



Rozwój pracownika. Rozmowy

Wywiady z praktykami HR i L&D



hcmdeck.com

O publikacji

Co zrobić, by zwiększyć retencję najważniejszych pracowników w organizacji?

Odpowiedzi może być tak wiele, jak wielu jest managerów HR, ale prawdopodobnie jedną z nich, która nie jest tak oczywista są możliwości rozwoju. To, jak skuteczna jest, wiemy na pewno, bo Nick Hindley, praktyk L&D, opowiedział nam w rozmowie, jak przezwycięzył ten problem w firmie farmaceutycznej.

W zmieniającym się świecie pracy jest wiele pytań, które mogą nawiedzać liderów HR i L&D. Jak zacząć od z analityką szkoleń i rozwoju? Jak utrzymać programistę w firmie? Dlatego uważamy, że warto poznać wiele perspektyw.

Zaprosiliśmy do rozmowy praktyków HR i L&D z bogatym doświadczeniem, aby omówić różne obszary rozwoju pracowników i organizacji: jej przyszłość i obecne trendy, analitykę uczenia się, wartość L&D dla biznesu i rozwój pracownika oraz praktyki onboardingowe w takich branżach jak zarządzanie oprogramowaniem i nieruchomościami.

Sprawdź, jaki mają punkt widzenia na różne aspekty rozwoju pracownika, zobacz, co wpływa na ich decyzje w codziennej pracy i korzystaj z ich doświadczeń w rozwoju organizacji i pracowników.

Miłej lektury!

Team HCM Deck

Spis treści

- 04** **Trendy i przyszłość w rozwoju pracownika.**
Rozmowa z Bartkiem Polakowskim z PwC Polska
- 11** **Dlaczego analiza learning data jest ważna?**
Rozmowa z Lori Niles-Hofmann z NilesNolen
- 16** **Learning & Development a biznes.**
Rozmowa z Nickiem Hindleyem
- 24** **Onboarding i rozwój pracownika w branży zarządzania nieruchomościami.**
Rozmowa z Natalią Muturi z Mzuri
- 28** **Rozwój pracownika w firmie IT.**
Rozmowa z Tomkiem Jurkiem z Future Mind

Trendy i przyszłość w rozwoju pracownika.

Rozmowa z **Bartkiem Polakowskim**
z PwC Polska



Bartłomiej Polakowski ma ponad 10 lat doświadczenia w e-learningu. Lider zespołów zajmujących się wdrażaniem efektywnych rozwiązań w obszarze edukacji zdalnej, wsparcia wydajności, grywalizacji i blended learning. Instruktor, mówca i konsultant w zakresie nowych technologii i ich zastosowania w L&D. W PwC jest odpowiedzialny za popularyzację i rozwój e-learningu w Europie Środkowo-Wschodniej.

Digitalizacja i automatyzacja L&D nie są już abstrakcyjnymi pojęciami, a koniecznością w wielu organizacjach. **O tej konieczności i o najnowszych trendach w L&D opowiada nam Bartek Polakowski.**

HCM Deck: Jak bardzo pandemia przyspieszyła digitalizację i automatyzację w L&D?

Bartek Polakowski: Nie mówimy tu już o ewolucji, tylko o rewolucji. Nie toczą się już rozmowy o tym, co, tylko jak zdigitalizować, czy warto, kiedy się opłaca? Jak robić L&D w nowy sposób, w nowej normalności? Zrobiliśmy więc parę sporych susów do przodu. Nie musimy już przekonywać, że technologia jest efektywna i użyteczna. Niektórzy mieli różne doświadczenia w przeszłości i obserwowali zmiany z boku. Teraz muszą ją albo wdrożyć, albo z niej korzystać. Myślę, że to było naprawdę rewolucyjne pół roku.

Jak ten okres od wybuchu pandemii wyglądał z Twojej perspektywy?

W PwC całą naszą ofertę szkoleń stacjonarnych musieliśmy zdigitalizować. W różny sposób. Przenosiliśmy je na formy webinarowe, formy self-paced, jak krótkie szkolenia e-learningowe, wideo, publikacje i dokumenty – różne synchroniczne i asynchroniczne formaty.

Pojawia się więcej zapytań od biznesu odnośnie narzędzi, które można wykorzystać podczas szkoleń online, które mogą pomóc bardziej zaangażować uczestników.

Dostaję też sporo pytań o to, jak rozpocząć przygodę z technologią w L&D, jakie systemy wdrażać, jak rozmawiać z dostawcami. Zainteresowanie jest bardzo duże. Zarówno na rynku korporacyjnym, jak i akademickim. W obu przypadkach jednak często brakuje osób o odpowiednich kompetencjach. Zapominamy o tym, że e-learning to nie tylko narzędzia.

Czy digitalizacja i automatyzacja L&D oznaczają koniec ILT?

Nie. I to się długo nie zmieni. Taka sama dyskusja toczyła się, kiedy wchodził tradycyjny e-learning w formie szkoleń ekranowych. Dużo osób stawiało wtedy opór nowym technologiom w edukacji bo bało się zmian i utraty miejsc pracy. Jednak ostatnie lata pokazują, że szkolenia online i szkolenia tradycyjne świetnie się uzupełniają i tak samo będzie teraz.

Dajemy nowe narzędzia i nowe możliwości, ale trenerzy czy wykładowcy dalej są potrzebni. Zmieniło się po prostu środowisko. Szkolenie nie odbywa się na sali, a online. Często nie jest całodzienne, a porozbijane na kilka dni, jest krótsze. Nie widzę tu jednak takiego trendu, że nagle rezygnujemy ze szkoleń prowadzonych przez człowieka. Automatyzacja nie zmienia działania naszego mózgu i tego jak zdobywamy nowe kompetencje. Myślę, że jeszcze bardzo dużo czasu musi minąć, by sztuczna inteligencja, czy jakaś inna technologia mogła uczyć samodzielnie człowieka. Ona może nam dostarczyć materiały, dopasować je do nas, sprawdzić pracę, czy dać nam feedback. (Są już nawet takie algorytmy, które potrafią sprawdzić prace pisemne.) Natomiast cały czas człowiek jest potrzebny.

Jakie kraje CEE przodują w zakresie digitalizacji i automatyzacji L&D?

Wydaje mi się, że sytuacja w CEE jest podobna do sytuacji na świecie. Kraje, które mają większy budżet, szybciej wprowadzają nowoczesne rozwiązania. Jest to normalne, bo na początku nowe technologie więcej kosztują. Z czasem, gdy się popularyzują, robią się bardziej przystępne cenowo.

Jeśli chcemy podążać za innowacjami to jedną rzeczą jest technologia, a drugą – rozwój umiejętności wśród pracowników. Trzeba je zbudować i to też kosztuje. Do tego dochodzą też zmiany procesów w firmie. Z tego, co zaobserwowałem mniejsze kraje podążają za większymi, korzystając z ich doświadczeń i ucząc się na ich błędach.

Myślę, że Polska, Rosja, Czechy to kraje, które tutaj przodują.

Jakie szanse stwarzają digitalowe rozwiązania w L&D?

Po pierwsze digitalizacja jest w obecnej sytuacji koniecznością. Natomiast biznes zaczyna się coraz mocniej specjalizować w tematach związanych z L&D. Chce współpracować z L&D i HR na swoich, biznesowych zasadach.

Środowiska biznesowego nie interesują już raporty ukończenia szkoleń. Chce zobaczyć konkretne wnioski płynące z tego, że pracownicy szkolą się w danym obszarze. Ogromnego znaczenia nabiera learning analytics, czyli zaawansowana analityka działań rozwojowych w firmie czy na uczelni, obejmująca zarówno analizę wyników jak i predykcje pozwalające zaplanować kolejne działania rozwojowe.

