

# Live streaming szkoleń - nowe koncepcje przyćmią nawyki?

data aktualizacji: 2020.08.28



Zdalne szkolenia z zakresu zarządzania czasem pracy, priorytetyzacji zadań, komunikacji i reagowania na zmiany są niezwykle przydatne w obliczu aktualnej sytuacji

**Generalnie rozwiązania pracy elastycznej funkcjonowały w wielu organizacjach działających w Polsce, jednak obecna skala ich zastosowania jest bezprecedensowa. Wraz z wydłużającym się czasem zdalnego działania firm wyzwaniem staje się także zachowanie ciągłości obowiązujących procesów HR - szkoleniowych, rekrutacyjnych i wdrożeniowych dla nowych pracowników.**

Przedmiotem naszego zainteresowania jest rozwój zawodowy „w wersji zdalnej” fachowców branży automotive, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji wymaganych w punktach bieżącej obsługi i napraw pojazdów. Zaczniemy od zarządzania zasobami ludzkimi, od opinii reprezentantki firmy, której portfolio usług obejmuje doradztwo personalne i marketing rekrutacyjny.

- Skuteczna realizacja procesów HR w formie zdalnej jest możliwa tylko wtedy, gdy są one dobrze opracowane. W związku z tym firmy, które spełniały ten warunek, z łatwością przeniosły je w świat wirtualny - dowodzi Jadwiga Miśtak, HR consultancy project manager w Hays Poland. - Płynne przejście w tryb pracy zdalnej było najmniejszym wyzwaniem dla tych organizacji, które częściowo funkcjonowały zdalnie jeszcze przed nałożeniem obostrzeń związanych z pandemią. W osiągnięciu efektywności pomagały opracowane plany kryzysowe, odpowiednia komunikacja, ale przede wszystkim wewnętrzna zgoda na to, że nie ma pewności, jak te procesy będą funkcjonować w przypadku pracy wykonywanej całkowicie zdalnie. Stąd też ostatnie miesiące były dla

firm okresem prób, błędów, a także mniejszych i większych sukcesów. Zarówno organizacje, jak i pracownicy wciąż przechodzą przez proces uczenia się, jak funkcjonować w niestandardowej sytuacji, której nikt nie zaplanował. Okazało się, że elastyczność i umiejętne komunikowanie tego, co wiemy i czego nie wiemy, są ważniejsze niż nawet najlepiej zaprojektowane narzędzia.

O czym mowa? Badanie przeprowadzone niedawno przez dr. Hylco Nijp wykazało, że pracownicy, którzy mają możliwość samodzielnego ustalania harmonogramu pracy, czują się zdrowsi i mają więcej motywacji. Tu kolejny komentarz ekspercki.

- Zindywidualizowane zarządzanie czasem pracy, uwzględniające preferencje pracownika, przyczynia się do wyeliminowania zjawiska niepełnego wykorzystywania dostępnych zasobów ludzkich oraz zmniejszenia potrzeby pracy w godzinach nadliczbowych - przekonuje Łukasz Chodkowski, dyrektor zarządzający Déhora. - Inne zalety indywidualnego zarządzania czasem pracy to: atrakcyjniejsze warunki zatrudnienia, mniej nieobecności w pracy z powodu choroby, więcej możliwości pracy na część etatu, zgodność z zapisami zbiorowych układów pracy w kwestii pracy nocnej. To wszystko czynniki wpływające mniej lub bardziej bezpośrednio na efektywność kapitału ludzkiego i zwiększenie produktywności oraz zdrowia pracowników.

Nasz rozmówca z największej w Europie firmy doradczej z sektora planowania czasu pracy i zarządzania zasobami dowodzi, że firmy, które zdecydowały się na wdrożenie nowoczesnej koncepcji planowania czasu pracy, zanotowały wzrost produktywności od 3 do 8%, przy zmniejszeniu poziomu absencji o 10-25% oraz redukcji godzin nadliczbowych o 10-25%. Łatwiej jest im też przyciągnąć i zatrzymać pracowników. Podkreśla również, że self-rostering jest skuteczny i możliwy do wprowadzenia nie tylko w dużych firmach produkcyjnych, ale także w małych zakładach pracy.

