to najczęściej programy długoterminowe – półtoraroczne, dwuletnie. Proces organizacji takiego projektu będzie taki sam jak chociażby przy projektach rozwojowych. Zaczynamy od planowania zawartości programu. Dopasowujemy go do naszego wzoru przywództwa i kompetencji kluczowych. Warto odnieść się do wartości i potrzeb organizacji, do tego, jakich chcemy mieć liderów. Wspomnę tu tylko, że to nigdy nie będą potrzeby i wartości określone raz na zawsze. Organizacja jest tworem dynamicznym, podlegającym zmianom – ludzi, pokoleń, sposobów pracy. Trzeba o tym pamiętać i definiować na nowo pewne pojęcia.

Ważnym elementem realizacji programów jest komunikacja. Tu znów możemy powrócić do kwestii jawności, tym razem związanej z tym, czy informować pracowników, kto bierze udział w szkoleniach. W organizacji IKEA Industry Zbąszynek ponownie postawiliśmy na transparentność. Pracownicy wiedzą, kiedy i na jakie szkolenia jeżdżą ich przełożeni. Ucina to plotki i kreowanie wymyślnych historii. W jednej z moich wcześniejszych organizacji, gdzie nie komunikowaliśmy otwarcie tego procesu, mieliśmy do czynienia z wieloma wymyślanymi historiami na temat tego, gdzie jeździ i co robi management. Było to niepotrzebne, psuło zaufanie i atmosferę w firmie.

Ważna jest również komunikacja w zakresie rekrutacji i informowanie o zmianach w grupie liderek. Warto w tym momencie wspomnieć o tym, że możemy spotkać się z różnymi reakcjami na wieść o tym, że organizujemy szkolenia przywódcze. Jest to w zupełności ludzkie. Nie wszyscy uczestnicy projektu są zawsze zainteresowani rozwojem, szczególnie jeśli wiąże się to z oczekiwaną od nich dodatkową aktywnością. Warto otwarcie komunikować korzyści, jakie zyskują wszyscy, podkreślać jakie wartości niesie ze sobą dobry przywódca, jak ważne jest kompetentne i spokojne zarządzanie. Na przykład to, że dobry menedżer to mniej stresu, jasno określone wymagania, etc.

Raz jeszcze podkreślam to, o czym już wcześniej wspomniałam. Programy przywódcze, jak wszystkie inne programy, wymagają namysłu. Ważny jest w nich czas i częstotliwość spotkań i wszystkie elementy, które wymieniałam na początku. Jest to oczywiście proces kosztowny i długoterminowy. Ważny element stanowi również pozyskanie feedbacku od naszego zespołu – jakie zmiany zaobserwowali, czy odpowiada im sposób zarządzania, możemy tu z powodzeniem wykorzystać narzędzie jakim jest rozmowa rozwojowa czy badanie 360 stopni.



Miernikiem efektywności programów przywódczych są nie tylko informacje zwrotne od naszych pracowników, ale i wiele innych rzeczy. Na przykład poziom sytuacji konfliktowych czy – co ciekawe – zmniejszona aktywność związków zawodowych. W dobrze zarządzanym zespole, z właściwie dobranym przywódcą, skarg jest mniej. Rotacja pracowników w zespole danego menedżera jest również ważnym parametrem. To wszystko bardzo wyraźnie pokazuje nam, czy zmiany w zarządzaniu, które podjęliśmy, poszły we właściwym kierunku.

Tych mierników jest oczywiście dużo więcej, przedstawiłam tylko kilka z nich. Warto również opracować je w toku tworzenia programu przywódczego – jakie narzędzia będą pomocne w mierzeniu efektywności wdrożonych w jego wyniku zmian.



