



Organizacja ucząca się **Praktyczny przewodnik dla managerów**



hcmdeck.com

Cześć!

Witaj wśród subskrybentów bloga HCM Deck. Od teraz na bieżąco będziemy dostarczać Ci najlepsze treści dotyczące HR i L&D.

$\frac{2}{3}$

Mamy nadzieję, że pomogą Ci w codziennej pracy i zmotywują Cię do zmian. E-book, który właśnie czytasz, może być znakomitym początkiem przygody z nowym, inspirującym i rozumiejącym HR-em – takim, który stawia na Employee Experience i nowoczesne formy zdobywania wiedzy.

W HCM Deck wierzymy, że każda nowoczesna organizacja powinna sprzyjać rozwojowi i zdobywaniu wiedzy, a w centrum uwagi stawiać ambicje i potrzeby pracownika. Dlatego kilka lat temu stworzyliśmy HCM Deck – system, dzięki któremu firmy zarządzają procesami rozwojowymi pracowników. Nowoczesny HR staramy się popularyzować podczas L&D Meetup, na blogu, a nawet na Messengerze.

Cieszymy się, że dołączyłaś/dołączyłeś do naszego grona!



HCM Deck

01

Wstęp

Naucz się uczyć!

04 - 06

02

Anna Mackiewicz

Jak zachęcić pracowników do dzielenia się wiedzą? Case study Lionbridge

07 - 10

03

Alicja Anszpergier

Akademia Rozwoju AVIVA – czyli jak uprościć dostęp do wiedzy?

11 - 13

04

Dobre praktyki na dobry początek

Organizacja ucząca się w sześciu krokach

14

05

Chcesz budować organizację uczącą się?

Zobacz co HCM Deck może zrobić dla twojej firmy

15

Wstęp

Naucz się uczyć!

4
5

“Organizacja ucząca się to nie odległa wizja i marzenie, ale niezbędna cecha współczesnej firmy, niezależnie od wielkości i branży” – powiedziała niedawno Małgorzata Wiczorek, Kierownik L&D w Kompanii Piwowarskiej SA, jednej z najnowocześniejszych organizacji w Polsce.

I chociaż w ciągu kilku ostatnich lat branża HR zmieniła swoje oblicze na bardziej multidyscyplinarne, zwinne i innowacyjne, wiele organizacji wciąż stoi przed wyzwaniem stworzenia kultury organizacji uczącej się.

Według definicji Petera Senge’a, amerykańskiego teoretyka zarządzania, organizacja ucząca się to miejsce, w którym pracownicy stale poszerzają swoje zdolności do osiągnięcia wyników. Proces zdobywania wiedzy w takich firmach jest ciągły, usystematyzowany i dotyczy każdego pracownika na każdym poziomie rozwoju. Transfer wiedzy odbywa się nie tylko w zaciszu sal konferencyjnych w ramach formalnych szkoleń zewnętrznych, ale przede wszystkim między pracownikami.

Dlaczego każda firma powinna być organizacją uczącą się?

Powód jest prosty. W dzisiejszej rzeczywistości (biznesowej, społecznej, ekonomicznej, obyczajowej) wszystko zmienia się w szaleńczym tempie. To, co jeszcze wczoraj było aktualne i obowiązujące – dziś może być już przestarzałe. Przeciętna osoba z XXI wieku przez jeden rok swojego życia przyswaja liczbę informacji większą niż osoba z XIX wieku przez całe życie. Niewiele jest zatem umiejętności, które musimy przyswoić „na zawsze”. W zmiennym i wymagającym środowisku bardziej liczą się umiejętności ciągłego uczenia się i oduczania. Dlatego właśnie proces uczenia się w firmie powinien być stały, uporządkowany i dostępny dla każdego członka organizacji.

