



Raport Tendencje w rozwoju i szkoleniu pracowników



ul. Mysłowicka 15
01-612 Warszawa
tel.: (+48) 22 266 08 48
e-mail: biuro@projektgamma.pl
WWW: www.projektgamma.pl

Szanowni Państwo!

Rozwój pracowników jest nieodłącznym aspektem zarządzania personelem w organizacji.

W naszym raporcie przedstawiamy tendencje związane z nowymi formami i sposobami rozwijania i szkolenia pracowników, które często wychodzą poza tradycyjne kursy w sali szkoleniowej.

Życzymy wielu inspiracji!

Zespół Gamma

Spis treści

Dlaczego wiele szkoleń pracowników jest stratą czasu i pieniędzy? I co z tym zrobić?	4
Śmieci na wejściu – śmieci na wyjściu.....	5
Najpierw planuj, potem ucz	5
Doświadczenie weryfikuje fantazyjne certyfikaty	6
Seria sprintów zamiast maratonu	6
Stałe ćwiczenia po szkoleniu	6
Uczenie się przez doświadczenie.....	7
Skuteczność uczenia się przez doświadczenie	8
Nauka przez doświadczenie w biznesie	9
Krok w stronę innego wymiaru	10
Ewolucja sposobu pracy i sposobu uczenia się	11
Technologie mobilne.....	11
Wykorzystanie technologii AI	12
Wirtualna i rozszerzona rzeczywistość	12
Kompetencje cyfrowe.....	13
Czym są umiejętności cyfrowe?.....	14
Znaczenie umiejętności cyfrowych	15
Szkolenie bez trenera – peer learning	16
Korzyści z peer learningu	17
Jak zainicjować peer learning?	18
Nowe podejście do zarządzania wydajnością.....	19
Celem jest rozwój, a nie zapisanie cyfry	20
4 pytania do przełożonego w firmie Deloitte.....	20

1

Dlaczego wiele szkoleń pracowników jest stratą czasu i pieniędzy? I co z tym zrobić?

W badaniach przeprowadzonych przez McKinsey & Co stwierdzono, że jedynie 25% uczestników szkoleń uznało, że udział w szkoleniach poprawił ich wyniki pracy.

Śmieci na wejściu – śmieci na wyjściu

Wśród informatyków znana jest zasada „śmieci na wejściu – śmieci na wyjściu”. Oznacza ona, że jeśli do systemu wprowadza się niewłaściwe lub fałszywe dane, to po ich przetworzeniu przez system otrzymujemy fałszywe wyniki. Bezużyteczne szkolenia są często efektem bezużytecznych danych, które definiują potrzeby i cele szkoleniowe.

Wszystkie firmy twierdzą, że najważniejszym kryterium owocnego szkolenia jest jego efektywność. Brzmi doskonale, lecz po pytaniu „Po czym poznacie, że szkolenie przyniosło pożądany efekt?” zapada cisza. Zamiast jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie pojawiają się ogólne stwierdzenia typu „uczestnicy będą lepiej się komunikować” lub „menedżerowie będą lepiej rozumieli swoją rolę jako przywódcy”. Ale pytanie brzmi: „Po czym poznacie, że pracownicy będą się lepiej komunikować, a menedżerowie lepiej zrozumieją swoją rolę jako przywódcy?”. Odpowiedzią jest dalej cisza. Natomiast dużo łatwiej idzie zdefiniowanie innych potrzeb „śmieciowych” dotyczących szkolenia, takich jak „najważniejsze, aby uczestnicy byli zadowoleni, a szkolenie będzie *catchy*”. Efektem jest to, że szkolenie było *catchy*, uczestnicy są zadowoleni, a wyniki ich pracy nie uległy żadnej poprawie. Szkolenie było bardzo interesujące i całkowicie nieużyteczne.

Najpierw planuj, potem ucz

Planując szkolenie pracowników, należy zadbać o to, aby było ono zarówno ciekawe, jak i przydatne. Ciekawe szkolenie wzbogaca uczestników, inspiruje ich i pobudza do większego zaangażowania. Przydatne szkolenie oferuje praktyczne umiejętności istotne dla etapu rozwoju pracownika, które mogą być samodzielnie wykorzystane w ciągu najbliższych trzech miesięcy.

