

## **Rozwój to nie ruch tylko >w górę<, lecz przede wszystkim >w przód<. Pojęciowo to niuans, mentalnie kosmos**

---

Specjaliści HR bardzo często pytają o szkolenie lub konsultację z zakresu planowania rozwoju pracowników, czasem określając ten temat jako >skuteczne badanie potrzeb szkoleniowych< czy >diagnozę potrzeb rozwojowych<. Po kilku minutach rozmowy o zagadnieniach mieszczących się w tak zdefiniowanym temacie słyszę od nich *Nie, nie! My nie chcemy o ocenianiu pracowników tylko o planowaniu ich rozwoju. Chcemy móc zrobić dla nich coś, co ich zatrzyma, zmotywuje, umocni w firmie, a nie zmęczy, zdenerwuje i wystraszy. Chcielibyśmy np. ścieżki karier, >talenty< albo coś w tym stylu. O taki rozwój nam chodzi<. Na te słowa to ja też mówię **NIE!** Nie ma planowania rozwoju pracowników bez ich oceniania. To niewykonalne. I chodzi tu o ocenianie ciągłe, bieżące i cykliczne podsumowania, a nie o ocenę jednorazową, wyrwaną z kontekstu, pośpieszną i realizowaną tylko pod jedno konkretne wydarzenie. Trudno sobie wyobrazić jakikolwiek rozwój bez informacji zwrotnej o stanie bieżącym – bo skąd byłoby wiadomo, że w ogóle nastąpił jakiś progres? Gdybyśmy nie mierzyli poziomu bieżącego działania i nie odnosili go do jakiejś normy lub nie porównywali pomiarów między sobą w różnym czasie, to nie byłoby wiadomo, czy działamy tak samo, czy lepiej. A może gorzej?*

Rozwój człowieka to ukierunkowany, postępujący i nieodwracalny ciąg zmian prowadzący do większej efektywności jego działania w wielu aspektach jednocześnie lub tylko w wybranym obszarze. Gdy jednak rozwój dotyczy wybranego wymiaru, wówczas możliwe jest, że w tym samym czasie efektywność w innych obszarach ulegnie obniżeniu. Progresowi w jednym obszarze może więc towarzyszyć regres w innych. (Padzik, 2016, s. 24)

Do odnotowania i monitorowania rozwoju nieodzowny jest więc pomiar, który pokazuje, czy nastąpiła jakaś zmiana na lepsze, jeśli tak, to jaką ma charakterystykę i co powinno nastąpić dalej. Pomiar efektów naszych interakcji z każdym środowiskiem zewnętrznym to klucz do adaptacji, a zatem i rozwoju. Wszyscy jesteśmy systemami i żyjemy w systemie. A każdy system reguluje informacja zwrotna, dzięki której wiadomo, czy działanie jest poprawne i korzystne czy też nie. Jeśli nie, należy wprowadzić korekty. A jeśli tak, należy utrzymać działanie na obecnym poziomie lub ten poziom podnieść.

Po pierwsze więc – bez względu na czasy, kulturę, oczekiwania ludzi, kształt organizacji i charakterystykę rynku ocena jest warunkiem koniecznym nawet do zauważenia rozwoju, a tym bardziej do jego planowania. Ocena rozumiana najprościej, czyli jako porównanie stanu bieżącego ze stanem oczekiwanym (np. normą).

Po drugie, ocena powinna być efektywna, czyli opierać się o zrozumiałe miary i kryteria – trzeba wiedzieć, co się ocenia, czym się ocenia i jednoznacznie umieć wskazać różnicę między oceną wyższą i niższą. To automatycznie wskazuje sposób poprawy. By ocena mogła służyć planowaniu rozwoju, jej wyniki powinny być przekazane osobie, której rozwój się planuje. I ona także musi je w pełni rozumieć. Jednym słowem, żeby ocena pracowników realnie służyła ich rozwojowi musi być diametralnie inna niż to, co w większości organizacji obecnie kryje się pod hasłem SOOP (system okresowej oceny pracowniczej).