Spora liczba firm decyduje się na optymalizację swoich procesów i zasobów wykorzystując technologię RPA (Robotic Process Automation). Automatyzuje się w ten sposób częste, powtarzalne zadania. Narzędzie może zrobić coś za nas w systemie, wyciągnąć jakieś informacje, wygenerować raport, czy sprawdzić spójność danych. Tu jest duże pole do popisu. Patrząc nawet na nasze L&D, jest tu dużo powtarzalnych procesów, które bardzo łatwo da się zautomatyzować. Dla przykładu: zapisy na szkolenia, tworzenie nowych sesji szkoleniowych w systemie, raportowanie, sprawdzanie jakości danych. To rzeczy, które zajmują dużo czasu, ale są powtarzalne i prosty algorytm jest w stanie przez to się samodzielnie “przeklikać”.

Na rynku L&D zaczynają się zadomawiać nowe formaty takie jak np. VR - nowe narzędzie, który nie zastąpi tego, co mamy do tej pory, ale pozwoli wprowadzić do szkoleń cyfrowych realizm na najwyższym poziomie. Badania, które przeprowadziliśmy w PwC pokazują, że inwestycje poniesione na szkolenia w VR dosyć szybko się zwracają, dzięki skróceniu czasu szkoleń i szybszej implementacji nowo zdobytej wiedzy w miejscu pracy.

Mamy teraz morze technologii w L&D, i w HR, tylko trzeba umieć z nich korzystać. Powtarzam regularnie, że e-learning to nie tylko narzędzia. Jest i było ich zawsze mnóstwo. Często spotykam się z sytuacją, gdzie są implementowane 2 czy 3 narzędzia, które pokrywają się funkcjonalnościami. Interesują nas ciekawe funkcjonalności, ale tak naprawdę nie zastanawiamy

się nad tym, jak je odpowiednio wprowadzić do oferty edukacyjnej. Musimy pomóc też pracownikom uczyć się online. To zupełnie inny sposób nauki, gdzie odpowiedzialność jest po stronie odbiorcy. Dostaje on szkolenie, które trwa np. miesiąc i jest podzielone na fragmenty. Po jego stronie jest, by zorganizować sobie czas i środowisko pracy. To jest wyzwanie.

Jakie najciekawsze trendy w L&D zauważasz?

Jest ich kilka. Zacząłbym od wspomnianego już data analytics, mimo że głośniejsze jest o sztucznej inteligencji, o RPA czy VRze.

Widzę w analizie danych bardzo duży potencjał. Działy HR i L&D dysponują bogatym zbiorem danych o pracownikach i ich zachowaniach. Mam wrażenie, że to jeszcze w wielu przypadkach nieodkryty obszar, który odpowiednio zagospodarowany, może przynieść wiele korzyści w każdej organizacji.

Drugim trendem jest na pewno AI. Wiele rozwiązań szumnie określa się jako wspieranych sztuczną inteligencją, ale tylko niewielki procent z nich rzeczywiście wykorzystuje bardziej skomplikowane algorytmy. Na ten moment AI w L&D sprowadza się w zasadzie do chatbotów, które usprawniają komunikację z użytkownikami i systemów personalizujących doświadczenia edukacyjne. Te drugie dopasowują materiały do profilu pracownika, jego doświadczenia, zainteresowań, dotychczasowych osiągnięć edukacyjnych, do osób, które są dalej na jego ścieżce rozwojowej i osiągają sukcesy. Robi się to coraz bardziej zaawansowane.

Trochę mniej się o tym teraz mówi z powodu pandemii, ale właśnie VR i AR to teraz bardzo ciekawe trendy. Wiele firm zamroziło projekty ze względu na problemy logistyczne. Wcześniej można było stworzyć salę albo wypożyczalnie VR-ową w firmie, a teraz trzeba te headsety każdemu osobno dostarczać i odkażać. Aczkolwiek jest to wykonalne. PwC bierze udział w różnego rodzaju testach takich narzędzi, a ja regularnie uczestniczę w warsztatach, które odbywają się w wirtualnej rzeczywistości. To nie science fiction, a kolejne narzędzie, które w określonych sytuacjach jest bardzo, baaardzo skuteczne.

Jak zacząć z analityką w L&D?

Warto śledzić [mojego bloga](#) i mój profil w internecie [LinkedInie](#) lub na [Facebooku](#). :)

Zacznijmy od analizy potrzeb. Porozmawiajmy z biznesem, jakich informacji potrzebuje. Wiele raportów generowanych w L&D powstaje na zasadzie założeń co może się przydać. Brakuje rozmowy na temat tego, co można usprawnić, żeby pomóc biznesowi podejmować decyzje.

Następnie należy zidentyfikować źródła danych i zobaczyć, jakiej są jakości. Trzeba wiedzieć, jakie dane mamy, jakie mamy systemy, jakie dane chcemy z tych systemów wyciągać i co dalej z nimi zrobimy.

Zbudujmy zróżnicowany zespół. Nie może to być projekt skupiony wyłącznie wokół działu HR, czy L&D. Ludzie z doświadczeniem w zakresie analizy danych znajdują się w różnych zespołach - analitycznych, finansowych, czy IT. W dużych organizacjach często okazuje się, że są osoby, które mogą nam pomóc, mają doświadczenie. Wiedzą też jak zacząć i co jest możliwe w danej firmie.

Trzeba prototypować i próbować. Nawet prosty dashboard to żywy organizm. To nie działa w ten sposób, że go stawiamy, oddajemy, otwieramy Prosecco i mamy projekt zamknięty. Najczęściej dostajemy feedback i poprawiamy. To powinno cieszyć, bo oznacza, że biznes korzysta z tych technologii.

Czy digitalowe rozwiązania poprawiają learning experience i skuteczność uczenia się?

Źle zaimplementowane pogarszają, a dobrze zaimplementowane polepszają.

Kiedyś często przewijał się mit, że formaty digitalowe są mniej efektywne i nie sprawdzają się do szkoleń w obszarze umiejętności miękkich. Jednak wszystkie badania dostępne na rynku pokazują coś innego. Po pierwsze, format online jest równie lub nawet bardziej skuteczny od tradycyjnego. Efektywność nauki można zwiększyć, łącząc te dwa formaty ze sobą.

Ważne jest też to, jak myślimy o digitalizacji nauki. Jeśli pod tym pojęciem rozumiemy tylko webinary, czy różnego typu szkolenia ekranowe, to rzeczywiście wielu tematów nie da się w ten sposób efektywnie przedstawić. Natomiast na przykład we wspomnianym już badaniu przeprowadzonym przez PwC, wzięto na warsztat szkolenie z zakresu przywództwa i miękkich kompetencji managerskich. Okazuje się, że w VRze takie symulacje się świetnie sprawdzają. Nasz mózg reaguje tak, jak na żywo. Przy rozmowie z CEO i ręce nam się spocą, i serce będzie nam biło mocniej, mimo że jesteś w grze/symulacji.

Nie zawsze opłaca się digitalizować wszystkie szkolenia. (Jak na przykład przy mniejszych grupach lub łatwiejszych tematach.) Jednak, gdy dane rozwiązanie jest dobrze zaimplementowane przez osoby, które mają odpowiednią wiedzę, to format digitalowy zapewnia bardzo wysoki UX dzięki swobodzie, łatwości dostępu i personalizacji procesu szkoleniowego. To bardzo trudno osiągnąć w jakikolwiek inny sposób.