Jak twierdzi Christo Popov z firmy Fast Track, aby szkolenia miały realną wartość, firma musi najpierw mieć jasną strategię i plan jej realizacji. Strategia powinna wyraźnie wyartykułować od trzech do pięciu kluczowych umiejętności i kompetencji oraz od trzech do pięciu kluczowych działań, które umożliwią realizację. Szkolenie powinno koncentrować się na tych umiejętnościach i kompetencjach. W przeciwnym wypadku program szkolenia opiera się wyłącznie na pomysłach trenera, domysłach działu HR lub indywidualnych preferencjach poszczególnych przełożonych uczestników.

Doświadczenie weryfikuje fantazyjne certyfikaty

Aby uniknąć bezużyteczności szkolenia, należy upewnić się, że osoba prowadząca szkolenie poza tym, że dysponuje szeregiem certyfikatów „kołcza” lub „trenera biznesu”, ma do zaoferowania także wartościowe doświadczenie życiowe. W przeciwnym wypadku szkolenie opiera się wyłącznie na książkowych modelach teoretycznych, wiedzy z Wikipedii oraz testach i kwestionariuszach psychologicznych. Takie szkolenie będzie bardzo ciekawym i bardzo nieużytecznym wydarzeniem.

Warto początkowo zaangażować trenera lub coacha w niewielkim zakresie, np. w pojedyncze szkolenie, aby móc ocenić, jaką wartość oferuje uczestnikom.

Seria sprintów zamiast maratonu

Szkolenia powinny być szeregiem sprintów zamiast maratonem. Szkolić, wdrażać, szkolić, wdrażać, dopóki to, czego się uczą uczestnicy szkolenia, nie stanie się nawykiem. Jak wyjaśnia Peter Brown w swojej książce „Make It Stick”, niewielkie dawki nauki powinny być połączone z kilkoma działaniami wdrażającymi.

Zdrowe proporcje dające szansę na dobre efekty to poświęcenie około 10% czasu na szkolenie, 50% na wdrożenie, 30% na powtórzenia i 20% na analizę wyników.

Stałe ćwiczenia po szkoleniu

Podczas fazy wdrażania i powtarzania warto udostępnić pracownikom narzędzia, z których mogą korzystać, aby ćwiczyć to, czego się nauczyli na szkoleniu. Narzędzia te są pomostem między teorią a praktyczną wiedzą. Jak wyjaśnia David Rock w „Your Brain at Work”, kiedy człowiek uczy się czegoś po raz pierwszy, musi poświęcić dużo energii na powtarzanie tej rzeczy do momentu, aż nastąpią neurologiczne zmiany w mózgu, które sprawią, że nowa umiejętność staje się nawykiem.

2

Uczenie się przez doświadczenie

W „Etyce nikomachejskiej” Arystoteles stwierdził, że „zanim będziemy potrafili coś zrobić, uczymy się przez robienie tego”. Ta sentencja oddaje w pełni ideę uczenia się przez doświadczenie.

Skuteczność uczenia się przez doświadczenie

Ponad sto lat temu Hermann Ebbinghaus wprowadził termin krzywej uczenia, która opisuje relacje między zapamiętywaniem informacji a czasem. Mówi ona, że jeśli na przykład podczas wykładu absorpcja wiedzy wynosi 100% w pierwszym dniu, to już drugiego dnia dochodzi do utraty 50-80% zdobytej wiedzy, a po trzydziestu dniach pozostaje zaledwie 2-3%.

Ta teoria jest jeszcze bardziej istotna w dzisiejszym świecie, w którym umysł człowieka przyjmuje coraz większą ilość informacji każdego dnia, a czasem nauka polega na przeczytaniu tekstu do maksimum 140 znaków!

Uczenie się przez doświadczenie ma przynajmniej kilka ważnych cech, które powodują, iż to podejście jest korzystne dla wyników uczenia się.

- **Przyspieszenie uczenia się**

Metodologia uczenia się doświadczalnego wykorzystuje krytyczne myślenie, rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji w celu dostarczenia modułu szkoleniowego. Stało się to ugruntowaną metodą przyspieszania procesu uczenia się.