Po trzecie, najważniejsze z perspektywy zakresu naszego webinaru, rozwój pracowników by był efektywny, nie musi być >wciśnięty< w schemat ścieżek karier, planu zarządzania talentami czy innego modnego programu rozwojowego. Dla jednych to tylko pojęcia, nazwy, hasła, dla innych to różniące się merytorycznie i organizacyjnie metody postępowania, stosowane w zależności od takich parametrów organizacji jak jej rozmiar, zakres funkcjonowania, infrastruktura, kultura, branża, w której działa, poziom zamożności, dynamika rozwoju, styl zarządzania czy budowa struktury organizacyjnej. Jednak te programy powstały w latach 50. XX wieku w USA i odpowiadały potrzebom tamtych czasów i tamtego środowiska. Od początku XXI wieku bardzo wiele się zmieniło i to w kontekście całego świata. Zmiany te wpłynęły na dezaktualizację wielu założeń tych fundamentalnych i dziś już klasycznych mechanizmów rozwoju zawodowego. Dodatkowo polskie środowiska organizacyjne i polska mentalność nigdy nie współgrały z ich oryginalnymi założeniami, które wymagają między innymi firm o rozbudowanych i złożonych strukturach, a ze strony pracowników gotowości do mobilności zawodowej, znacznej świadomości własnych potrzeb i możliwości, a ze strony menedżerów HR gruntownej wiedzy z zakresu ZZL i leżącego u jego podstaw zarządzania organizacją. Ale dziś właściwie to już jest nieważne, ponieważ po nastaniu ery informacyjnej, globalizacji i totalnej digitalizacji w państwach rozwiniętych wszystko zmieniło się tak bardzo, że nadszedł koniec tradycyjnego podejścia do ścieżek karier, drabin stanowisk, szczebli struktury i rozwoju tylko >w górę<. Zostawmy więc szczeble i drabiny budowlańcom, a sami zajmijmy się zarządzaniem na miarę czasów, w którym to zarządzaniu rozwój to przede wszystkim ruch >w przód<.

## Mniej nazw, mniej formy – więcej praktycznych zastosowań i wymiernych korzyści

Nowe ujęcie programów rozwoju, któremu poświęcone jest to wydarzenie sieciowe odchodzi więc od różnic w ich nazwach i procedurach realizacji, a podkreśla ich zróżnicowanie z uwagi na realne potrzeby ludzi i biznesu. Taka jedna zintegrowana kategoria to po prostu DPR (DePeeRy), czyli dedykowane programy rozwoju, z naciskiem na >dedykowane<. Nie ma ani sensu, ani tym bardziej potrzeby mnożenia tych bytów, z których żaden i tak nie ma szansy na pełne zastosowanie w oryginalnym znaczeniu i historycznych założeniach. Najważniejszy w tym wszystkim jest człowiek, jego rozwój i plan, jak go osiągnąć – z jednej strony plan ten musi być dopasowany do pracownika, a z drugiej do organizacji. Rezygnacja z różnych nazw na rzecz jednej zbiorczej nie jest bynajmniej rewolucją. Jest w tym natomiast nacisk na efektywność i jakość. Apel o mniej formy i nazywania, a więcej praktyki, dających się zastosować rozwiązań i prostoty.

Drugi element nowej perspektywy, który chcę zaprezentować to struktura organizacyjna 3D, czyli taka, która już nie jest płaska – pion / poziom / skos – lecz ma też głębię, która *notabene* dla prawdziwego rozwoju znaczy więcej niż poruszanie się tylko po dwuwymiarowej płaszczyźnie. I to już jest rewolucja. Dla wielu z nas to rozwiązanie pochodzące jeszcze z przyszłości, ale zauważmy – za prof. Płoszajskim – że „przyszłość organizacji zaczęła się już wczoraj”. Czas zatem przynajmniej się z tym zapoznać, porozmawiać, powymieniać się opiniami i doświadczeniami. A potem może spróbować. O tym głównie będzie w treści spotkania.