Dlaczego analiza **learning data** jest ważna?

Rozmowa z **Lori Niles-Hofmann**
z NilesNolen



Lori Niles-Hofmann to Senior learning strategist z ponad 20-letnim doświadczeniem w L&D w wielu branżach, w tym w bankowości międzynarodowej (Scotiabank, RBC Dexia, BMO), management consultingu (KPMG) i marketingu (Eloqua). Jej specjalność to zakrojone na szeroką skalę cyfrowe transformacje procesów szkoleniowych i pomaganie firmom w wykorzystywaniu danych do radzenia sobie z niepewnością zmian.

Popularność analityki danych w L&D rośnie już od pewnego czasu. Jednak teraz jest potrzebna bardziej niż kiedykolwiek. **Jak zacząć i jak robić to efektywnie, uzyskując jak najlepsze rezultaty z analityki?**

HCM Deck: Podczas naszej rozmowy Bartek Polakowski powiedział, że analityka danych w L&D to niedoceniony trend. Dużo mówi się o AI czy RPA, jednak wydaje się, że niewystarczająco dużo mówi się o analityce. Zgadzasz się z tym?

Lori Niles-Hofmann: Całkowicie się z tym zgadzam. Sprowadza się to również do braku umiejętności w L&D. Oczekujemy, aby dostawcy mówili nam, że jest to możliwe. Sami jednak zazwyczaj nie posiadamy umiejętności ani zasobów we własnym zespole, aby zajmować się analityką danych, która byłaby dla nas korzystna.

Podobnie, z przyczyn politycznych, nie zawsze nam to służy. Jestem wielką zwolenniczką korzystania z analizy danych, ale interesariusze mogą tego nie docenić. Mają własne przekonania. Mają własne plany. A prezentowanie danych może doprowadzić do konfliktu. Myślę, że musimy wyjść poza to i postawić osobę szkoloną w centrum danego doświadczenia. Ale to będzie wymagało dużej zmiany.

Zatem czy analityka danych w L&D może stać się jeszcze ważniejszym trendem niż na przykład sztuczna inteligencja?

Zdecydowanie. Wraz z nadchodzącą recesją, jeśli już nie nadeszła, L&D towarzyszy większa presja, aby udowodnić, że wnosi wartość dodaną. Jest wiele cięć budżetowych, a to z kolei sprowadza się do tego, że liderzy biznesowi zastanawiają się, gdzie mogą zaoszczędzić pieniądze, kiedy ROI nie jest satysfakcjonujący. L&D wydaje się tutaj jednym z łatwiejszych do

ograniczenia wydatków, ponieważ zwykle nie radzi sobie dobrze z danymi. To bardzo miękki temat, i stawia nas w niebezpiecznym położeniu.

Wykorzystanie danych pomaga zapewnić, że posiadamy odpowiednie umiejętności we właściwym czasie. I dzięki temu ludzie nie tracą pracy. To właśnie powinien robić dobry dział L&D. Nie robiąc tego, możemy po prostu stracić pracę i nie dodamy wartości osobie po drugiej stronie barykady.

Co poradziłabyś organizacji, która chce zacząć przygodę z analityką danych L&D, ale nie wie jak?

Zacznij od tego, co masz. Zawsze to powtarzam. Wiele osób próbuje zaczynać od Mount Everestu, ale nie tędy droga.

Porozmawiaj z działem IT. Warto od tego zacząć, ponieważ analizuje się tam wiele danych. Pomogą Ci poznać wszystkie podstawy. Zapytaj o wyszukiwane słowa, czy ludzie korzystają z urządzeń mobilnych czy laptopa, o jakiej porze dnia są aktywni. Możesz zyskać całą pulę statystyk, również z narzędzi komunikacyjnych lub GSuite. Zacznij od tych danych. Nie komplikuj tego sobie.

Sprawdź swój LMS. Wszystko zależy od tego czy jest nowoczesnym i wystarczająco złożonym narzędziem, może nie być tam naprawdę znaczących danych poza stanem ukończenia szkoleń. Sprawdź, jakie dane uda Ci się tam uzyskać.

Ponadto – sprawdź analitykę w dziale HR. L&D i HR zwykle są osobnymi działami, ale HR będzie w stanie powiedzieć na jakie stanowiska jest otwarta rekrutacja, gdzie są braki, jak wygląda plan sukcesji stanowisk. W L&D warto znać te dane.

Możesz też pobrać darmowy niezbędnik z mojego bloga, w którym znajdziesz dane, od których możesz zacząć. Podsumowując – nie utrudniaj sobie życia. Po prostu zacznij od tego, co masz.

Jaki jest najbardziej zbędny wskaźnik L&D, który jest powszechnie mierzony?

Raporty ukończenia szkoleń.

Ukończenie szkolenia niekoniecznie oznacza, że ktoś zdobył określoną wiedzę. Oznacza tylko, że kliknął „Dalej”.

Jaki jest największy wpływ analityki danych L&D na organizację?

Prawidłowe połączenie L&D z analizą danych sprawi, że pracownicy będą zawsze gotowi na przyszłe wyzwania. Chodzi mi o to, że będziesz w stanie zarządzać takimi umiejętnościami jak zarządzanie łańcuchem dostaw. Będziesz z góry wiedzieć, jakie umiejętności są potrzebne, ile osób ma te umiejętności i ile osób należy przeszkolić, aby wypełnić daną lukę.

Jeśli zrobisz to naprawdę dobrze, Twoja organizacja będzie w znacznie lepszej sytuacji niż konkurencja. Nie będzie konieczne płacenie zewnętrznym rekruterom i szukanie ludzi, co wiąże się z opóźnieniami. Będzie możliwe wspieranie tych umiejętności. Będzie to naprawdę dobrze naoliwiona maszyna. I to jest, według mnie, najważniejsze.

Z jakim najbardziej efektywnym sposobem wykorzystania danych w L&D spotkałaś się w swojej karierze?

Najbardziej efektywnym zastosowaniem jest wykorzystanie analityki danych podczas konsultacji dotyczącej wydajności. Zrób to z wyprzedzeniem, zamiast oczekiwać od zainteresowanych, aby przyszli do Ciebie, i powiedz „Potrzebuję tego” i próby prowadzenia z nimi tej dyskusji, która może stać się niemal kłótnią o to, dlaczego naprawdę tego potrzebujesz.

Dowody istnienia danej potrzeby lub braku tej potrzeby musisz przedstawić Ty. Może trzeba będzie coś obalić. Myślę, że to właśnie tam dane zaczynają mieć prawdziwe znaczenie. Jak już wcześniej mówiłam, może to powodować pewne konflikty, a czasami zainteresowane strony tego nie chcą. Ale to jest najważniejszy sposób, który moim zdaniem naprawdę zapewnia, że robimy

właściwe rzeczy dla szkolonych osób. Nie chodzi tylko o zaspokojenie ego interesariuszy wyższego szczebla.

Co jest najważniejsze w ocenie efektywności szkoleń?

Ocenę efektywności szkolenia należy zacząć wcześniej, na jego początku. Jak powiedziałam, zanim cokolwiek wyprodukujesz, musisz zidentyfikować dowód istnienia danej potrzeby. Skąd wiesz, że istnieje dana luka. Jeśli nie umiesz odpowiedzieć na tak postawione pytanie, prawdopodobnie nie potrzebujesz szkolenia. Jeśli zaczniesz od tego miejsca, łatwo będzie ocenić, czy szkolenie było efektywne, ponieważ będziesz w stanie bezpośrednio porównać określoną metrykę.

