Indywidualne ścieżki rozwoju, systemy kafeteryjne, a może szybkie pojedyncze strzały?

Co najlepiej działa w szkoleniach i rozwoju kompetencji zespołów?

ANETA KOZŁOWSKA
Właścicielka firmy szkoleniowej HR Consulting. Menedżerka projektów rozwojowych HR. Od ponad 13 lat planuje rozwój menedżerów. Przygotowała i wdrożyła ponad 80 dużych programów rozwojowych oraz talentowych dla firm i organizacji. Współpracuje z gronem niezawodnych trenerek i trenerów z wieloletnim doświadczeniem w pracy z biznesem. Stworzyła proces, który pozwala efektywnie wspierać rozwój kadry menedżerskiej oraz cele biznesowe firmy. Za projekty realizowane dla swoich klientów zdobywa nagrody branżowe.

Rozwój pracowników to dziś nie benefit, nie dodatek i nie „miły gest", ale jedna z najmocniejszych dźwigni biznesowych. Jak to robić mądrze, łącząc indywidualne potrzeby, cele firmy i realia dynamicznego rynku? Co wybrać: ścieżki rozwoju, kafeterię, czy może pojedyncze szkolenia dostępne na rynku?

KULTURA ROZWOJU KOMPETENCJI W FIRMIE – PO CO TO WSZYSTKO?

Rozwój kompetencji nie jest projektem „zróbmy to i zamknijmy". To proces ciągły, który podąża za zmianami rynku, strategią firmy i oczekiwaniami klientów. Jeśli organizacja chce utrzymywać przewagę konkurencyjną, musi mieć na pokładzie ludzi, którzy potrafią się adaptować, a HR lub dział L&D muszą wiedzieć, jakie kompetencje będą potrzebne za rok czy dwa.

Dochodzi do tego rotacja pracowników. Aby zachować spójny zestaw kompetencji, niezbędny jest

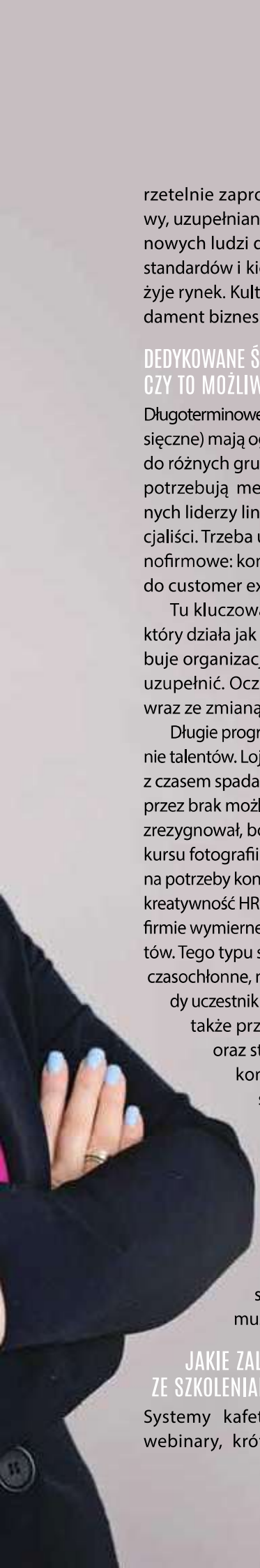
rzetelnie zaprojektowany program onboardingowy, uzupełniany tym, co trenduje, aby przygotować nowych ludzi do pracy w rytmie organizacji, do jej standardów i kierunku rozwoju, ale też do tego, czym żyje rynek. Kultura rozwoju to nie dodatek, lecz fundament biznesu.

DEDYKOWANE ŚCIEŻKI ROZWOJOWE DLA KAŻDEGO – CZY TO MOŻLIWE?

Długoterminowe programy rozwojowe (np. 12–18-miesięczne) mają ogromną wartość, o ile są dopasowane do różnych grup pracowników. Innych kompetencji potrzebują menedżerowie wyższego szczebla, innych liderzy liniowi, a jeszcze innych eksperci i specjaliści. Trzeba uwzględnić także umiejętności ogólnofirmowe: komunikację, współpracę czy podejście do customer experience.