- **Zapewnienie bezpiecznego środowiska uczenia się**

Symulacje wykorzystują scenariusze rzeczywistego życia przedstawiające kilka wyzwań, którym uczestnik będzie musiał stawić czoła. To naturalne, że w trakcie nauki pojawiają się błędy, ale symulacje szkoleniowe przypominają zabranie dzieci na plac zabaw po to, aby spróbować nowych rzeczy w bezpiecznym i kontrolowanym środowisku.

- **Łączenie teorii z praktyką**

Dzięki wykraczaniu poza teorię uczestnik otrzymuje najpierw doświadczenie, a potem ćwiczy to, czego się nauczył z tego doświadczenia, co odgrywa kluczową rolę w ugruntowaniu nauczanej koncepcji.

- **Tworzenie zmian w sposobie myślenia**

Istnieje bardzo niewiele metod uczenia się, które mogą mieć dramatyczny wpływ na sposób myślenia uczestnika. Jednym z nich jest uczenie się z własnego doświadczenia. Guru zarządzania Henry Mintzberg zaznaczył dawno temu, że „przywództwa, podobnie jak pływania, nie można się nauczyć, czytając o tym”.

- **Zwiększenie poziomu zaangażowania**

Wysoka koncentracja na współpracy i uczeniu się od siebie przynosi korzyści uczestnikom, ponieważ zwiększa zaangażowanie. Z drugiej strony, ponieważ uczestnicy są zaangażowani w rozwiązywanie problemów, osiągają lepsze rezultaty w działaniu.

- **Umożliwienie spersonalizowanego uczenia się**

Metodologia uczenia się przez doświadczenie umożliwia indywidualny sposób uczenia się. Uczestnicy ustalają własne tempo nauki. Łącząc technologię i symulacje z doświadczeniem, firmy mogą udostępniać tę koncepcję w każdej chwili i wszędzie, na wielu urządzeniach. Dzięki temu to nauka przychodzi do uczestnika, a nie na odwrót.

Nauka przez doświadczenie w biznesie

Uczenie się empiryczne odgrywa ważną rolę w szkoleniach biznesowych i menedżerskich. Jest to integralny element wielu programów szkoleniowych, ponieważ angażuje zarówno intelekt, jak i zmysły znacznie bardziej kompleksowo niż wykłady, książki czy filmy. Na przykład komputerowa symulacja zarządzania zmianami może być pożyteczna w zrozumieniu roli lidera zmiany i sposobów radzenia sobie z problemami pojawiającymi się w trakcie zmian. Podobnie jak gra planszowa symulująca wydajność operacyjną w fabryce.

Umiejętności biznesowe są z natury niematerialne. Zarządzanie obejmuje wiele osobistych możliwości i wymaga różnych umiejętności w zależności od konkretnej roli i kontekstu, co sprawia, że jest to trudny przedmiot nauczania się wykładów. Motywowanie innych i prowadzenie złożonej struktury organizacyjnej nie są umiejętnościami, których można nauczyć się poprzez czytanie książek.

Programy szkoleniowe oparte na doświadczeniu umożliwiają uczestnikom wybieranie liderów i aktywne realizowanie delegowania, komunikacji i wielozadaniowości podczas pracy nad projektami.

Studia przypadków oferują inną skuteczną metodę zdobywania tych złożonych zestawów umiejętności menedżerskich w realnym życiu. Ćwiczenia umieszczają uczestników w butach menedżerów i pozwalają im doświadczać i stosować różnorodne umiejętności, które są niezbędne do osiągnięcia sukcesu w określonej sytuacji.

3

Krok w stronę innego wymiaru

Współczesna technologia ma ogromne możliwości zastosowania w szkoleniu pracowników. Rzeczywistość wirtualna, sztuczna inteligencja, uczenie maszynowe i inne technologiczne rozwiązania przekształcają branżę szkoleniową i stanowią potencjalną korzyść zarówno dla uczestników szkoleń, jak i biznesu.