Jest to trudne do zrobienia, ponieważ czasami mogą uderzyć siły zewnętrzne. Dlatego nauka nigdy nie powinna funkcjonować samodzielnie. Musisz się upewnić, że istnieje odpowiednia infrastruktura. Zacznij więc od znalezienia dowodu istnienia potrzeby, a następnie bardzo łatwo będzie zarządzać projektem analizując go wstecz.

Learning & Development a biznes.

Rozmowa z **Nickiem Hindleyem**



Nick Hindley jest praktykiem L&D już od ponad 30 lat, działającym w branży na wielu różnych poziomach. Każdy rok w jego karierze zawodowej był inny, każdy rozwinął go pod względem zawodowym i osobistym. Nick świadomie wybiera współpracę z firmami z różnych branż: na koncie ma stanowiska stałe i doradcze w branży farmaceutycznej, lotniczej, technologicznej, finansowej, zdrowotnej i spożywczej; współpracował także z samorządami lokalnymi. Nick uzyskał tytuł magistra na kierunku strategii zarządzania zasobami ludzkimi; ponadto posiada certyfikaty z NLP i psychometrii. W przyszłości planuje obronić doktorat w dziedzinie praktycznych metod nauczania (Applied Learning).

W czasach spowolnienia gospodarczego jedną z kluczowych spraw stało się udowodnienie wartości L&D w biznesie. **Z naszej rozmowy z Nickiem dowiedzieliśmy się, jak skutecznie realizować programy L&D i poznaliśmy przekonujące przykłady wartości L&D pochodzące z jego własnego doświadczenia.**

HCM Deck: Kiedy, Twoim zdaniem, firmy zaczęły się interesować L&D?

Nick Hindley: Myślę, że pewnym sensie zawsze się interesowały tym tematem. Jak dotąd współpracowałem zwykle z wielkimi, międzynarodowymi organizacjami, które od dawna doceniały wartość, jaką L&D może przynieść ich działalności.

Od niedawna z kolei coraz więcej organizacji zdaje sobie sprawę, że L&D jest czymś dobrym i w związku z tym pojawiają się też zmiany strukturalne. Na przykład w Wielkiej Brytanii wprowadzono tzw. Apprenticeship Levy, czyli podatek pobierany od przedsiębiorców na specjalne konto, z którego mogą potem opłacić organizowanie staży i praktyk. To sprawiło, że L&D stało się częścią działań wielu firm i że ponownie dostrzegają one sens inwestowania w L&D.

Sądzę, że wiele firm od zawsze widziało w tym sens. Nie zauważały one jednak tej najważniejszej wartości. Dostrzegały potencjał, ale nie były do końca przekonane, że pieniądze, które inwestują w L&D, się zwrócą.

W czasach spowolnienia gospodarczego często zaczyna się oszczędzać na L&D. To duże wyzwanie dla tej dziedziny – L&D musi pokazać, co potrafi i dlaczego jest warte swojej ceny.

W jaki sposób możemy zmierzyć się z tym wyzwaniem?

Budżet dostępny na działania L&D jest zwykle dość mały, ale firmy, z którymi byłem związany, zawsze sensownie go wykorzystywały. Nawet jeśli ogólnie przeznaczano na nie mało środków, poszczególne oddziały firmy miały swoje budżety do wykorzystania; nie był to budżet scentralizowany. Uważam, że to bardzo zdrowe podejście, bo w takim przypadku tworzymy analizę biznesową konkretnego działania w zakresie L&D. W ten sposób praktycy L&D uczą się tego, by pamiętać, że każdy wydatek związany z L&D trzeba uzasadnić dla danej sytuacji.

Wtedy dany oddział firmy będzie w stanie dostrzec, czy konkretne działanie L&D prowadzi do poprawy aktualnego stanu. Tu nie chodzi tylko o finanse, ale raczej o to, jak wiele uwagi i wsparcia możemy otrzymać w naszych działaniach w ramach L&D. Osoby zaangażowane w ten proces muszą być przekonane, że L&D jest czymś wartościowym.

Jednym z powodów, dla których L&D jest często kwestią problematyczną w firmach, jest to, że organizuje się szkolenia jako lek na wszystko. Z własnego doświadczenia mogę powiedzieć, że w ciągu ostatnich 15 lat, gdy rozmawiałem z kimś na temat jego problemu, to mniej więcej w 60% przypadków dochodziłem do wniosku, że szkolenie nie jest rozwiązaniem danej kwestii. Zazwyczaj to rozwiązanie leżało gdzieś indziej. I tu wchodzimy w dyskusję o tym, gdzie kończy się L&D, a gdzie zaczynają się inne tematy, takie jak rozwój organizacyjny (OD) czy skuteczność organizacyjna (OE).

Przede wszystkim osoby pracujące w działach L&D muszą umieć odpowiednio zdiagnozować sytuację. Jeśli robią to dobrze, często dochodzą do różnych wniosków. Na przykład, że nie wszystko da się naprawić szkoleniem; że niektóre tematy trzeba rozwiązać na wyższych szczeblach; że czasem nie ma innego wyjścia. Do tego może być potrzebne wsparcie. Pracownik może potrzebować coachingu albo innego rodzaju rozmowy. Ale niekoniecznie szkolenia.

Jeśli jednak postrzegamy L&D jako coś związanego wyłącznie ze szkoleniami, zaczyna się problem. Stosujemy wówczas metody, które wcale nie rozwiązują problemu u jego źródła.

Natomiast jeśli właściwie zdiagnozujemy sytuację, to drugą częścią tego równania L&D jest udowodnienie, że to, co zrobiliśmy w danym przypadku, było skuteczne. To dlatego właśnie tak ważna jest jakość tego początkowego etapu, diagnozowania, co trzeba zrobić. Jakość procesu rozwiązywania problemu nie polega na zorganizowaniu jakiegoś kursu, ale serii działań. Kluczowym zadaniem managera jest wzięcie odpowiedzialności za opracowanie rozwiązania, które może wykraczać poza ramy zwykłych szkoleń. Jeśli ten warunek zostanie spełniony, zwykle działania odnoszą sukces.

W swojej karierze na pewno spotkałeś się z wieloma przykładami tego, jak L&D wpływa na biznes. Opowiesz nam o tym?

Tak, mam wiele takich pozytywnych przykładów. To dlatego zawsze wspieram istnienie programów L&D w firmach oraz ich włączanie w strategię organizacji. Oczywiście pod warunkiem, że są sensownie realizowane.

Chyba najlepszy przykład pochodzi sprzed siedmiu czy ośmiu lat. Współdziałałem wtedy z firmą farmaceutyczną. Miała ona problem z istotną grupą kierowników projektów. W przemyśle farmaceutycznym, czyli w organizacjach typowo skoncentrowanych na badaniach, Project Managerzy są naprawdę kluczowym elementem działań. W przeciwieństwie do innych branż kierowane przez nich projekty mogą trwać nawet trzy czy cztery lata – tyle zajmuje stworzenie i testowanie nowego leku. Wiele etapów tego procesu jest powtarzalnych: logistyka, planowanie, analiza ścieżki projektu, zdobywanie środków. Managerzy muszą być w tym wszystkim naprawdę dobrzy. Dodatkowo w przypadku badań klinicznych ważne jest zaufanie sponsorów do Project Managerów. Mamy tu więc do czynienia także z zarządzaniem relacjami. Kierownicy projektów są więc bardzo ważnymi członkami firm zajmującymi się badaniami klinicznymi. Jeśli nagle taka osoba zdecyduje się przenieść do innego koncernu, klient może pójść za nią, bo podoba mu się sposób, w jaki ten konkretny człowiek wykonuje swoją pracę.