Stały rozwój to jedna z najważniejszych wartości dla przedstawicieli pokolenia Y, które właśnie podbija rynek pracy. Praca i rozwój zawodowy są dla millenialsów na tyle istotne, że w hierarchii priorytetów rozwój zawodowy stawiają na równi z wysokością wynagrodzenia. Jak podkreśla Daniel Pink, amerykański analityk biznesowy i autor bestsellerowego *Drive*, *Autonomy* (wolność w podejmowaniu decyzji), *Mastery* (dążenie do bycia ekspertem w swojej dziedzinie) i *Purpose* (poczucie, że nasza praca ma sens i jest ważna) to trzy esencjonalne składniki motywacji współczesnych pracowników. Pink podkreśla, że sukces odniosą tylko ci, którzy połączą potrzeby strategiczne biznesu z ambicjami pracowników.

Wymierne efekty

Organizacją uczącą się jest np. Lionbridge. Opowieść o tym, jak wdrożyła knowledge sharing, przeczytacie na kolejnych stronach naszego e-booka. W Lionbridge pracownicy upowszechniają wiedzę i dzielą się dobrymi praktykami między sobą. Platforma ułatwia organizację krótszych, ale za to częstszych sesji szkoleniowych (tradycyjnych oraz online), a także wymianę plików oraz filmików szkoleniowych. Pracownicy pracują w małych grupach, spotykają się częściej, ale ich spotkania są krótsze i bardziej praktyczne. Efekty? Ponad 40-procentowa redukcja budżetu przeznaczanego na szkolenia z zewnętrznymi trenerami poprzez znaczne zwiększenie liczby szkoleń wewnętrznych, zbudowanie pozycji eksperta wśród szeregowych pracowników, kreatywne rozwiązywanie problemów i odciążenie managerów.



Wyznawanie stojące przed managerami i osobami zarządzającymi polega nie tylko na tym, aby udostępniili narzędzia i stworzyli okazję do zdobywania wiedzy. Równie istotne jest danie przyzwolenia na uczenie się w miejscu pracy, codzienną wymianę wiedzy, transfer doświadczeń. To jest właśnie kultura organizacji uczącej się.

$\frac{6}{7}$

Liliana Lisiecka

Dyrektor Działu Rozwoju Zasobów Ludzkich
i Organizacji, Komputronik SA

Anna Mackiewicz

Jak zachęcić pracowników do dzielenia się wiedzą? Case study Lionbridge

Jak uwolnić potencjał wiedzy w pracownikach? Jak uporządkować zarządzanie wiedzą? I jak wykształcić nawyk dzielenia się wiedzą w organizacji?

Oto wyzwania, przed którymi kilka miesięcy temu stanęło Lionbridge. Udało się! Dziś Lionbridge jest organizacją ucząca się z prawdziwego zdarzenia: pracownicy sami zgłaszają materiały i potrzeby szkoleniowe, a prawie połowa przeprowadzanych szkoleń to szkolenia wewnętrzne. Lionbridge postawiło na knowledge-sharing, nowoczesną platformę LMS oraz usprawnienie komunikacji wewnętrznej. O tym, jak wyglądał ten proces od środka, opowiedziała nam Anna Mackiewicz, L&D Manager w Lionbridge podczas Best Practices Day. Zebraliśmy dla Was Jej wskazówki i porady.

Dzielenie się wiedzą w organizacji = social, online, shorter

Zwykliśmy myśleć, że do szkoleń przez duże „S” potrzebujemy trenera, sali szkoleniowej i wielu godzin. Szkolenia zewnętrzne nadal spełniają oczywiście ważną rolę, ale czasem członkowie organizacji potrzebują bardziej konkretnej i praktycznej wiedzy. Potrzebują czegoś, co zajmuje kilkanaście minut zamiast kilkunastu godzin.