Tu kluczową rolę odgrywa model kompetencji, który działa jak drogowskaz: wskazuje, czego potrzebuje organizacja, i jakie luki kompetencyjne należy uzupełnić. Oczywiście model ten musi ewoluować wraz ze zmianą strategii firmy.

Długie programy rozwojowe to szansa na zatrzymanie talentów. Lojalność pracowników niepielęgnowana z czasem spada, a przykład ekspertów odchodzących przez brak możliwości rozwoju – jak pracownik, który zrezygnował, bo firma nie chciała dofinansować jego kursu fotografii – pokazuje, jak ważne jest spojrzenie na potrzeby konkretnego człowieka. Czasem wystarczy kreatywność HR: kurs fotografii mógł przecież przynieść firmie wymierne korzyści, np. nowe zdjęcia ich produktów. Tego typu systemy mają jednak swoje minusy. Są czasochłonne, na rezultaty trzeba czekać dłużej, a każdy uczestnik rozwija się w swoim tempie. Wymagają także przygotowania mentorów i opiekunów oraz stałego monitorowania postępów. Ale korzyści są nieporównywalnie większe: spójność kompetencji, jednolity model zarządzania, wyższa lojalność pracowników i łatwiejsza transformacja zespołu, kiedy rynek wymaga zmian. Realizując od wielu lat programy talentowe u swoich klientów, widzę, że każda kolejna edycja to nowe lekcje, a każda kolejna edycja to MVP tej przyszłorocznej. Programy rozwojowe też muszą się rozwijać i ewoluować.



JAKIE ZALETY MAJĄ SYSTEMY KAFETERYJNE ZE SZKOLENIAMI DLA FIRM?

Systemy kafeteryjne, szkolenia e-learningowe, webinary, krótkie warsztaty zebrane na jednej platformie – to rozwiązania szybkie, dostępne i atrakcyjne dla pracowników. Pozwalają reagować na bieżące potrzeby, np. gdy pojawia się nowy projekt, zmiana procesów lub potrzeba zdobycia konkretnej umiejętności „tu i teraz". Jednak szeroki wachlarz szkoleń często powoduje chaos. Pracownicy wybierają to, co brzmi ciekawie, a nie to, co wynika z celów organizacji. Zdarza się też, że menedżerowie kierują ludzi na szkolenia bez analizy kompetencyjnej. Dobrze zapamiętałam introwertycznego pracownika wysłanego na szkolenie z wystąpień publicznych, którego zżerał paraliżujący stres, i który kompletnie nie był odpowiednią osobą do takich zadań, jednak… nikt go o to nie zapytał. Szkolenia kafeteryjne działają świetnie, ale pod jednym warunkiem: ktoś musi nad nimi stale czuwać i dokładać kolejne puzzle. HR powinien weryfikować wybory, analizować potrzeby i wzmacniać wdrażanie nowej wiedzy w praktyce. W przeciwnym razie mamy listę odhaczonych szkoleń, a nie realną zmianę kompetencyjną.

KIEDY POJEDYNCZE SZKOLENIA DLA PRACOWNIKÓW MAJĄ SENS?

„Szybkie strzały" są idealne, gdy:

- odpowiadają na nagłą potrzebę (np. komunikowanie zmian),
- rozwijają kompetencje czy wiedzę, która dopiero co pojawiła się na rynku, np. nawiązuje do aktualnych trendów,
- są oparte na rozmowach rozwojowych i analizie HR,
- nie kończą się na samym szkoleniu, ale na to-do-list po nim do wdrożenia.

Świetnie sprawdzają się też jako wsparcie dla osób, które w długich programach potrzebują więcej czasu lub dodatkowych narzędzi, aby dogonić resztę grupy. Służą wyrównywaniu poziomów i stanowią elastyczny dodatek do systemu rozwojowego.

SZKOLENIA DLA PRACOWNIKÓW – CO ZATEM WYBRAĆ?

To czy to? Tak się nie da. Nie istnieje jedno idealne rozwiązanie. System kafeteryjny daje szybkość i dostępność, programy długoterminowe zapewniają głębię i trwałą zmianę kompetencji. Ale prawdziwe mistrzostwo HR polega na łączeniu tych rozwiązań.

Bo rozwój kompetencji to proces, a nie projekt. I tylko organizacje, które potrafią myśleć zarówno perspektywicznie, jak i elastycznie, zbudują zespoły gotowe na wyzwania zmieniającego się świata. ◆