SZÓSTY SPOSÓB

Właściwe mierniki skuteczności programów rozwojowych

I tak oto doszliśmy do sposobu ostatniego – szóstego – czyli **w jaki sposób mierzyć efekty wprowadzonych programów czy zmian?**

Jak mierzyć? – mamy tu do czynienia z wieloma miernikami, wskaźnikami i narzędziami, które wykorzystujemy, aby ocenić podjęte działania, zrealizowane projekty. Kluczowe są tu oceny, które uzyskamy od samych pracowników, ankiety satysfakcji, 360 stopni, rozmowy rozwojowe. To, w jaki sposób sami pracownicy oceniają wprowadzone elementy zmian. To wszystko jest naszym końcowym efektem zarządzania – rozwoju talentów, programów rozwojowych na wszystkich poziomach – szeroko rozumiany feedback od naszych pracowników np. podczas ankiet satysfakcji.

Dlaczego rozmowy z ludźmi są zawsze tak ważne? Zarówno te prowadzone za pośrednictwem anonimowych ankiet, jak i bezpośrednie. Warto je przeprowadzać nie tylko na zakończenie programu, ale również w jego trakcie. W ten sposób możemy na bieżąco korygować ewentualnie jakieś elementy. Uzyskujemy informacje, jaka wiedza jest dla ludzi cenna, co może być niezrozumiałe, sprawiać trudności i być może warto byłoby powtórzyć.

Dzięki zbieraniu tych informacji zyskujemy dodatkowe narzędzie motywacji – możemy na bieżąco pokazywać pracownikom poczynione przez nich postępy – drogę, którą już przeszli, umiejętności, które zdobyli.

Ważnym elementem jest stały kontakt z trenerami, ich feedback, uwagi i propozycje zmian w procesie.

Chciałabym raz jeszcze podkreślić to, co jest najważniejsze w programach rozwojowych – nie chodzi o to by „odhaczyć” ich kolejne punkty i wydać pieniądze. Chodzi o to, by realnie wpłynęły one na poziom zmiany i zaangażowania wszystkich w organizacji. Ich efekty z pewnością szybko zobaczymy w działaniach naszych pracowników – czy zgłaszają się do kolejnych programów, czy chcą z nich korzystać, czy wykorzystują zdobyte kompetencje, ile osób startuje w rekrutacjach wewnętrznych, jak wyglądają awanse, czy pracownicy angażują się w programy CSR, biorą udział w wolontariatach, etc. To pokazuje nam sens (lub bezsens) przeprowadzonych programów rozwojowych, talentowych i przywódczych.



Są jeszcze dwa elementy, na które powinniśmy zwrócić uwagę – efektywność i rotacja. Są to niby oczywiste wskaźniki, ale nie zawsze patrzymy na nie właściwie. Efektywność najczęściej mierzymy na produkcji, zapominamy jednak, że to również tempo pracy, nowe umiejętności naszych pracowników i jakość ich pracy.

Z kolei rotację zazwyczaj traktujemy jako wskaźnik tego, czy nasi pracownicy dobrze zarabiają, bo jeśli są zadowoleni z wynagrodzeń, to pracy nie zmieniają. A przecież na odpływ pracowników z naszej organizacji mają również wpływ, często pomijane zarządzanie (jak podchodzimy do ludzi) i możliwości rozwoju (nasz wkład w rozwój pracowników).

Należy pamiętać, że pomiar efektywności naszych działań, to nie tylko parametry wyrażone liczbami. Musimy obserwować również zaangażowanie się zespołu w nowe projekty, w rekrutację, w działalność poza firmą. To także jest wskaźnikiem tego, w jaki sposób organizacja rozwija ludzi. To bardzo ważne. Organizacja, która wspomaga rozwój ludzi w sposób realny i widoczny, to organizacja, w której zaangażowanie pracowników jest naprawdę widoczne.

Mam nadzieję, że wskazane sposoby podniosą skuteczność prowadzonych przez HR działań w obszarach rozwojowych. Spowodują, że programy przez nie prowadzone będą wprowadzać konkretną zmianę w zachowaniach, kompetencjach i postawach Waszych liderów i talentów, a to przyczyni się do realizacji celów biznesowych.

HR JAKO BUSINESS PARTNER



Strona Momentum4Business:

www.momentum4business.pl



Fanpage Momentum4Business :

Facebook | www.facebook.com/momentum4business

LinkedIn | www.linkedin.com/company/momentum4business