Firma, o której wspomniałem, miała problem z wysoką rotacją pracowników zarządzających projektami. Taka sytuacja rodzi wiele dodatkowych kłopotów.

Po pierwsze – tracimy osobę zarządzającą projektem. Po drugie – tracimy relację z klientem. Po trzecie – ta relacja w całości przenosi się do innej firmy.

Jednym z rozwiązań, które okazuje się najbardziej skuteczne, jeśli chodzi o radzenie sobie z rotacją jakiegokolwiek grupy pracowników, jest zaoferowanie im wartościowej ścieżki rozwoju zawodowego o konkretnym zakresie czasowym. To dlatego właśnie wprowadziłem programy rozwojowe dla wybranych Project Managerów, którzy mieli zostać dyrektorami w tej firmie.

I jakie były tego skutki?

Stało się wiele rzeczy! Przede wszystkim ludzie mieli szansę zrozumieć, jak dobrzy są w tym, co robią. I to od samego początku realizacji tego programu. Jedna z wybranych do niego osób powiedziała mi w rozmowie, że dopóki nie wprowadzono tego programu i dopóki nie została do niego zaproszona, to nie sądziła, że jest wartościowym pracownikiem. A takie programy pokazują ludziom, jak wiele są warci. W procesie selekcji powiedziano im, że są jednymi z najlepszych pracowników w tej firmie. Już samo uznanie w takiej formie działo wiele.

Inną sprawą jest to, że zaoferowano im realną ścieżkę rozwoju osobistego. Tak naprawdę im wyżej ludzie awansują, tym mniej mają możliwości rozwoju. Zwykle muszą szukać ich gdzie indziej. A my zaoferowaliśmy im coś innego, wewnętrzny program. Musieliśmy zaprojektować go w taki sposób, by naprawdę zapewniał im nowe wyzwania. I tak też się stało.

Trzecią kwestią jest to, że zaplanowaliśmy ten program na 12 miesięcy. Jeśli wybierasz 25 Project Managerów, którzy autentycznie cieszą się, że stają się częścią tego programu i zgadzają się wziąć w nim udział, to najprawdopodobniej masz gwarancję, że zostaną z Tobą przez kolejne 12 miesięcy. To samo w sobie poprawia wskaźnik retencji pracowników – te konkretne osoby nie odejdą z firmy.

Program, o którym opowiadam, trwa już siedem lat i na razie odeszła tylko jedna osoba. Wskaźnik retencji wynosi więc 99,9%. Dobrym pomysłem było wskazanie osobom, które wzięły udział w programie,

jakie konkretne umiejętności będą im potrzebne, by zostać dyrektorem w firmie. Zaoferowaliśmy im więc możliwość konkretnego rozwoju i było to bardzo dobre rozwiązanie. Nasze propozycje musiały być dostosowane do ich wysokiej pozycji. Nie można po prostu zorganizować serii wykładów. Programy tego typu muszą być bardzo interaktywne, muszą polegać na działaniu.

Na samym początku zorganizowaliśmy szkolenie, które polegało na tym, że uczestnicy biegali po okręcie bojowym i wykonywali wspólnie zadania zespołowe. To było świetne doświadczenie, bardzo odkrywczе i angażujące. Nigdy wcześniej z czymś takim nie mieli do czynienia, a to zadanie pozwoliło im zrozumieć zasady przywództwa i współpracy w półtora dnia. W formie wykładów zajęłoby to kilka tygodni.

Kiedy opracowywaliśmy ten program, od razu zajęliśmy się tematem retencji. Wszyscy uczestnicy zostali w firmie po 12 miesiącach trwania projektu. Większość z nich dostała awans. Co nie jest takie dziwne, bo w końcu zostali wybrani jako najlepsi pracownicy. Co ważne jednak – i co było dla nas miłym zaskoczeniem – osoby, które dostały awans, wykonywały swoje nowe obowiązki lepiej niż osoby, które już pracowały na danym stanowisku wyższego szczebla. To nie było dla nas oczywiste. W ten sposób zrozumieliśmy, że udało nam się dobrze zdiagnozować, jakich umiejętności potrzebowali na danym stanowisku.

Udowodniliśmy, że L&D wnosi wartość do biznesu, bo udało nam się zatrzymać rotację pracowników.

Bezpośrednio zwiększyliśmy wskaźnik retencji. Jednym z pozytywnych skutków ubocznych tego programu było to, że już po pierwszej sesji te 25 osób czuło się tak zmotywowane, że zaczęło mówić o tym innym ludziom. I tak ogólny wskaźnik rotacji się zmniejszył, bo także inni wysoko wykwalifikowani pracownicy zaczęli czekać na swoją kolej udziału w tym programie. To efekt domina. Ogromną korzyścią było zatrzymanie w firmie utalentowanych pracowników. Ponadto odnieśliśmy wielkie korzyści, jeśli chodzi o wydajność tych pracowników po tym, jak dostali awans. Nie mówiąc o poziomie ich motywacji i zaangażowania, który też poszybował w górę.

Na samym początku celem programu było zmniejszenie rotacji, a więc coś zupełnie innego. Ten przykład pokazuje, jaką moc mają dobrze skonstruowane działania L&D. Mogą czynić cuda.

Jeśli tylko w Twojej firmie pojawiają się problemy z rotacją pracowników, spróbuj wdrożyć program L&D – i to najlepiej długofalowy. W ten sposób zatrzymasz przy sobie pracowników, ale w taki naprawdę pozytywny sposób. To tak, jakby otworzyć cukiernię i powiedzieć „Hej, częstujcie się”. Kto by nie chciał się poczęstować!

Nasz program przyniósł fantastyczne rezultaty i wszelkie opinie, jakie dostaliśmy na jego temat, tylko umocniły nas w przekonaniu, że był skuteczny i motywujący, że uczestnicy byli z niego bardzo zadowoleni. A program działa dalej!

Czy L&D może nie przynieść żadnej wartości, a nawet mieć negatywny wpływ, na przykład na morale w organizacji?

Oczywiście. Jeśli nie potrafimy zrozumieć danej sytuacji i w pełni jej zdiagnozować, możemy przedobrzeć ze szkoleniami. To się zdarza bardzo często. Jeśli ktoś jest szkoleniowcem i zarządza zespołem szkoleniowym, to wiadomo, że będzie raczej iść w stronę rozwiązań szkoleniowych. Ale w inteligentnej i świadomej organizacji zespół L&D powinien dostawać jasny przekaz: „Jednym z waszych zadań jest dbanie o to, byśmy znajdowali jak najlepsze rozwiązania. Jeśli uważacie, że szkolenie nie jest jednym z nich, to powiedzcie nam o tym. Znajdziemy wtedy inne rozwiązanie. A jeśli to wy potraficie je znaleźć, to super. Zajmiemy się bardziej OD czy OE”.

Nacisk na zespoły L&D pochodzi też ze strony klientów. Już straciłem rachubę, ile razy kierownicy lub dyrektorzy zwracali się do mnie z bezsilności i prosili o trzy lub cztery sesje szkoleniowe na temat zarządzania czasem albo przywództwa emocjonalnego. W takiej sytuacji często odmawiam i najpierw staram się zrozumieć, jaki tak właściwie jest ich cel. Potem rozmawiamy o tym, czy szkolenie jest tym, czego tak naprawdę potrzebują.