Ewolucja sposobu pracy i sposobu uczenia się

Zastosowanie technologii do rozwoju pracowników ciągle jeszcze jest pod koniec listy zainteresowań działów HR. Wynika to z jednej strony z nacisku na inne aspekty pracy HR takie jak np. stała rekrutacja, a z drugiej z analfabetyzmu cyfrowego zarówno uczących (trenerów, instruktorów), uczestników, jak i organizatorów szkoleń. Ale nie można nie dostrzegać znaczenia technologii w permanentnym uczeniu i rozwoju pracowników.

Według badań ADP Research Institute 82% pracowników ma pozytywne wyobrażenia co do przyszłości, w której ludzie będą korzystać z technologii, „aby nauczyć się czegoś wtedy, kiedy chcą i gdzie chcą”. Dzisiejsi pracownicy są wyraźnie chętni do nauki i zdobywania nowych umiejętności, a zastosowanie technologii, aby umożliwić naukę pracowników, pozwala organizacjom na podniesienie zadowolenia pracowników, a jednocześnie poprawia ich zdolność do utrzymania talentów.

Technologie mobilne

Nie wszyscy pracownicy uczą się w ten sam sposób, nie wszyscy mają czas, aby wziąć udział w tradycyjnym szkoleniu. Ułatwienie uczenia się na żądanie dzięki mobilnej aplikacji może prowadzić do znacznie lepszej retencji wiedzy dla pracowników w różnych branżach.

Aplikacje mobilne umożliwiają indywidualny sposób uczenia się, ponieważ to pracownik decyduje, kiedy i czego będzie się uczył. Learning-on-demand pozwala dostarczać pracownikom na bieżąco aktualną wiedzę i potrzebne informacje. Umożliwia także przeprowadzanie niektórych typów szkoleń dotyczących np. procedur czy szkoleń technicznych, poradników, podręczników.

Dzięki możliwości geolokalizacji wsparcie mobilne jest nieocenionym narzędziem dla uczenia pracowników pracujących w zespołach rozproszonych. Na przykład członkowie zespołu sprzedaży mogą w dowolnym miejscu i czasie uzyskać dostęp do informacji o produktach, instruktażach i innych materiałach szkoleniowych on-line. Dzięki temu mogą być na bieżąco z najnowszymi informacjami i pomagać klientom podejmować bardziej świadomie decyzje dotyczące zakupu.

Wykorzystanie technologii AI

Sztuczna inteligencja, boty i nauczanie maszynowe miały duży wpływ na rynek konsumencki w ciągu ostatnich kilku lat. Badanie przeprowadzone przez MIT Sloan Management Review wykazało, że 38% firm, które wykorzystują technologię nauczania maszynowego w zakresie sprzedaży, obsługi klienta i zarządzania, poprawiło swoją efektywność. Technologia AI może być postrzegana przez niektórych pracowników jako zagrożenie, ponieważ może ona zastąpić wiele działań realizowanych dotąd przez ludzi. Maszyna może zrobić to lepiej, szybciej i taniej niż człowiek. Stąd istnieje ogromna potrzeba uczenia pracowników umiejętności wykorzystywania i poruszania się w świecie technologii. Wielu z nich ciągle ma podstawowe problemy z właściwym wykorzystaniem np. systemów CRM. Z tych samych badań wynika, że wielu pracowników tak naprawdę nie rozumie, w jaki sposób w ogóle może wykorzystać technologię w swojej pracy, o AI już nie wspominając.

Uczenie pracowników, w jaki sposób mogą zdobywać i wykorzystywać informacje o poprzednich projektach, bieżących trendach w branży, jak na podstawie tych informacji tworzyć nowe projekty. Te umiejętności uczynią ich mniej przestraszonymi, a bardziej skutecznymi w wykonywaniu swojej pracy.

Wirtualna i rozszerzona rzeczywistość

Technologia wirtualnej i rozszerzonej rzeczywistości oferuje niezwykle przyciągające i doświadczenie, które może stworzyć rzeczywiste możliwości nauki i rozwoju.

W jakich obszarach najlepiej sprawdzają się technologie VR?

- Rozwijanie umiejętności wykorzystywanych w środowisku wysokiego ryzyka lub wysokich kosztów szkolenia tradycyjnego.
- Rozwijania przywództwa i umiejętności komunikacji.
- Negocjacje i sprzedaż.