Idea knowledge-sharing nie jest wcale nowa. W czasach przedinternetowych ludzie chętnie dzielili się praktyczną wiedzą, np. z sąsiadami i znajomymi. Internet drastycznie zmienił sposób i skalę dystrybucji informacji. W sieci informacja w kilka sekund trafia do milionów użytkowników na całym świecie. Minusy? Przeciętna osoba przez jeden rok swojego życia przyswaja niesłychaną liczbę informacji. Danych jest jednak tak dużo, że musimy zacząć zarządzać wiedzą, aby i nam, i pracownikom nie umykały najistotniejsze informacje. Nie mamy wyboru – musimy skupić się na tym, co krótkie i treściwe.

Zalety dzielenia się wiedzą w organizacji

Udowodniono naukowo, że ludzie lepiej przyswajają krótsze materiały. A wiedza skupiona u jednej-dwóch osób w organizacji jest po prostu ryzykowna. Jeśli pracownicy odejdą z organizacji, wraz z nimi odejdzie też cała wiedza. Zbudowanie kultury dzielenia się wiedzą w organizacji zmniejsza to ryzyko. Dodatkowo, zbudowanie pozycji eksperta u innych pracowników sprawia, że wzmacniamy ich poczucie wartości i satysfakcji. Poza tym, kilka osób pracujących wspólnie nad jednym tematem wypracowuje bardziej kreatywne i lepsze jakościowo rozwiązanie niż podczas pracy w pojedynkę. Last but not least, dzięki knowledge-sharing sporo oszczędzimy – wydamy mniej budżetu na trenerów zewnętrznych.

Ma być wygodne – także w offline

Nie powinniśmy zapominać o tym, co dzieje się w naszym biurze. Dobrze zaprojektowana przestrzeń biurowa sprzyja dzieleniu się wiedzą. W Lionbridge pracownicy mają okazję do mniej formalnych spotkań w wygodnych kuchniach, relax roomie oraz łatwego rezerwowania sali. To sprzyja wymianie doświadczeń.

Platforma LMS – wiedza wreszcie w jednym miejscu

Kiedy dołączyłam do Lionbridge, pozytywnie zaskoczył mnie fakt, jak wiele materiałów szkoleniowych było już dostępnych. Problem polegał na tym, że duża część pracowników z nich nie korzystała, bo po prostu nie była świadoma, że istnieją. Nie mieliśmy też możliwości trackowania i śledzenia, kto, jak i kiedy otwiera pliki. To były nasze wyzwania.

Dziś materiały są przypisane do każdego z użytkowników platformy szkoleniowej. Korzystamy z kalendarzy szkoleń stacjonarnych (które odbywają się na miejscu, w sali szkoleniowej albo online przez Skype'a), szkoleń internetowych oraz

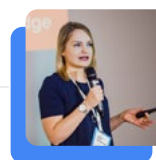
bardziej rozbudowanych ścieżek szkoleniowych. Możemy śledzić postępy uczestników i mamy dostęp do wszystkich informacji dotyczących przepływu wiedzy w organizacji.

Co zmieniło się po wprowadzeniu platformy LMS?

- Udało nam się zebrać materiały szkoleniowe w jednym miejscu i stworzyć bogatą ofertę szkoleniową,
- wprowadziliśmy indywidualne profile szkoleniowe dla każdego z członków organizacji,
- na bieżąco monitorujemy działania szkoleniowe,
- 48% szkoleń w naszej organizacji to szkolenia wewnętrzne,
- wykształciliśmy nawyk samodzielnego uczenia się – pracownicy sami dzielą się wiedzą i dodają swoje materiały do wewnętrznej bazy wiedzy,
- procesy szkoleniowe są zautomatyzowane

Nie zapominaj o komunikacji wewnętrznej!

Cotygodniowe newslettery, plakaty, specjalne akcje – ważne jest to, aby pracownicy mieli świadomość, co dzieje się na platformie szkoleniowej. Podkreślamy atmosferę współpracy i wzajemnego zaufania. Pamiętajmy, że nawet wygłaszana pół żartem, pół serio uwaga o tym, że tworzenie bazy wiedzy to „strata czasu”, zabija całą ideę dzielenia się wiedzą i samouczenia. W działaniach rozwojowych kluczowe jest dopasowanie materiałów do celów biznesowych oraz wsparcie Managementu.