Niestety to nie zawsze kończy się dobrze. Nawet jeśli jesteśmy pewni i siebie i potrafimy jasno wyjaśnić, dlaczego coś nie jest dobrym wyjściem, często dajemy się zapętlić i ostatecznie zgadzamy się na przeprowadzenie szkolenia. Takie uleganie może przynieść nowe problemy. Szkolenie może szybko, ale tylko powierzchownie naprawić sytuację. Najprawdopodobniej jednak nie przyniesie żadnych długofalowych korzyści. Osoba, która je zleciła, może do nas wrócić i stwierdzić, że szkolenie było beznadziejne. To błędne koło.

Zespoły L&D muszą być dobre w planowaniu i realizowaniu programów L&D. Ale jednym z powodów, dla którego szkolenia nie zawsze działają, jest to, że praktycy L&D często nie znają się na zarządzaniu relacjami i nie potrafią odmawiać w taki sposób, by nie zepsuć ich relacji z osobami, z którymi współpracują. Szkoleniowcy sami muszą się szkolić, by dostrzec szerszą perspektywę.

Szkolenia same w sobie nie są niczym złym. Ale jeśli organizuje się je w niewłaściwym czasie i dla niewłaściwych ludzi, to nie przyniosą niczego dobrego. Mogą natomiast zacząć być odbierane negatywnie, jako strata czasu.

Onboarding i rozwój pracownika w branży zarządzania nieruchomościami.

Rozmowa z **Natalią Muturi** z Mzuri



Natalia Muturi to absolwentka Human Geography londyńskiego uniwersytetu Queen Mary i HR Business Partner na Akademii Leona Koźmińskiego. Od 7 lat związana z Grupą Mzuri – liderem zarządzania i inwestowania w mieszkania na wynajem w Polsce. Od 2015 r. realizowała się jako dyrektor sprzedaży usług zarządzania najmem, od 2018 r. tworzyła od podstaw dział HR dla dwuosobowej organizacji, a od września 2020 członkini zarządu Mzuri. Sama inwestuje w nieruchomości od 2010 roku.

Onboarding i rozwój pracownika w branży zarządzania nieruchomościami wiąże się ze szczególnymi wyzwaniami. Jakimi?

Zapytaliśmy o to Natalię Muturi, członkinię zarządu Mzuri i prezeskę Mzuri Investments.

HCM Deck: Jakie są największe wyzwania onboardingu pracownika w Twojej branży?

Natalia Muturi: Mzuri jest liderem w branży zarządzania nieruchomościami mieszkalnymi na wynajem. W tym momencie opiekujemy się ponad 6500 mieszkaniami w 64 miastach w Polsce.

Myślę, że te liczby robią wrażenie. W praktyce dopilnowanie wszystkiego jest sporym wyzwaniem logistycznym. Z Mzuri współpracuje na stałe ponad 200 osób. Do tego firma dynamicznie się rozwija – aktualnie rekrutujemy 20 nowych osób w kilkunastu miastach.

Moim zdaniem nie można mówić o udanym onboardingu bez szerszego kontekstu. Kluczem w naszym przypadku jest poważne traktowanie procesu rekrutacji. Mamy ambicje, żeby z każdą nową osobą przed rozpoczęciem współpracy spotkał się (lub przynajmniej e-spotkał) członek zarządu. Często kierownik podsuwa 2 lub 3 kandydatury i wtedy jest to bardzo czasochłonne.

Wierzymy jednak, że dzięki wieloetapowemu procesowi rekrutacji, jesteśmy w stanie zaprosić do współpracy osoby, które pasują do Mzuri (mówiąc wewnętrznym żargonem: mają DNA Wazuri*). Wtedy kwestia onboardingu staje się o wiele łatwiejsza :)

We wdrażaniu nowych współpracowników największą trudnością jest rozproszona struktura geograficzna. Większość onboardingu odbywa się więc w danym mieście (nawet jeśli nie posiadamy tam fizycznego biura) oraz online. Na platformie HCM Deck zwaną u nas Platformą Wazuri, gdzie

zamieściliśmy mnóstwo prezentacji, webinarów oraz zadań do wykonania. Nieodłącznym elementem do czasu COVID-19 było jednodniowe spotkanie w naszej centrali w Łodzi. Nowy współpracownik mógł przejść się po biurze, odbyć „staże” w innych działach i posłuchać śmiesznych anegdotek o firmie podczas lunchu z zarządem.

Czy w ostatnich latach zauważyłaś zmianę w podejściu do onboardingu w Polsce? Czy proces stał się bardziej ustrukturyzowany?

Na pewno więcej się o tym mówi. Onboarding, który oglądamy w hollywoodzkich filmach i który jest praktykowany w globalnych korporacjach puka do drzwi średnich i małych firm. Pracownicy oczekują od pracodawcy większego wysiłku niż wskazanie biurka. Z kolei pracodawcy wiedzą, że lepsze wdrożenie przełoży się na większą motywację pracownika.

Jak, według Twojego doświadczenia, prawidłowy onboarding przekłada się na korzyści biznesowe?

Bardzo. Widzimy to na każdym kroku. Był moment, kiedy z natłoku obowiązków odpuściliśmy pełne wdrażanie nowych współpracowników. Wtedy byli oni od razu rzucający „na głęboką wodę” lub „do gaszenia pożarów”. Później nikt nie przypilnował, żeby odrobili zaległy onboarding. Konsekwencją tego było całe „pokolenie”, które nie rozumiało tak naprawdę jak to, co robią na co dzień, przekłada się na finalne doświadczenie klienta.

Teraz wracamy ze zdwojoną siłą do tematu wdrożenia nie tylko nowych osób, ale wszystkich współpracowników. Chcemy być organizacją sprzedażową. To oznacza, że zależy nam, by każdy umiał opowiedzieć o naszych usługach. O zarządzaniu najmem, doradztwie przy inwestowaniu w mieszkania na wynajem i inwestowaniu grupowym w nieruchomości. Wierzymy, że jeśli wszyscy będą komfortowo się czuli z tymi tematami, to chętniej opowiedzą o nich rodzinie przy świątecznym stole lub znajomym na imprezie. Jeśli uda im się kogoś zachęcić do skorzystania z naszych usług to dostaną dodatkowe wynagrodzenie. Jeśli im się nie uda, to, w moim przekonaniu, będą się chociaż bardziej

identyfikować z firmą, niż gdyby byli jedynie ekspertami w swoim zawodzie (np. IT), nie wiedząc nic o inwestowaniu w nieruchomości.

Jaką rolę, w Twojej opinii, pełni onboarding w całym employee experience?

Moim zdaniem taką samą jak rekrutacja, ale większą niż np. dziesiąty miesiąc pracy. Pamiętamy silne emocje. Prawie wszyscy potrafimy przypomnieć sobie rozmowę rekrutacyjną i pierwszy dzień w biurze w firmie, w której teraz pracujemy. Jednak dużo trudniej jest nam opowiedzieć co dokładnie robiliśmy w środę miesiąc temu.

Jak dbacie o rozwój pracownika na pozostałych etapach cyklu życia?

Niedawno uruchomiliśmy nowy cykl szkoleń sprzedażowych. To tam uczymy współpracowników jak opowiadać o naszej nowo powstałej spółce inwestycyjnej, dzięki której można inwestować w nieruchomości już od 10 000 zł. Na razie biorą w nich udział przedstawiciele handlowi, którzy do tej pory sprzedawali inne produkty i kierownicy działów niezwiązanych ze sprzedażą. Jestem zaskoczona tym jak entuzjastycznie wypowiadają się o poszerzaniu swojej wiedzy w zakresie sprzedaży i inwestowania.