Doświadczenie wirtualnej rzeczywistości dostarcza natychmiastowej informacji zwrotnej uczącemu się, co powoduje, że proces uczenia się jest stały, a nie incydentalny, jak to ma miejsce w szkoleniach twarzą w twarz. Stopniowe wprowadzanie rozwiązań edukacyjnych opartych na VR lub AR wpływać będzie stopniowo na ograniczanie roli bieżącego coachingu.

Badania firmy Serious Games Institute prognozują, że do roku 2025 uczenie przez VR będzie stanowiło 20% szkoleń e-learningowych.

4

Kompetencje cyfrowe

W nowoczesnym miejscu pracy przydatne są umiejętności cyfrowe. W przyszłości będą one niezbędne. Cyfryzacja rozwija się we wszystkich dziedzinach i wkracza w codzienną pracę nie tylko osób z branży informatycznej. Umiejętności cyfrowe staną się trzecią po umiejętnościach liczenia i czytania kompetencją człowieka.

Czym są umiejętności cyfrowe?

Marketing, sprzedaż, obsługa klienta, zarządzanie – te wszystkie zadania wymagają w większym lub mniejszym stopniu umiejętności cyfrowych. Umiejętność korespondencji e-mail, wyszukiwania plików firmy na dysku w chmurze, zdalne prezentacje, wirtualne spotkania, tworzenie raportów, szkolenia on-line, wyszukiwanie informacji w sieci, dzielenie się zasobami internetowymi, marketing automation. Krótko mówiąc, można założyć, że prawie wszystkie miejsca pracy wymagają pewnego poziomu umiejętności cyfrowych.

Według raportu opracowanego dla Forum Ekonomicznego w Davos w 2016 roku umiejętności cyfrowe można podzielić na kilka grup:

- **Digital literacy**

Umiejętność pisania i czytania przeniesiona do świata cyfrowego. Mówiąc inaczej, to umiejętność zrozumienia i wykorzystywania informacji, zapisanych w różnych formatach, pochodzących z różnych źródeł znalezionych przy użyciu komputera. Jest to świadoma postawa, dająca możliwość jednostce prawidłowo wykorzystywać narzędzia cyfrowe, ułatwiająca prawidłową identyfikację problemu. Pozwala ona na uzyskanie dostępu do cyfrowych źródeł treści, zarządzanie nimi, integrowanie, ocenianie, analizowanie i podsumowywanie pozyskiwanej wiedzy, daje możliwość tworzenia nowych materiałów w internecie.

- **Digital communications**

To umiejętności współpracy on-line w wirtualnych zespołach, uczestniczenia w dyskusjach on-line i tworzenia tzw. footprintów, czyli śladów w sieci, takich jak: posty, blogi, wideoprezentacje itp.

- **Digital security**

Wiedza na temat zagrożeń cyfrowych i sposobów ich zapobiegania.

- **Digital use**

Jest to umiejętność korzystania z urządzeń cyfrowych i mediów oraz korzystania z technologicznego wsparcia pracy.

Znaczenie umiejętności cyfrowych

Zgodnie z badaniami zleconymi przez VMware wysoki poziom umiejętności cyfrowych pracowników zwiększa przewagę konkurencyjną firmy.

- 75% pracowników uważa, że umiejętności cyfrowe umożliwiają lepszą współpracę.
- Jedynie 50% pracowników jest zadowolonych z poziomu swoich umiejętności cyfrowych.

Badania te wyeliminowały mity milenijnego charakteru umiejętności cyfrowych.

- Zainteresowanie rozwijaniem umiejętności cyfrowych przejawia 58% pracowników w wieku powyżej 45 lat.
- 35% pracowników powyżej 55 lat wyraża chęć wykorzystywania w swojej pracy nowych technologii.

Ten wynik zaskakuje, ale i otrzeźwia. Pokazuje, że nie tylko mileniansi są otwarci na transformację cyfrową w miejscu pracy. Badania pokazują, że musimy wyeliminować te typowe mylne wyobrażenia i uwzględnić rozwój cyfrowy niezależnie od wieku pracowników.