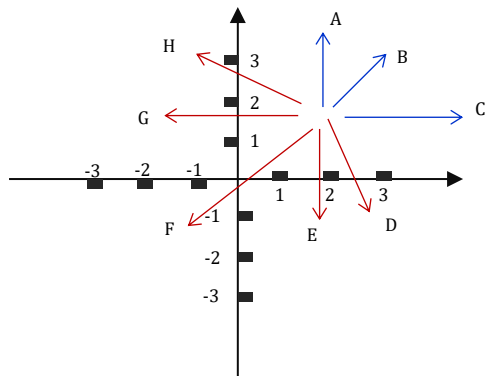
Potrzeba wspierania rozwoju pracowników jest coraz większa, a struktury organizacyjne topnieją w oczach. Wszystko się „spłaszcza” i upraszcza, a zasadniczą wytyczną jest – jak nigdy dotąd – optymalizacja, śrubowanie korzyści, przy maksymalnych oszczędnościach. Tradycyjne rozwiązania typu ścieżki karier czy plany awansów i towarzyszące temu klasyczne opisy stanowisk pracy będące podstawą oceny pracowników i ich potrzeb szkoleniowych to praktycznie skansen. Najwyższy czas wyciągnąć HR z XX wieku i przyznać, że to co utrzymywało ład w ówczesnych realiach, nie utrzyma go w świecie na wpół wirtualnym i znacznie zmienionym systemie wartości. Proponuję ogromną zmianę perspektywy, przy niewielkich zmianach narzędzi, logiki procesów i kosztów. A przy znacznym zaangażowaniu te ostatnie można nawet obniżyć.