Od kilku lat używamy też wspomnianej wcześniej Platformy Wazuri, na której codziennie ukazują się informacje z życia firmy. Współpracownicy mogą brać udział w dyskusjach i realnie wpływać na jej rozwój, dzieląc się swoim zdaniem, chwając się swoimi zawodowymi sukcesami, pytając o porady i wspierając kolegów i koleżanki.

W Twojej branży specjalistyczna wiedza jest na wagę złota. Jakie środki powinno się podejmować, aby ją zatrzymać?

Najbardziej zaangażowanym współpracownikom oferujemy objęcie udziałów w firmie. Do tego zaufanego grona przyjmujemy jedynie osoby, które traktują Mzuri jak własną firmę i wkładają ponadstandardowy wysiłek w jej rozwój.

*„Mzuri” oznacza „dobrze” w języku suahili. „Wazuri” oznacza „dobrzy ludzie” i tak nazywamy współpracowników Mzuri.

Rozwój pracownika w firmie IT.

Rozmowa z **Tomkiem Jurkiem**
z Future Mind



Tomek Jurek to Head of People Operations w Future Mind, 70-osobowej firmie programistycznej (twórcy aplikacji mobilnej Żappka). Odpowiedzialny za rekrutację, komunikację wewnętrzną i kulturę organizacyjną. Absolwent International Business Management ze specjalizacją z Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Akademii Leona Koźmińskiego i Bradford University School of Management. Przez ostatnie 20 lat w wolnym czasie pracuje również jako tłumacz, głównie dla firm informatycznych, startupów i organizacji pozarządowych.

Z Tomkiem rozmawiamy o tym, jak dba o rozwój pracownika i dzielenie się wiedzą w branży, w której wiedza szybko się dezaktualizuje, a także o tym, **czy dobrego programistę da się zatrzymać.**

Jak efektywnie zarządzać rozwojem pracowników w firmie programistycznej?

Tomek Jurek: Przy wielkości naszej organizacji (70 osób), nie mamy bardzo usystematyzowanej strategii na rozwój pracowników. My też nie jesteśmy taką organizacją, która przesadza z formalizowaniem różnych rzeczy. Zanim przyszedłem do firmy, planowanie rozwoju pracownika działo się to naturalnie. Po tym, jak do niej dołączyłem, wdrożyliśmy to jako regułę. Nie mamy budżetu rozwojowego, tak jak w niektórych firmach programistycznych, tylko podchodzimy do tego na zasadzie, jeśli można ją tak nazwać, people-first. Jak ktoś chce się czegoś nowego dowiedzieć, a my w trakcie indywidualnych rozmów z ludźmi zauważamy potrzebę, żeby ktoś się w jakimś kierunku rozwinął, żeby wziął udział w konferencji, przeczytał jakąś konkretną książkę, to wychodzimy naprzód tej potrzebie.

Głośno mówimy też o tym, żeby osoby, które same czują taką potrzebą się do nas odezwały i wtedy rozmawiamy, co to jest, dlaczego chce to robić, w jakim kierunku chce się rozwijać i jak możemy w tym pomóc. To staramy się wiedzieć ja i bezpośredni przełożony danej osoby. Jeśli trzeba wydać na to środki finansowe, to zadajemy sobie pytanie, jak bardzo nam się to przyda jako organizacji. Jeśli to będzie miało pozytywny wpływ na realizację naszych projektów, na to jak są obsługiwani nasi klienci albo na zespół, to staramy się takie działania wspierać i finansować. W całości lub w części.

To wszystko się dzieje na podstawie naszej oceny, jak bardzo uważamy, że dane szkolenie jest potrzebne. Taki proces inicjuje albo pracownik, albo jego przełożony. Przychodzą z tym przeważnie do mnie, a ja się zastanawiam jak

to popchnąć dalej. Jestem buforem pomiędzy zespołem a zarządem i jeśli trzeba podjąć jakąś decyzję finansową to wtedy ja podpowiadam, że na daną rzecz warto wydać pieniądze i ustalamy na jakich warunkach możemy to zrobić.

Zatem strategia rozwoju dość ad hocowa, ale ze skupieniem na tym, co jest potrzebne ludziom ich zdaniem i naszym.

W firmach programistycznych często uwidacznia się problem zachowania know-how. Jak dbacie o zachowanie cennej wiedzy w firmie?

Korzystamy z oprogramowania, które do tego służy, zbieramy tam bazę wiedzy, którą programiści tworzą na bieżąco.

Programiści sami ją tworzą, nie na przykład Technical Writer?

Tak. W naszych zespołach mamy dwa rodzaje liderów: Team Leaderzy i Tech Leaderzy.

To wynika z tego, jakie kto ma umiejętności i ambicje. Jeśli ktoś jest lepszy w tematy międzyludzkie, to jest bardziej Team Leaderem. Jeśli ktoś woli się skupiać na technologiach, to jest Tech Leaderem. Tech Lead częściej decyduje o tym, jakie technologie są używane przy projektach i obsługuje techniczne problemy. Takie osoby częściej generują i zbierają wiedzę. Programiści tworzą dokumentację na bieżąco, kiedy odkrywają problemy i je rozwiązują. Oprócz tego mamy też spotkania „stackowe” dla poszczególnych języków i technologii. Staram się zachęcać liderów zespołów FM, żeby takie spotkania odbywały się przynajmniej raz na tydzień. Zachęcam też chłopaków i dziewczyny do tego, żeby się spotykali, rozmawiali i dzielili swoją wiedzą, żeby co tydzień była przygotowana jakaś prezka albo opisany jakiś nowy temat, w ramach którego dana osoba ma bogatą wiedzę.

Przy rekrutacji zwracamy dużą uwagę na to, czy ludzie mają umiejętność dzielenia się wiedzą i czy lubią to robić. Kiedy szukamy ludzi to takich, którzy mają ciekawe doświadczenia i nie mają problemu z tym, żeby o nich opowiadać.

Według Ciebie dzielenie się wiedzą to dobry sposób na rozwój pracownika w branży, w której wiedza się szybko dezaktualizuje?

Programista to specyficzna rola, w której każdy, z niewielkimi wyjątkami, zdaje sobie sprawę z tego, że musi się na bieżąco rozwijać, żeby być na czasie. Każdy to robi na podstawie dwóch rzeczy – swoich zainteresowań i tego, co uważa, że ma sens na przyszłość. Technologii jest mnóstwo, powstaje na co dzień mnóstwo nowych, które się rozgałęziają, powstają nowe narzędzia i trudno by było jednej osobie to wszystko opanować. Dlatego też ta zachęta do dzielenia się między ludźmi powoduje, że bieżąca wiedza w firmie krąży.

Poza tym te tematy są moderowane przez managerów zespołu. Jeśli ktoś coś proponuje, to jest podejmowana decyzja zbiorowa. „Fajnie, posłuchajmy o tym”! „Niech ktoś o tym opowie”! Future Mind jest taką organizacją, że ludzie o swoim rozwoju i dzieleniu się wiedzą decydują oddolnie. U nas wiele rzeczy dzieje się na zasadzie przejmowania i odsyłania odpowiedzialności do zespołów. Nie lubię używać w naszym kontekście określenia „turkusowa organizacja”, bo jeśli ktoś sam się musi nazywać turkusową organizacją, to pewnie nią nie jest. Natomiast u nas jest tak, że rzeczywiście ludzie przyjmują na siebie odpowiedzialność. Czują się częścią tej organizacji i dążą do wspólnego celu. Z tego wynikają tematy, które są poruszane na spotkaniach, bo one bardzo często pozwalają rozwiązywać jakieś problemy, bieżące, lub takie, co do których ludzie przewidują, że mogą się pojawić.