- Cała idea polega na nowym, świeżym spojrzeniu na czas pracy, a mówiąc wprost - na daniu więcej samodzielności i decyzyjności pracownikom - sugeruje Łukasz Chodkowski.

Samodzielne czy zindywidualizowane (self-rostering) planowanie czasu pracy przez pracownika w branży automotive? O ile w przemyśle motoryzacyjnym self-rostering wydaje się trudny do pogodzenia z reżimem produkcyjnym, to przecież w działalności polegającej na obsłudze bieżącej klientów w ramach koncentracji na usługach (np. w punkcie wymiany ogumienia) dużo łatwiej taką koncepcję wdrożyć. Wynika to też z faktu, że o wiele łatwiej zoptymalizować harmonogramy dla mniejszej liczby pracodawców. Tam, gdzie mniej zmiennych danych. Ale i tu przestroga.

- Nie ukrywajmy - zmiana podejścia do sposobu planowania czasu pracy wymaga odwagi. Firmy, które zdecydowały się na taki krok, doświadczają ogromnej zmiany kulturowej. Wszystko, co do tej pory było znane, oczywiste i powtarzalne, już takie nie jest. Nie ma sztywnych zmian roboczych czy brygad. Podstawą opracowania harmonogramu jest zapotrzebowanie na personel tworzone na podstawie przewidywanego obłożenia pracą i do tego zapotrzebowania każdy pracownik na podstawie wcześniej ustalonych zasad „wpisuje się” do grafiku. Ważne jest, aby pamiętać, że zaangażowanie i poczucie odpowiedzialności są kluczowe. Okazuje się jednak, że ponad 90% pracowników preferuje tego typu rozwiązania - dowodzi ekspert firmy Déhora.

Jak kusząca to perspektywa, dowodzą wyniki wdrożeń. Otóż w firmach, w których stosuje się self-rostering, algorytm tak dobrze dopasowuje potrzeby pracowników do harmonogramu, że zbieżność między ich potrzebami i finalnym harmonogramem jest bliska 85% (w przeciwieństwie do zbieżności przy tradycyjnym planowaniu oscylującej w okolicach 35%).

### **Self-rostering - radosna melodia solistów w chórze koncertu życzeń?**

Wspomniany self-rostering, wykorzystując rozwiązania nowych technologii, pozwala uwzględnić potrzeby pracowników co do konkretnych godzin pracy, przy jednoczesnym niewpływowaniu na wybrany przez pracodawcę system czasu pracy. Sam proces planowania odbywa się w czterech fazach, począwszy od skalkulowania zapotrzebowania na personel na podstawie przewidywanych planów obłożenia pracą, poprzez fazę zbierania „życzeń” od pracowników i ich dopasowania do zapotrzebowania, na publikacji ostatecznego harmonogramu kończąc. Bez obaw. Paradoksalnie, danie pracownikom możliwości współdecydowania o harmonogramie nie kończy się wybieraniem przez wszystkich tylko najbardziej atrakcyjnych zmian. Nierzadko nie trzeba dodatkowych zachęt, bowiem część pracowników preferuje pracę nocną bądź weekendową. Cóż za kusząca perspektywa na niezależnym rynku napraw! Także dla zmotoryzowanych.

Dzisiejszy świat znacznie różni się od tego sprzed kilku miesięcy, domaga się rozwiązań dużo bardziej dopasowanych do czasu pracy i życia prywatnego. Wymuszone nieobecności w pracy wynikające z opieki nad dziećmi czy kwarantanny... Jest wiele czynników, które wyzwoliły sytuacje i potrzeby wyzwoliły w pracownikach potrzebę oderwania się (raz na zawsze?) od sztywnych gorsetów. Od szablonów nakładanych przez pracodawców. Generalnie czas pracy zdalnej zapisał się koniecznością zmiany nawyków i procedur. Na pierwszym miejscu?