Ludzie nowej ery, którzy już są na rynku i będą go coraz bardziej dominować to istoty o innym systemie wartości i oczekiwań niż te, które kształtowała epoka, w której urodziło się ZZL. Dziś liczy się to, co widoczne i w ruchu. To co jest dynamiczne, w ciągłej zmianie. To kojarzy się z życiem, byciem na czasie, z akcją. Tego ludzie oczekują też w swojej pracy i nie zawsze chodzi o wielkie kroki i o to, by w ciągu tygodnia być dyrektorem generalnym. Chodzi o to, by czegoś się nauczyć w trakcie 2 tygodni realizowania jakiegoś zadania i by to miało przełożenie na coś konkretnego, namacalnego. Na coś, co jest widoczne i choćby przez to daje gratyfikację. Niekoniecznie od razu pieniądze. Ale coś, co można zbierać, gromadzić w celu zyskania czegoś więcej – jak np. punkty czy tokeny. To zapewnia dziś świat gier, marketingu, programów lojalnościowych czy rywalizacji w społecznościach wirtualnych. W takich światach młodzi ludzie walczą o >expy< (exp lub XP – od ang. *experience*, czyli policzalne elementy informujące o cennych doświadczeniach, które dają więcej możliwości graczowi) lub zdobywają >perki< (od ang. *perk*, czyli dodatkowe korzyści czy zalety). Przy zakupach otrzymują fizycznie pieczątki lub impulsy na kartach magnetycznych. Gdy ich nieco nabierają, zamieniają na jakąś nagrodę i to z reguły nie wymaga wiele czasu i wysiłku. Taki jest dziś mechanizm wzbudzania i utrzymywania motywacji. Cały czas coś, cały czas w ruchu, do przodu. Ci sami ludzie przychodzą do pracy i oczekują tego samego. Chcą szybko coś zyskać, COŚ nie zawsze oznacza poważny awans czy podwyżkę, ale większość dzisiejszych struktur organizacyjnych i procedur HR nie dysponuje możliwościami generowania drobnych expów, tylko od razu definiuje te oczekiwania jako COŚ dużego, w tradycyjnym XX-wiecznym rozumieniu. Trzeba więc zmienić pojęcie opisu stanowiska pracy z tego, co obecnie się stosuje na opis funkcji i uprawnień oraz przenieść ten zapis z bardzo stabilnej struktury do ruchomych zadań (np. projektów). A jeśli organizacja nie pracuje na projektach i nie ma ku temu środowiska, to nadal można rozluźnić skostniałe opisy stanowisk i dzięki temu bardziej elastycznie i dynamicznie wykorzystywać, a zatem i rozwijać podstawowe zasoby gromadzone przez ludzi, czyli wiedzę, umiejętności oraz doświadczenie. Można to osiągnąć przez rekonstrukcję struktury organizacyjnej z odwiecznego wymiaru 2D do bardziej naturalnego 3D, a nawet uczynić z niej prawdziwą czasoprzestrzeń organizacyjną, włączając w to czas. Wszakże jest on dziś dla biznesu cenny jak nigdy dotąd i bez wątpienia jako zasób współtworzy pojęcie optymalizacji. Relatywizm czasu, a zatem i jego oceny względem wymiarów (wagi) wydarzeń (tak jak dzieje się to w fizyce), może pomóc wprowadzić większą rzetelność i uczciwość oceny. Jeśli pracownik A wykonuje zadanie X perfekcyjnie w 5 godzin, a pracownik B w 3 godziny, to nie powinno się tego oceniać jedynie przez perspektywę wartości ostatecznego wyniku, lecz jako miarę jakości wykonania do czasu wykonania (nie pomijając oceny samodzielności wykonania). Podobnie z uczeniem się nowych rzeczy. Nierzadko bagatelizujemy czas podczas oceniania efektywności pozyskiwania wiedzy czy umiejętności. Zdajemy sobie, co prawda, sprawę z tego, że jedni uczą się szybciej, drudzy wolniej, ale nie ujmujemy tego w parametrach oceny (na przykład efektywności rozwoju), nie opisujemy wymiernymi wskaźnikami, nie przeliczamy na żadne korzyści. A to są cenne pola do zagospodarowania podczas poszukiwania skutecznych i atrakcyjnych form motywowania pracowników – szczególnie reprezentantów >exp-pokolenia<.

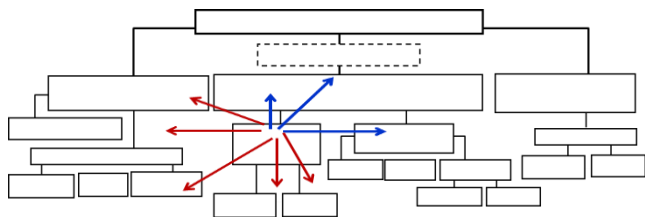
## Geometryzacja pojęć i ich wizualizowanie