Pomimo że umiejętności cyfrowe są priorytetem we wszystkich grupach wiekowych, to:

- 42% respondentów w wieku 18-24 lat uważa, że kierownictwo wyższego szczebla nie rozumie cyfrowej infrastruktury biznesowej i co za tym idzie – konieczności rozwijania własnych umiejętności cyfrowych. Był to najwyższy odsetek w każdej grupie wiekowej.
- 30% respondentów w wieku powyżej 55 lat uznało, że kierownictwo wyższego szczebla powinno w większym stopniu rozwijać własną świadomość i umiejętności cyfrowe.

Ponadto respondenci wskazali następujące obszary jako priorytety dla firm:

- zwiększenie inwestycji w szkolenie formalne w celu dalszego rozwijania umiejętności cyfrowych (56%),
- zwiększanie zachęt do rozwijania i korzystania z umiejętności cyfrowych (44%),
- rozwój kultury cyfrowej w firmie (47%).

5

Szkolenie bez trenera – peer learning

Jednym z praktycznych podejść do rozwoju jest wzajemne uczenie się pracowników. Peer learning to normalne szkolenie, tyle że to pracownicy są ekspertami, coachami i trenerami dla siebie nawzajem.

Korzyści z peer learningu

Mimo że peer learning ma prostą definicję, niekoniecznie jest łatwy do wdrożenia. Uczenie pracowników, jak mają się uczyć od siebie, wymaga przemyślanej formuły. Jednakże wzajemna nauka może przynieść ogromne korzyści dla pracowników i firmy jako całości.

1. Peer learning sprzyja różnym stylom uczenia się

Osoby starszego pokolenia przyzwyczyły się do uczenia się jednostronnego: nauczyciel mówi, uczeń słucha. Jednak najmłodsze pokolenia wyniosły ze szkoły inne formy, które akcentują współpracę i praktyczne wnioski.

Ponadto pracownicy rozumieją własne potrzeby edukacyjne. W rezultacie wszyscy nie będą szkoleni w ten sam sposób. Niektórzy mogą korzystać z tradycyjnego Power Pointa, ale inni będą bardziej twórczy. Na przykład mogą korzystać ze scenariuszy realnych sytuacji w pracy z zadaniem rozwiązania jakiegoś realnego problemu.

2. Wzajemne uczenie się pozwala pracownikom ćwiczyć w zespole

Seminarium na temat znaczenia synergii nie sprawi, że pracownicy będą skutecznie współpracować. Jak każdą inną umiejętność, muszą ją ćwiczyć, aby nauczyć się pracować jako zespół. Nauka rówieśnicza zapewnia taką praktykę.

3. Najlepsi pracownicy będą mieli inny powód, aby zostać

Zatrzymanie dobrych pracowników nie jest proste. Ryzyko odejścia najlepszych pracowników jest o 57% wyższe niż pozostałych. Jednym z ważnych czynników zatrzymujących w firmie jest zapewnienie solidnych i praktycznych szkoleń. Ponadto pracownicy-gwiazdy mają okazję do błyszczenia, ucząc swoich kolegów. To uznanie może zwiększyć ich osobiste zaangażowanie.

4. Większa otwartość na rozwój

Niektórzy pracownicy uważają zadawanie pytań kolegom z pracy za mniej stresujące i zagrażające niż zadawanie pytań trenerom lub przełożonemu. Organizując szkolenie w formie interakcji między równorzędnymi ludźmi, pracownicy mogą stać się bardziej otwarci na nowe pomysły.

5. Pracownicy uczą się więcej, gdy przejmują rolę trenera

Nauczanie kogoś wymaga dokładnej znajomości przedmiotu. W celu wyszkolenia współpracowników pracownicy będą musieli zagłębić się w ważne aspekty swojej pracy.

Jak zainicjować peer learning?

Aby uzyskać korzyści płynące z wzajemnej nauki, warto skupić się na kilku punktach pomagających skutecznie wdrożyć ten model w firmie.

Uzyskanie wsparcia kierownictwa firmy

Ten krok ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia sukcesu programu. Aby uzyskać wsparcie managementu, należy pokazać biznesowe korzyści płynące z peer learningu poprzez zaprezentowanie danych i badań na ten temat.

2. Założenie komitetu zarządzającego

Należy ustalić, kto będzie zarządzać zadaniami takimi, jak: marketing projektu, wytyczne programu i tworzenie zespołów peerlearningowych.