Anna Mackiewicz

Od ponad 10 lat specjalizuje się w obszarze szkoleń oraz rozwoju. Obecnie jest odpowiedzialna za strategię szkoleniową w firmie Lionbridge. Przeprowadziła kilkaset godzin autorskich szkoleń umiejętności miękkich. Fanka grywalizacji w szkoleniach. Wydała dwie gry szkoleniowe – „Detektywa” oraz „Synergię”. Absolwentka Psychologii na UW oraz Szkoły Trenerów Biznesu I ntra. W wolnym czasie uwielbia planszówki oraz odwiedzanie nowych miejsc.



**Jak wynika z badań,
statystyczny pracownik spędza
ponad 20% swojego czasu,
próbując namierzyć
w organizacji osobę, która
może pomóc mu w rozwiązaniu
jego problemu.
Korzystając z narzędzi
zarządzania wiedzą, czas
poszukiwań można skrócić
o 35%!**

Alicja Anszpergier

Akademia Rozwoju AVIVA – czyli jak uprościć dostęp do wiedzy?

Zmiany społeczne, ekonomiczne i regulacyjne sprawiły, że spokojna i uporządkowana praca w dziale Rekrutacji i Szkoleń Sieci Sprzedaży dużej firmy ubezpieczeniowej stała się wyzwaniem, które zmobilizowało nas do stworzenia systemu zarządzania wiedzą w strukturach sprzedaży. Opowiem Wam o tym, jak wyglądał ten proces, co się zmieniło, co planujemy zrobić w przyszłości. Ale po kolei!

W mojej branży, podobnie jak w wielu innych, zmiany zachodzą coraz szybciej. Zmieniają się rynek, potrzeby i oczekiwania Klientów, regulacje prawne wpływające na proces sprzedaży i produkty. To wszystko sprawia, że praca Agenta Ubezpieczeniowego wymaga uczenia się szybciej, częściej i efektywniej niż do tej pory. Nie tylko po to, by stać się najlepszym, ale również po to, żeby w ogóle wykonywać ten zawód. Nie jest już tak, że wystarczy raz nauczyć się produktu, czy poznać proces sprzedaży. Trzeba stale aktualizować wiedzę i nabywać nowe umiejętności, a także oduczać się starych.

W dynamicznym środowisku sprzedaży potrzeba uczenia się pojawia się na ogół w trakcie wykonywania zadań zawodowych – w momencie przygotowywania się do spotkania handlowego lub pod wpływem pytań Klienta, albo też w trakcie analizy wyników swojej pracy.

Agenci Ubezpieczeniowi nie są jednak pracownikami etatowymi. Ich praca nie jest odgórnie regulowana w zakresie czasu i miejsca jej wykonywania. Potrzeba uczenia się może więc pojawić się w dowolnym miejscu i czasie. Na przykład o 5 rano we wtorek, podczas przygotowywania się do spotkań handlowych lub w piątek po 19, zaraz po rozmowie z Klientem.

W momencie, w którym zadaliśmy sobie pytanie o możliwości efektywnego adresowania indywidualnych, bieżących potrzeb naszych Agentów, mieliśmy już dość długie doświadczenie w programach blended learningowych. Zarządzaliśmy i zarządzamy do dziś całą pulą programów i ścieżek szkoleniowych oraz incydentalnych szkoleń stacjonarnych w placówkach AVIVY. Jednak to przestało wystarczać.

Potrzebowaliśmy ułatwić i uelastyczyć dostęp do wiedzy i inspiracji.

Początek drogi: powstaje Akademia Rozwoju

Z tej potrzeby powstała Akademia Rozwoju, czyli miejsce, które łączy w sobie zarówno wszystkie procesowe działania szkoleniowe – programy i ścieżki edukacyjne, dzięki którym Agenci zyskują np. nowe uprawnienia, jak i adresują potrzebę dostępu do wiedzy i inspiracji o każdej porze dnia i nocy – wtedy, kiedy jest ona danej osobie najbardziej potrzebna, w wygodny dla niej sposób.