Najczęściej rozwój jako taki (nie tylko zawodowy) określa się symbolicznym pojęciem „krok do przodu”. Oznacza to progres, wejście na lepszy, sprawniejszy poziom działania. i jest całkowicie naturalne i intuicyjne. W organizacji jednak „do przodu” oznacza z reguły „w górę” struktury organizacyjnej. Tak się przyjęło, ponieważ tak był zorganizowany świat instytucji. Były hierarchiczne, smukłe, o wielu pokładach do przejścia, by zdobyć szczyt. O wadze i randze człowieka świadczyło to, gdzie na zboczu tej >olimpijskiej< góry znajduje się jego stanowisko. W oczywisty sposób wyżej, oznaczało >ważniej<. W języku potocznym i w naukach społecznych obydwa określenia „do przodu” i „w górę struktury” dotyczą jednej cechy – mówimy o niej >kierunek<. Pytamy >W jakim kierunku?< i gdy otrzymujemy odpowiedź np. >Na prawo i do góry<, to wiemy, że w kontekście mapy organizacji mamy do czynienia z kierunkiem ukośnym (na rysunku 1 to wektor B). W potocznym ujęciu, pojęcie >kierunek< jest bowiem definiowane jako „strona, w którą zwrócono jest jakiś ruch”. Zapewne nikogo z Państwa to nie dziwi. Tak właśnie to rozumiemy. Inaczej jest w fizyce i to fizyczny obraz będzie potrzebny do wprowadzenia małej innowacji w narzędziach HR. W fizyce dwa określenia: „w górę” i „wprzód” odnoszą się do dwóch różnych własności – kierunku oraz zwrotu. Obydwa terminy odnoszą się do wektorów, czyli mówiąc językiem obrazu do linii zakończonych grotami. Nieco precyzyjniej to wielkość fizyczna mająca wartość, kierunek i zwrot. Na razie skupimy się tylko na kierunku i zwrocie, potem dodam wartość wektora, która dla idei zarządzania rozwojem ma nie mniejsze znaczenie niż kierunek i zwrot. Będę używała języka lapidarnego, prostego, by nie blokować treści skojarzeniami ze szkolnymi wspomnieniami nauk ścisłych. Podobnie jest z oznaczeniami. Nie są poprawne i typowe dla fizyki i matematyki, ale wystarczająco informacyjne na nasze potrzeby. Kierunek wektora to po prostu linia poprowadzona przez jego początek i koniec. Patrząc na nią możemy określić, czy jest skierowana pionowo (wektor A), poziomo (wektor C) czy skośnie (wektor B) (patrz rysunek 1). Zwrot wektora określa natomiast, które zakończenie linii symbolizującej wektor jest jego początkiem, a które końcem. I tu kluczową rolę odgrywa wspomniany grot. Wyznacza on początek wektora i jednocześnie informuje, że jest on zwrócony w prawo (wektor B i C), w lewo, w górę lub w dół. Wynika z tego, że języku potocznym słowo >kierunek< ma w sobie dwa znaczenia, informuje zarówno o położeniu linii jak i o tym, jak jest zwrócona. Razem daje to określenie >skierowana<. Zwróćmy uwagę, że w ujęciu fizycznym nie mamy określeń „wprzód”, „w tył” i „w bok” (czy „do przodu” i „do tyłu”), a jedynie „w górę”, „w dół”, „w prawo” i „w lewo” oraz pionowo, poziomo, ukośnie. Określenie „wprzód” jest natomiast dla nas bardzo ważne, gdyż oznacza progres, poprawę, postęp. A to z kolei jest zmiana informująca o rozwoju. Jak więc przenieść na język wektorów zjawisko progresu? Do tego trzeba dodać trzeci parametr, czyli wartość wektora. Prosto wizualnie, w przypadku wektorów przesunięcia od punktu a do punktu b jest to długość linii między tymi punktami, czyli długość linii wyznaczającej wektor. Im dłuższa linia, tym większa wartość wektora. Gdy te wszystkie zmienne umieści się na dwuwymiarowym, układzie współrzędnych, a do niego doda obraz hierarchicznej struktury organizacyjnej (rys. 2), to łatwo można je odnieść do opisu rozwoju. Rozwój, według klasycznej definicji psychologicznej powinien symbolizować każdy wektor, którego ruch wskazuje na zwiększającą się wartość wektora. Uwaga! Bez względu, czy to się odbywa w kierunku pionowym, poziomym czy skośnym. W pełnym ujęciu sprawa jest bardziej złożona, bo pojawia się jeszcze >góra< i >dół< oraz >prawo< i >lewo< wchodzące na liczby ujemne, ale nie będę teraz komplikowała. Zatrzymamy się na tym, że dziś w myśleniu o rozwoju ludzie wykorzystują schemat >w górę<, a dla poszerzenia możliwości oddziaływań na poziomie polityki HR trzeba po pierwsze przestawić ludzi na myślenie >do przodu, przed siebie<, a po drugie dodać trzeci wymiar, czyli na osi współrzędnych oś Z (rys. 3 i 4). Struktura z trzecim wymiarem daje rewelacyjne możliwości wizualizowania rozwoju poprzez pozyskiwanie wymiernych kompetencji nawet wówczas, gdy nie można jeszcze zaproponować ruchu na klasycznych wymiarach X i Y.