3. Identyfikacja ekspertów w firmie

Należy rozpoznać i zachęcić ekspertów wewnętrznych, którzy będą aktywnie uczestniczyć w programie.

4. Przygotowanie pracowników do uczenia innych

Należy rozpocząć od przeszkolenia pracowników, w jaki sposób prowadzić szkolenia oraz tworzyć programy i materiały szkoleniowe. Podstawowe umiejętności trenerskie czy prezentacyjne są konieczne do tego, aby szkolenie było efektywne.

5. Monitorowanie zawartości szkoleń

Tak jak w przypadku innych szkoleń należy stworzyć system monitorowania treści szkoleń oraz wprowadzania niezbędnych korekt do programu nauczania.

6. Promowanie zaangażowania

Pracownicy aktywnie zaangażowani w program powinni być dostrzegani i doceniani wewnątrz firmy. Najlepiej robić to poprzez upublicznianie uznania dla ich wkładu w rozwój innych.

6

Nowe podejście do zarządzania wydajnością

Istnieją setki powodów, aby zniechęcić rozmowy oceniające pracowników. Dotychczasowe systemy ocen są nieskuteczne, niewiarygodne, zużywają dużo czasu i są frustrujące tak dla ocenianych pracowników, jak i oceniających przełożonych. Jaka jest alternatywa?

Celem jest rozwój, a nie zapisanie cyfry

Rozmowy oceniające wyniki i kompetencje pracowników sprowadzają się do zapisania w odpowiedniej rubryce cyfry odpowiadającej ocenie poziomu wyników bądź kompetencji pracownika. Jak szacuje firma Deloitte, w USA menedżerowie spędzają 2 miliony godzin rocznie na przypisywaniu numerycznych ocen każdemu pracownikowi. W tego typu rozmowach oceniających pracownik zepchnięty jest do defensywy, stawia się go w roli ucznia, któremu szef wstawia ocenę do dzienniczka. Wiele firm dostrzega problemy z oceną i poszukuje alternatywnych rozwiązań, które będą bardziej przystawały do rzeczywistości związanej z zarządzaniem wydajnością w firmie.

Rozwiązania są różne, ale podstawą większości z nich jest zmiana podejścia menedżera do rozmowy z pracownikiem. Zasadniczym pytaniem w rozmowie na temat wydajności jest nie to, co przełożony myśli o wydajności pracownika, tylko co chce z tą wydajnością zrobić w przyszłości.

4 pytania do przełożonego w firmie Deloitte

Firma Deloitte testowała nowe podejście do zarządzania wydajnością pracowników, opierając się na czterech pytaniach, na które miał udzielić odpowiedzi każdy menedżer.

- „Biorąc pod uwagę to, co wiem o wydajności tego pracownika, gdyby to były moje pieniądze, przyznałbym temu pracownikowi najwyższą możliwą premię lub podwyżkę wynagrodzenia”
- „Biorąc pod uwagę to, co wiem o wydajności tego pracownika, bezwzględnie chciałbym, aby był on zawsze członkiem mojego zespołu”.
- „Ten pracownik jest narażony na niską wydajność”.
- „Ten pracownik jest gotowy do natychmiastowego awansu”.

Nowe podejście skupia się na sposobach rozwijania pracowników w przyszłości ze względu na ich obecną wydajność. Wynika to z tego, że menedżerów pyta się o to, jakie przyszłe działania planują wobec tego pracownika. Ustalenia z rozmów z pracownikami zawierają plany i kierunki działań, które ułatwią pracownikowi wzrost wydajności. W tym podejściu zupełnie zrezygnowano z oceniania kompetencji pracowników (poziom otwartości, komunikatywności, kreatywności, myślenia strategicznego i innych nienamacalnych kompetencji).

Zrezygnowano z kaskadowania celów oraz feedbacku 360 stopni jako elementów pracochłonnych, a niewpływających na wydajność.

Rozmowy na temat wydajności nie odbywają się co rok, lecz wtedy, kiedy jest naturalna okazja do omówienia rzeczywistej wydajności, na przykład zakończenie kilkumiesięcznego projektu.