

JAK TO ROBIĄ NAJLEPSI, CZYLI PROSTE KROKI DO ROZWOJU PRACOWNIKÓW

Czy rozwój kompetencji pracowników musi być wielką inwestycją? Co takiego robią firmy przyciągające najlepsze talenty? Jak rozwijać w pracownikach kreatywność do tworzenia innowacyjnych produktów? Podsuwamy kilka pomysłów, które można wdrożyć w każdej firmie, bez względu na jej wielkość i szkoleniowy budżet.

ANNA SZMIGIEL, KATARZYNA ŻMIJEWSKA-DĄBROWSKA

Każda niemal firma jako źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wskaże: tworzenie innowacyjnych rozwiązań, kreatywność pracowników czy adaptację do zmiennych warunków rynkowych i skuteczne zarządzanie zmianami, ze szczególnym naciskiem na długoterminowy rozwój firmy. Prosta droga do sukcesu nie będzie jednak możliwa bez inwestowania w rozwój najcenniejszego kapitału organizacji, jakim są ludzie – jej pracownicy. W tym miejscu pojawia się pytanie o model polityki szkoleniowej, który warto zastosować, aby osiągnąć obopólne korzyści – zwiększenie efektywności działania organizacji oraz zaspokojenie potrzeb pracownika związanych z budowaniem jego kariery zawodowej.

Niewątpliwie kształt polityki szkoleniowej powinien odpowiadać specyfice firmy i być spójny z jej strategią i kulturą organizacyjną. Warto jednak przyjrzeć się, jakie możliwości rozwoju pracowników stwarzają najlepsi pracodawcy – laureaci Listy „Najlepszych Miejsc Pracy w Polsce 2012”. Firmy nagradzane przez Instytut Great Place to Work w Polsce i 45 innych państwach to organizacje

wspierające nie tylko rozwój zawodowy pracowników, m.in. poprzez zapewnienie im dostępu do szeregu klasycznych form i metod kształcenia czy sprzętu niezbędnego do wykonywania pracy. Te firmy inwestują jednocześnie w rozwój osobisty pracowników – starają się poznać oczekiwania, talenty i aspiracje każdego z nich, by móc je połączyć z przyszłymi potrzebami organizacji.

Od czego zacząć budowanie polityki rozwoju pracowników?

- Przyjrzyj się specyfice własnej firmy.
- Określ i spisz zasady, metody oraz działania w zakresie szkoleń i oceny ich efektywności.
- Stwórz atmosferę pracy sprzyjającą poszerzaniu kompetencji.
- Przydzielaj rozwijające zadania.

W czołówce tegorocznego zestawienia plasują się firmy branży IT, których działalność w sposób naturalny koncentruje się wokół wysokich technologii i rozwoju kompetencji w tym obszarze. Nie oznacza to jednak, że na ich przykładzie nie mogą wzorować się firmy działające w innych sektorach gospodarki.

KROK 1: przyciągnij najlepszych do twojej firmy

Najlepsi pracodawcy wychodzą naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom kandydata do pracy, jeszcze zanim dołączy on do organizacji. Współpracują z uczelniami wyższymi, przygotowują rozbudowany system praktyk dla absolwentów, organizują konkursy pozwalające pozyskać młode talenty. Zazwyczaj nie są to działania kosztowne, ale bardzo cenne, ponieważ pozwalają na przyciągnięcie

prawdziwych pereł i nieoszlifowanych diamentów.

KROK 2: wspieraj indywidualny rozwój pracownika

Nawet jeśli w procesie rekrutacji zadbane o zatrudnienie doskonale wykształconych kandydatów, to wiedza pracowników oraz ich kompetencje muszą być stale rozwijane. Pracownicy zatrudnieni w firmach zaliczanych do grona najlepszych pracodawców mogą liczyć na sprawne zarządzanie karierą w organizacji: plany rozwojowe obejmują wszystkich, a planowanie indywidualnej ścieżki kariery jest normą. Pracodawcy uważnie śledzą przebieg kariery i obserwują, czy wyznaczone cele są osiągnięte oraz w jaki sposób rozwój kompetencji poszczególnych osób wpisuje się w plany biznesowe. W celu

wsparcia rozwoju pracownika przełożeni mogą skorzystać z różnych form i metod podnoszenia kwalifikacji – firmy oferują zarówno szkolenia zawodowe, techniczne, zakończone często międzynarodowym certyfikatem, jak i szkolenia dotyczące kompetencji miękkich – od komunikacji i współpracy po zarządzanie stresem i inteligencję emocjonalną. Programy szkoleń są zaś dopasowane z jednej strony do potrzeb organizacji, z drugiej zaś do zainteresowań i kompetencji pracowników.