Rys. 1



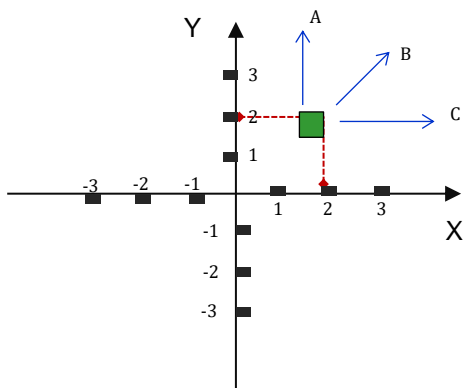
Rys. 2



Rys. 3

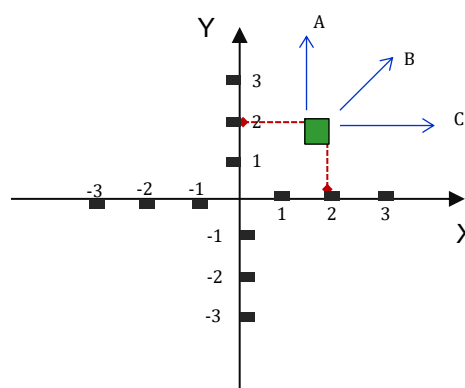
a)

■ stanowisko pracy DM maj 2018



b)

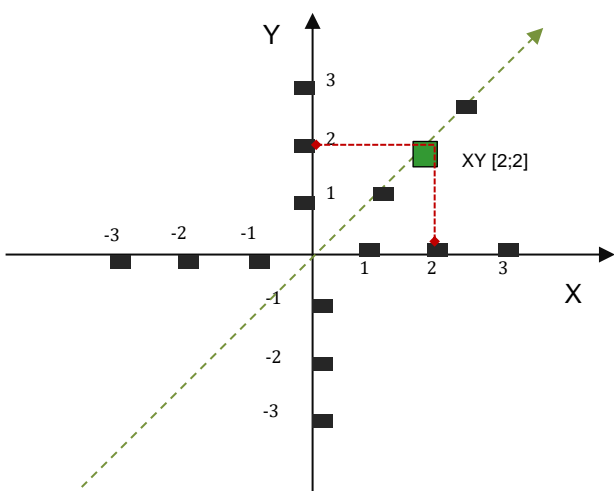
■ stanowisko pracy DM maj 2019 po realizacji z sukcesem projektu XXC i nabyciu wielu wymiernych i użytecznych elementów kompetencji (wiedzy, umiejętności, doświadczenia), ale bez możliwości awansu rozumianego jako ruch w strukturze stanowisk w wymiarze 2D; w strukturze 2D NIE widać przyrostu kompetencji i zmiany kompetencyjnej wartości stanowiska; stanowisko tkwi martwo w tym samym miejscu



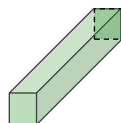
Rys. 4

a)