- Pojawiła się potrzeba elastyczności i skrócenia łańcucha osób zaangażowanych w realizację jednego procesu naprawy czy usługi – odnotowuje Hanna Szumińska, specjalistka znana z naszył łamów jako koordynatorka metodyczna SRK Moto, a na co dzień zajmująca się szkoleniami, konsultingiem i uzyskiwaniem uprawnień jednostki certyfikującej dla podmiotów.

I podkreśla, że aspekt wykorzystania „czasu wolnego” uzależniony jest od nawyków: czy szukam szans albo czy widzę problemy w tej samej sytuacji. Cóż, w chwilach niepewności i braku pewności co do losu bliskich, zdrowia i pracy trudno wymagać entuzjastycznego zaangażowania w szkolenia, poszerzanie wiedzy czy rozwój umiejętności i kompetencji społecznych.

- Kluczem jest określenie kompetencji społecznych. Jeśli skorzystamy z Polskiej Ramy Kwalifikacji i opisu poziomu charakterystyk, to możemy określić poziom samodzielności i odpowiedzialności za proces szerszy niż dotyczący jednego stanowiska pracy. Umiejętność patrzenia przekrojowego daje większe szanse na uwzględnienie zmiennych, to nie usztywni nam modelu i harmonogramu pracy – dodaje.

### **Lekkość (miejmy) w modelowaniu procesu warunkami nieprzewidywalnymi**

Długi okres powszechnej pracy zdalnej stanowi wyzwanie zarówno dla firm, jak i pracowników. Czy w dobie pandemii, w ślad za webinariami i szkoleniami online idą umiejętności wyczekiwane od fachowców? Wszyscy nasi rozmówcy przyznają, że oferta szkoleń via internet w szczycie lockdownu była naprawdę duża. Na początku pandemii wiele organizacji i profesjonalistów poczuło chęć niesienia bezinteresownej pomocy, dzięki której powstały liczne darmowe treści i materiały – poradniki, webinaria, szkolenia, podcasty. Jak ocenić ich przydatność?

- W ocenie stopnia przydatności szkoleń niezmiennie kluczową rolę odgrywają takie aspekty, jak weryfikacja zawartości merytorycznej, a także elastyczność w dopasowaniu treści do indywidualnych potrzeb organizacji – przybliżyła zagadnienie Jadwiga Miśtak z Hays Poland. – Kluczowym sposobem na weryfikację jest pytanie organizatorów szkoleń o to, czym różni się szkolenie online od tych, które były prowadzone w formule stacjonarnej. Jeśli firma utrzymuje, że forma prowadzenia szkolenia nie powoduje żadnych różnic, to należy zachować ostrożność.

Za ważną kwestię reprezentantka największej na świecie firmy zajmującej się rekrutacją specjalistyczną uznaje osobę trenera i jego elastyczność. O czym mowa?

- Wiele osób specjalizujących się w prowadzeniu szkoleń jest napędzanych do działania przez energię oraz pracę grupy i to właśnie z bezpośredniej interakcji czerpie motywację i satysfakcję. W uczeniu zdalnym o wiele trudniej poczuć energię grupy, trudniej jest także skupić uwagę uczestników na przekazywanych treściach. Mało tego, zdalne szkolenia wymagają wykorzystania bardziej dyrektywnych sposobów prowadzenia, np. intensywniejszego wywoływania do odpowiedzi, co może być trudne dla obu stron. Nie należy wnioskować, że trener z sukcesem prowadzący szkolenia w sali równie dobrze poradzi sobie w środowisku online – wyjaśnia Jadwiga Miśtak.

Trudno się nie zgodzić z tym, że formuła zdalna wymaga zdecydowanie większego skupienia zarówno uczestników, jak i trenerów, dlatego też warto mocniej weryfikować czas szkolenia, jego plan i rozłożenie przekazywanych treści. Kompetencje trenerskie to jedno. Do sukcesu niezbędne są proste i intuicyjne narzędzia online, łatwe w obsłudze również z perspektywy trenera, które umożliwiają interakcję pomiędzy uczestnikami, dającą chociaż namiastkę dynamiki grupowej.