Nie brakuje także dodatkowych narzędzi wspierających rozwój kompetencji zespołu. Przykładowo, firma Sabre Polska stworzyła portal internetowy dający pracownikom dostęp do pełni zasobów edukacyjnych przedsiębiorstwa. Obejmują one ponad 2 tys. kursów e-learningowych i 15 tys. książek elektronicznych, do których

Jak to robią najlepsi pracodawcy?

Microsoft Polska – laureat Listy Najlepsze Miejsca Pracy Polska 2012: Organizacje zatrudniające poniżej 500 pracowników.

„Możliwość rozwoju zawodowego to jedna z ważniejszych kwestii branych pod uwagę przy wyborze pracodawcy. Rozwój kompetencji oraz budowanie zaangażowanego środowiska pracy jest też jednym z kluczowych celów biznesowych firmy Microsoft. Dlatego co roku każdy pracownik wraz z przełożonym opracowuje własny plan rozwoju kariery. W realizacji indywidualnych planów pomocna jest kompleksowa polityka szkoleń globalnych, lokalnych oraz tych, szytych na miarę pod kątem indywidualnych potrzeb pracowników. Dodatkowo wspieramy karierę pracowników przy wykorzystaniu nowoczesnych technik HR – oferujemy mentoring, coaching, shadowing i onboarding. Ciekawe projekty i codzienne wyzwania adresujące indywidualne aspiracje oraz wsparcie liderów powodują, że Microsoft jest uważany za firmę, w której można z powodzeniem realizować swoje ambicje zawodowe. W dzisiejszych czasach to zaangażowani pracownicy świadczą o firmie i tworzą

jej przewagę konkurencyjną” – mówi Andrzej Borczyk, dyrektor personalny polskiego oddziału firmy Microsoft.

Sabre Polska – laureat Listy Najlepsze Miejsca Pracy Polska 2012: Organizacje zatrudniające powyżej 500 pracowników.

„Polityka szkoleniowa w firmie Sabre pozwala pracownikom korzystać z szerokiej oferty szkoleń technicznych oraz tych, rozwijających umiejętności interpersonalne. Nasi pracownicy biorą udział w szkoleniach wewnętrznych, prowadzonych przez firmy zewnętrzne, konferencjach, spotkaniach z ekspertami z innych krajów, a także licznych szkoleniach internetowych. Mają również możliwość korzystania z wirtualnej biblioteki zawierającej ponad 15 tys. książek. Wiemy, że możliwości rozwoju zawodowego są niezwykle istotne zarówno dla naszych pracowników, jak i potencjalnych kandydatów. Dlatego dbamy o to, aby nasza oferta szkoleń i możliwości rozwoju kompetencji była różnorodna i atrakcyjna” – mówi Marzena Arszyńska, Learning&Development Manager w Sabre Polska.

pracownik ma dostęp z dowolnego komputera, w dowolnym miejscu i czasie. Firma Microsoft stosuje natomiast wsparcie rozwoju kompetencji w modelu 70/20/10. Zakłada on, że pracownik uczy się głównie poprzez doświadczenie (70%) oraz opiekę w postaci mentoringu i coachingu (20%), a tylko 10% poprzez udział w szkoleniach. Najlepsze firmy tworzą też indywidualne programy dedykowane pracownikom o największym potencjale rozwoju – głównie specjalistów i liderów. Zestaw tradycyjnych form rozwoju uzupełniają: dofinansowanie nauki języków, studiów podyplomowych i MBA, szkolenia i warsztaty organizowane przez różne oddziały firmy na świecie oraz możliwość rozwoju kariery na szczeblu międzynarodowym.

KROK 3: wyjdź poza konwencje

W dzisiejszych czasach sukces firmy zależy w dużej mierze od innowacyjności, czyli pomysłowości jej pracowników. Wobec tego w każdej firmie warto stworzyć przestrzeń, w której pracownicy będą mogli swobodnie dzielić się swoją wiedzą i pasjami oraz swobodnie dyskutować na tematy niekoniecznie związane z pracą. Jednym ze sposobów wzmacniania innowacyjności zespołów jest wprowadzenie w firmie grup tematycznych skupiających pasjonatów z różnych części organizacji. W Sabre Polska grupy tematyczne pracują nie tylko nad ulepszaniem świadczonych usług i dostarczanych produktów, ale także działają na rzecz kobiet zatrudnionych w Sabre, tworzenia rozwiązań prorodzinnych czy budowania jak najbardziej radosnego i przyjaznego miejsca pracy. Kolejna metoda pobudzania kreatywności to organizowanie inspirujących spotkań, czy to z osobami z zewnątrz organizacji (często spoza biznesu), czy też z kierownictwem wyższego szczebla.