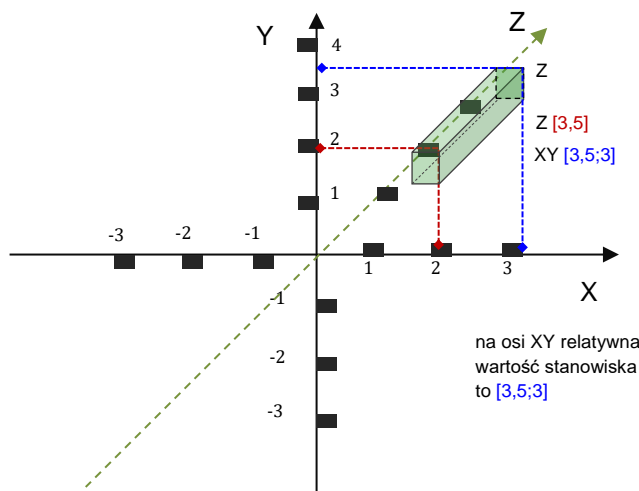
■ stanowisko pracy DM maj 2018



b)



stanowisko pracy DM maj 2019 po realizacji z sukcesem projektu XXC i nabyciu wielu wymiernych i użytecznych elementów kompetencji (wiedzy, umiejętności, doświadczenia), ale bez możliwości awansu rozumianego jako ruch w strukturze stanowisk w wymiarze 2D; w strukturze 3D widać przyrost kompetencji i zmianę kompetencyjnej wartości stanowiska; wizualizuje to oś Z; jest tu ruch, jest dynamika; można porównywać się z innym; można zbierać korzyści, zanim się ruszy na wymiarach X, Y



XY [2;2] a [3,5; 3] to już różnica; widoczna i policzalna

**UWAGA!** W normalnym rzucie 3D stanowisko >rozciągnięte< na osi Z nie byłoby ukośne, lecz sięgałoby w głąb struktury do wartości 3,5 na osi Z. W obrazie 2D nadal miałyby wartości 2 i 2 (na osi X i Y), czyli wizualnie przybrałoby obraz z rys. 4 pkt a).

Programy rozwoju pracowników i proces ich projektowania z uwzględnieniem potrzeb organizacji i ludzi można ująć w pełnym wymiarze ich dynamicznej charakterystyki i wyjść wreszcie ze schematu myślowego, że „do przodu” równa się znaczeniowo „w górę”. Jest to niebywale ograniczająca konsekwencja nieodróżniania w naszej dziedzinie kierunku od zwrotu oraz pomijanie znaczenia własności, jaką jest wartość. Wszystko to sprowadza się do kojarzenia rozwoju zawodowego przede wszystkim z awansem pionowym, czyli przesunięciem się wyżej. Wprowadzenie rozróżnienia znaczeniowego do charakterystyki ruchu – jak w przypadku fizyki rozgraniczenie kierunku i zwrotu – a także wykorzystanie pojęcia wartości byłoby nadzwyczaj korzystne dla programowania sposobów rozwoju oraz subiektywnego znaczenia procesu rozwoju. Obecne „do przodu, przed siebie” mogłoby mieć dodatkowy wymiar „w głąb”. Wartość z kolei może się wyrażać w szybkości zmiany i w jej wielkości (np. ile i jak szybko w danej kompetencji przyrosło wiedzy i/lub umiejętności i/lub doświadczeń i/lub uprawnień). W ten sposób mamy ruch w trzech wymiarach przestrzennych oraz czwarty wymiar, czyli czas. W prostych algorytmach systemu IT można wszystkie te parametry połączyć, dając zupełnie nowe możliwości i nazywania, i organizowania rozwoju. Dynamicznego, ponieważ regularnego i ciągłego, a także widocznego, a jednocześnie realnego i realizowanego przez względnie małe, drobne kroki. Nie trzeba wówczas kazać ludziom czekać na COŚ przez rok lub półtora. Można od razu wprowadzić ich w >żyjącą maszynę organizacji< i nauczyć poruszania się po niej. Dzięki tak prostemu zabiegowi otwiera się znacznie szerszą perspektywę określania rozwoju i jego planowania – perspektywę, która jest doskonale znana pokoleniu Y, a dla pokolenia Z będzie już jedyną rzeczywistością, którą rozumieją. Czas więc zacząć się transformować.