Czy można powiedzieć, że podobnie jak zarządzanie projektami w wielu firmach IT, tak u was HR jest zwinny?

Nie lubię przyczepiać etykietek, ale staramy się działać tak, aby metody, które stosujemy, były dostosowywane na bieżąco do potrzeb organizacji. Po to, aby działały się w niej dobre rzeczy.

Jak zatrzymać programistę w firmie?

Da się to zrobić. Zawsze kiedy jest taka sytuacja, że ktoś rozważa zmianę pracy, czy dostał inną ofertę, ja otwarcie mówię o tym, żeby do mnie przyszedł. Niezależnie od tego, czy jest już mocno zdecydowany na to, żeby odejść, czy dopiero dopadły go wątpliwości. Jeśli powodem chęci odejścia jest to, że pracownik uważa, że się nie rozwija to gadamy o tym, jakie są możliwości, aby rozwijał się bardziej w ramach Future Mind.

Takimi czynnikami silnie wpływającymi na utrzymanie pracowników w naszej firmie jest kultura i relacje w firmie. Mamy mocno koleżeńską atmosferę. Ludzie lubią spędzać ze sobą czas nie tylko w pracy, ale też poza nią. Staramy się o to, żeby dobrze się nam razem pracowało. Do tego rzeczy może bardziej techniczne, jak nasze podejście do benefitów, w tym rozwoju, to argumenty, które ludzi przekonują. Nasza ostatnia zmiana podejścia do pracy zdalnej też bardzo dużo dała. Część osób rozważa pracę z innego miejsca na świecie i to jest możliwe przy pracy na odległość.

Zatem to się udaje, ale nie ma na to książkowej metody. Trzeba być ludzkim. Bardzo dużo zależy od zbudowania relacji z ludźmi od momentu zatrudnienia przez cały czas współpracy, a nie w chwili kiedy ktoś przychodzi i mówi, że dostał lepszą ofertę.

Czy FutureMind, tak jak wiele innych firm, w czasie pandemii przeszło na pracę zdalną?

Do wybuchu pandemii mieliśmy ustaloną politykę, według której każdy mógł pracować 4 dni w miesiącu zdalnie. Jeśli ktoś potrzebował więcej, wystarczyło, że dał nam znać, że potrzebuje więcej i podał przyczynę. Nie było z tym problemu, zawsze się dogadywaliśmy. Zresztą ok. 20% zespołu już wcześniej pracowało całkowicie zdalnie.

W marcu zamknęliśmy biuro, a pod koniec czerwca otworzyliśmy dla chętnych. Od dwóch tygodni biuro znowu jest całkowicie zamknięte.

Za pomocą jakich narzędzi w tym momencie utrzymujecie relacje w firmie?

Kiedy zaczęliśmy pracować całkowicie zdalnie, utworzyliśmy cotygodniowe wideokonferencje, na których widzimy się wszyscy. (O dziwnej porze, żeby było łatwiej zapamiętać.) To moment, w którym każdy może się odezwać, jeżeli chce. Jeśli ma komentarz, czy sprawę, tam te rzeczy są poruszane. Oczywiście mamy agendę do tego, ale po chwili to przechodzi w luźną formę dyskusji ogólnofirmowej. Dzięki temu osiągnęliśmy lepszą transparentność w komunikacji. Ludzie zyskali świadomość tego, co się dzieje w całej organizacji. To na pewno element budowania tych relacji.

Mamy też kanał komunikacyjny, na których rozmawiają ze sobą fani Formuły 1. Jest też kanał o inwestycjach, gdzie rozmawiamy o tym, w co warto inwestować. Rzeczy zupełnie niezwiązane z pracą. Co roku wybieraliśmy się na żagle i we wrześniu udało nam się to zorganizować oczywiście z zachowaniem restrykcji sanitarnych.

Raz na 3 miesiące każdy manager powinien przeprowadzić indywidualną rozmowę z każdym członkiem swojego zespołu. Ja też staram się rozmawiać z każdym. Każdego poznać, też od strony prywatnej. Staram się dawać przestrzeń do tego, żeby ludzie się ze mną komunikowali. Chcę, żeby dawali znać, jeśli mają jakąkolwiek potrzebę związaną z pracą. Czy nawet, gdy mają prywatną sprawę, która może mieć wpływ na ich pracę, z którą mogę im jakoś pomóc.

Oprócz tego mierzymy nastroje w firmie. Patrzymy na wskaźniki, takie jak eNPS. Badamy różne aspekty współpracy. Raz na tydzień pracownicy wypełniają 5-minutową ankietę.

Z tych pytań tworzone są statystyki, które mi pokazują konkretne mierniki, które są moimi KPI jako HR-owca. Mam je utrzymać na określonym poziomie lub zwiększyć tam, gdzie są niskie. To fajnie pokazuje, czy udaje mi się wykonywać swoją pracę. Może się to wydawać trywialne, kiedy się o tym rozmawia. Mimo to faktycznie, gdy gdzieś pojawia się jakiś problem to dzięki analityce, można to zauważyć wcześniej. Pracując w ten sposób przez rok,

uwidaczniają się już pewne rzeczy. Różnice między zespołami na przykład, które rzeczywiście przekładają się na stan faktyczny i to widać, jak człowiek się temu przyjrzy.

Prosimy też o przesyłanie anonimowego feedbacku. W ten sposób docierają do nas różne informacje, które pewnie normalnie by do nas nie doszły.

Kiedy zaczynamy reagować na informacje z analizy danych, to działa. Gdybyśmy wdrożyli ankiety, informacje by płynęły, ale zostały pominięte i ludzie nie zobaczyliby efektów przekazanych przez siebie opinii, to pewnie by to nie przynosiło żadnych zmian w rzeczywistości. Ludzie przestaliby też brać udział w tych badaniach, bo jest to dobrowolne. U nas response rate jest na poziomie 65-70% w tej chwili. W niektórych zespołach jest to 100%, w innych response rate jest mniejszy.

Co jeszcze można zauważyć dzięki analityce danych?

Mierzymy takie czynniki jak bycie ambasadorem w organizacji, relacje z przełożonym, poczucie bycia docenianym. Do tego patrzymy na zaangażowanie w realizowanie misji firmy, satysfakcję z bycia częścią organizacji, relacje z kolegami. Dodatkowo mierzymy zadowolenie, rozwój osobisty, feedback (to, jakiej jakości informację zwrotną dostaje pracownik) i dobrostan. Te czynniki mogą obserwować w przełożeniu na segment (dane biuro, osoby pracujące zdalnie), czy zespół.

Mamy biuro w Tychach, które stanowi osobny segment. Mamy tam dwóch backendowców i frontendowców. Backendowców mamy też w Warszawie, więc mogę na nich patrzeć jako zespół Backend albo jako zespół w Tychach i porównywać biuro tyskie z warszawskim. Zespoły, które są w innym mieście np. otrzymują mniej intensywny feedback albo mają inny poziom relacji ze swoim przełożonym. Zmiany na współczynnikach często pokazują, że trzeba się czemuś przyjrzeć. Wtedy idę do zespołu i otwarcie mówię: „Słuchajcie, coś się dzieje, bo widzę, że cyferki mi spadają”. Okazuje się, że w danym momencie ktoś, coś powiedział lub zrobił nie tak. Bywa też tak, że jakiś czynnik zewnętrzny wpływa na morale zespołu.



**Chcesz dowiadywać się więcej
o rozwoju pracownika?**

Poznaj blog HCM Deck