Ponadto najlepsi pracodawcy pozwalają pracownikom część czasu pracy po-

święcać na własne projekty. Dzięki temu pracownicy z wielkim zaangażowaniem oddają się swojej pasji i realizują własne marzenia. Efekty takich projektów to często najbardziej innowacyjne produkty i usługi. W wielu firmach organizowane są też sesje kreatywności – spotkania, podczas których, w atmosferze zabawy, każdy pracownik może podzielić się swoimi uwagami na temat produktów. W czasie takich spotkań powstają często praktyczne usprawnienia, niespotykane pomysły i wielkie innowacje. Spotkania takie sprzyjają również integracji zespołu i budowaniu wartości firmy.

Buduj własny model polityki szkoleniowej

Gdy w 2011 roku ogłoszono Listę Najlepszych Międzynarodowych Miejsc Pracy, zapytano menedżerów nagrodzonych firm, jakie programy gwarantują – ich zdaniem – stabilność przedsiębiorstwa. Blisko 75% rozmówców powołało się na programy rozwoju zawodowego pracowników. Stabilność organizacji to tylko jeden z wielu powodów, dla których warto stworzyć własny model polityki szkoleniowej. Dzięki mądrej polityce szkoleniowej twoja firma zyska przewagę konkurencyjną w formie profesjonalnej i dobrze odnajdującej się w szybko zmieniającym się otoczeniu rynkowym kadry. Należy również pamiętać, że rozwój osobisty i zawodowy są silnymi czynnikami motywującymi. Jeżeli firma dysponuje polityką szkoleń i realizuje ją w sposób systematyczny i kompleksowy, to może liczyć na zwiększenie zaangażowania i lojalności pracowników. A jeśli weźmie się pod uwagę, że możliwość rozwoju zawodowego, perspektywa na przyszłość oraz innowacyjność firmy zwiększają atrakcyjność pracodawcy w oczach młodych ludzi, to pozytywnym efektem wdrożenia polityki szkoleniowej może być przyciągnięcie bardziej wartościowych pracowników do firmy. W kształtowaniu polityki rozwoju

kompetencji warto inspirować się praktykami sprawdzonymi przez najlepsze firmy. Organizacje wyróżnione tytułem Najlepszych Miejsc Pracy w Polsce przez Great Place to Work Institute Polska uzyskują wyniki oceny zaufania pracowników średnio o ponad 30% lepsze niż przeciętne polskie przedsiębiorstwa. Mają też niższe koszty wprowadzania zmian i dzielenia się wiedzą, niższe wskaźniki rotacji i absencji oraz wyższą produktywność i innowacyjność.

Budowanie efektywnej polityki rozwoju pracowników wymaga konsekwencji i postępowania według pewnych ustalonych zasad. Po pierwsze należy przyjrzeć się specyfice firmy. Mapa wizji i misji, kultury organizacyjnej oraz celów strategicznych i operacyjnych powinna być punktem wyjścia do określenia, jaka wiedza, kompetencje i zachowania są zarówno teraz, jak i w ujęciu długoterminowym, w firmie niezbędne. Dalej konieczne jest określenie i spisanie zasad, metod i zakresu prowadzonych przez firmę działań związanych z analizą potrzeb szkoleniowych, planowaniem szkoleń, realizacją szkoleń oraz oceną ich efektywności. Kluczowe jest dążenie do stworzenia miejsca pracy, w którym ludzie będą mieli możliwość zdobywania wiedzy równoległej z doświadczeniem. To z kolei wymaga m.in. odpowiedniego podziału zadań – tak aby były one rozwijające dla pracowników nawet kosztem podwyższonego ryzyka projektowego – oraz dyskusji z pracownikami, a także informacji zwrotnych na temat efektów pracy i rozwoju.

Anna Szmigiel

jest konsultantem zespołu Culture Audit w Instytucie Great Place to Work Polska

Katarzyna Żmijewska-Dąbrowska

jest starszym konsultantem HR Instytutu Great Place to Work Polska oraz wykładowcą Wyższej Szkoły Zarządzania Personalem w Warszawie