Dlatego stawiając na dostępność, nie mogliśmy zapomnieć o urządzeniach mobilnych. Zdecydowaliśmy się również na narzędzie (platformę) dostępne na urządzeniach mobilnych w modelu Responsive Web Design, czyli dostęp przez mobilną stronę www. Dołożyliśmy też starań, żeby większość naszych materiałów była dostępna przez telefon czy tablet, w przyjaznej formie.

Proces: porządek naszym przyjacielem

Tworząc Bazę Wiedzy, duży nacisk położyliśmy z jednej strony na organizację treści, a z drugiej, na jakość i formę materiałów szkoleniowych. Bardzo starannie przejrzelśmy wszystkie posiadane materiały i poukładaliśmy w logiczne moduły, w taki sposób, żeby poruszanie się po bazie było dla Agentów jak najbardziej intuicyjne.

Ogólnie rzecz biorąc, podstawą przyjazności bazy wiedzy jest ciągłe dbanie o przejrzystość organizacji treści, szczególnie, gdy liczba materiałów rośnie. Niestarannie zarządzana Baza Wiedzy w każdej firmie, prędzej czy później,

stanie się nieprzyjazna dla użytkownika.

Dbamy też oczywiście o jakość merytoryczną materiałów oraz o ich formę.

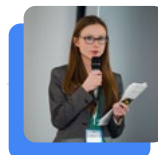
Postawiliśmy m.in. na mikrolearning (krótkie proste formy), choć umieszczamy również dłuższe materiały, np. nagrania webinarów z ekspertami merytorycznymi i najlepszymi Agentami, którzy dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem.

Efekty: kultura samodzielnego uczenia się

Akademia Rozwoju to dla nas coś więcej niż tylko intranet z zawieszonymi w nim plikami. To przepustka do wspierania i ułatwiania samodzielnego aktywności edukacyjnej na szerszą skalę niż dotychczas. Jest to narzędzie do szerzenia kultury pullbased learning, czyli przejścia od kultury nakazowej ze strony managerów, którzy do tej pory „kierowali” swoich Agentów na szkolenia lub im te szkolenia organizowali, do kultury uczenia się, opartej w dużej mierze na samodzielnego aktywności Agentów i wspieranej przez organizację.

Ta zmiana nie dokona się sama, nie odbędzie się również z dnia na dzień. Dlatego stale wspieramy ją różnorodnymi działaniami:

- odnosimy się do niej przy okazji wystąpień i prezentacji w strukturach sprzedaży;
- promujemy ją na zjazdach regionalnych i centralnych;
- regularnie informujemy o nowościach, prowadząc newsletter;
- odsyłamy do jej zasobów przy okazji działań szkoleniowych w terenie;
- organizujemy akcje i zabawy wspierające samodzielne poszukiwanie wiedzy,
- zbieramy opinie i oceny użytkowników,
- cały czas szukamy nowych form i treści.



Alicja Anszpergier

Z e-learningiem związana od początku kariery zawodowej. Obecnie odpowiada za digitalizację procesów szkoleniowych, rozwój narzędzi szkoleniowych oraz popularyzację samorozwoju w AVIVA. Z wykształcenia jest andragogiem, a z zamiłowania fanem nowych technologii.

Dobre praktyki na dobry początek

Organizacja ucząca się w sześciu krokach

14
15

Zastanów się, jak wygląda stan wiedzy w organizacji.

Gdzie obecnie znajdują się materiały szkoleniowe? Ile ich jest? Czy są aktualne? Wypisz swoje największe bolączki i zastanów się, jakiego narzędzia potrzebujesz, aby uporządkować i scentralizować proces zdobywania wiedzy.

Praktyczny mikrolearning

Na początku Twoim pracownikom przyda się wiedza, która w pierwszej kolejności pomoże im uporać się z problemami i wyzwaniem w codziennej pracy. Pomyśl o krótkich, treściwych i praktycznych artykułach.

Make it social!

Dystrubuj wiedzę wszędzie tam, gdzie spędzają czas Twoi pracownicy. Fora dyskusyjne, firmowy blog, kanały video są jednymi z najbardziej efektywnych miejsc (i narzędzi) do wykorzystania.

Angażuj i pytaj o zdanie.

Platforma szkoleniowa to doskonałe narzędzie, ale jej wdrożeniu powinna towarzyszyć zmiana przyzwyczajeń w organizacji. I codzienna komunikacja z pracownikami. Kiedy uwzględniamy ich pomysły i propozycje – poczują, że platforma to ich miejsce.

Naucz się postrzegać proces uczenia się jako całościowe doświadczenie.

Tworzą je także pozornie niezwiązane z nim elementy: jak np. wygodne, życzliwy szef i atmosfera współpracy.

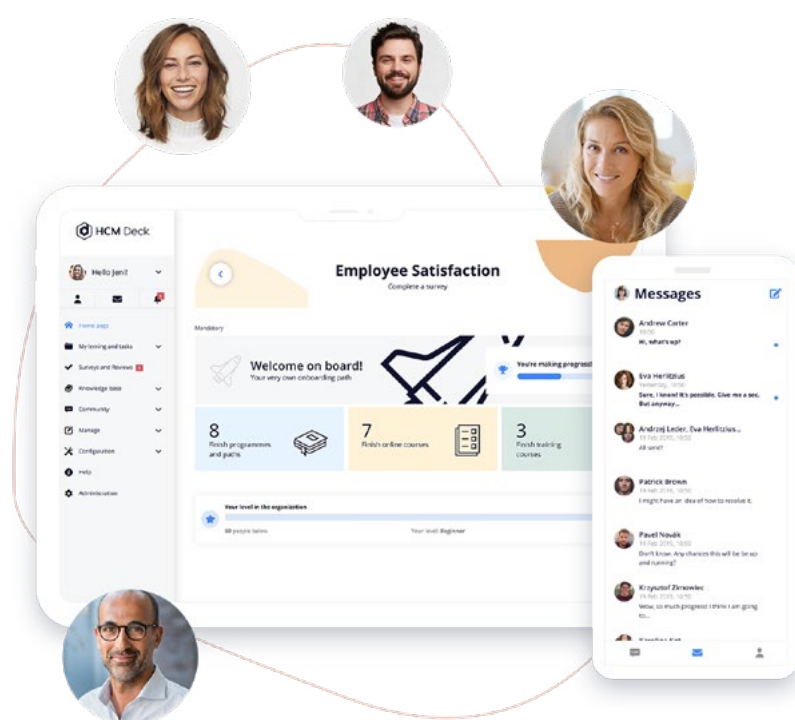
Badaj, porównuj, trackuj, zbieraj feedback!

Bez dostępu do danych nie zmierzysz swojego sukcesu i zadowolenia użytkowników ani nie zbudujesz wiarygodności w oczach szefostwa. Zbudowanie organizacji uczącej się to proces, w którym siłą rzeczy będą pojawiać się błędy i potknięcia. Ważne, by stale ulepszać funkcjonalności i monitorować postępy.

05

Chcesz budować organizację uczącą się?

Zobacz co HCM Deck może zrobić dla Twojej firmy



HCM Deck to nowoczesna platforma HR, która pomaga zarządzać wiedzą i budować kulturę organizacji uczącej się.

Wspieramy sukces 200 000 pracowników najnowocześniejszych organizacji w Polsce takich jak: Santander Consumer Bank, Leroy Merlin, OBI, Nationale Nederlanden, Volkswagen Group i Allianz.



Bądźmy w kontakcie i dowiedz się więcej:

e-mail: hello@hcmdeck.com