### **Czas pracy zdalnej - jak zapamiętamy ten... sukces!**

Pozostaje rozstrzygnąć, czy i jak gwałtowny rozwój oraz rosnąca dostępność technologii wideokonferencyjnych i webinarów przekładają się na wzrost rentowności firm działających w branży aftermarket. Czy porażkę związaną z niemożliwością prowadzenia stacjonarnych szkoleń można zamienić w sukces? Oczywiście, że tak. Czego dowodzi kazus tej jednoosobowej.

- Klienci bez problemu znajdują czas na umówione z wyprzedzeniem 1-godzinne spotkanie lub prezentację nowego produktu lub nawet dłuższe maksymalnie 2-godzinne szkolenie – dzieli się swym spostrzeżeniem Dariusz Walisiak, Eastern European business development manager w firmie Hamaton. – Jeżeli jest taka potrzeba, to przeprowadzam szkolenie w dwóch krótszych turach albo po szkoleniu umawiam się na dodatkową telekonferencję lub rozmowę telefoniczną, aby wyjaśnić wszelkie wątpliwości, odpowiedzieć na dodatkowe pytania szczególnie wtedy, kiedy rozmówca miał już okazję popracować z czujnikami kontroli ciśnienia. Sprawdzenie wiedzy teoretycznej jest również bardzo proste, a to dzięki wielu aplikacjom służącym do testowania. Najprostszym i wcale nie mniej efektywnym sposobem od tych płatnych będzie skorzystanie z darmowego narzędzia do testowania wiedzy – testów dostępnych w Dokumentach Google. Aplikacja ta pozwala nam na przeprowadzenie takiego testu zdalnie oraz następnie podzielenie się wynikami wraz z uwagami z osobami, które go rozwiązały.

Wspomnijmy, że przed pandemią, jako osoba odpowiedzialna za sprzedaż i rozwój klientów

w Europie Wschodniej (aż 24 rynki!), sporo podróżował, by osobiście odwiedzać klientów. Od marca wdrożył szkolenia techniczne, które mają przedstawiać ofertę produktową, dobór, konfigurowanie oraz przyuczanie czujników do aut i ich serwisowanie. I dowodzi, że w przypadku szkoleń dotyczących korzystania z programów lub wykorzystania urządzeń diagnostycznych ocena postępów uczestnika oraz nabycia finalnych umiejętności jest bardzo łatwa do przeprowadzenia. Nie jest więc prawdą, że kontakt online to tylko szkolenia z miękkich kompetencji, skoro obsługi urządzenia do programowania czujników kontroli ciśnienia można bez problemu nauczyć podczas wideokonferencji. No dobrze, a jak przywołany tu przedsiębiorca rozwiązał zagadnienie sprawdzenia przekazywanej wiedzy? Okazuje się, że wystarczy test przesłany do uczestników po szkoleniu. Może on zostać udostępniony, np. w grupie [www.facebook.com/groups/tpms.eu/](https://www.facebook.com/groups/tpms.eu/), wszystkim, którzy chcą zweryfikować swoją wiedzę, co daje możliwość późniejszego kontaktu z osobami, które rozwiązując test, musiały wpisać swój adres e-mail, wyrazić zgodę na przetwarzanie ich danych i kontakt w celu przekazania wyników testu oraz ewentualnego przyszłego kontaktu.

### **Jak weryfikować przekazywane umiejętności z ekranów komputerów?**

Tak samo jak w przypadku szkoleń stacjonarnych, w formule zdalnej ich skuteczność również uzależniona jest od nastawienia uczestnika. Aby osoba dorosła wyniosła coś z kursów, niezbędne jest podjęcie świadomej decyzji o chęci poszerzenia wiedzy. W trakcie zajęć trener może klasycznie pytać uczestników o to, co ze sobą zabierają i jak chcą wykorzystać nabytą wiedzę. Dobrą praktyką jest również uwzględnianie w programie studium przypadku do rozwiązania w trakcie lub po szkoleniu. Pamiętajmy też, że zdobycie umiejętności nie przekłada się bezpośrednio na zbudowanie kompetencji pracownika czy organizacji. Starajmy się, aby po szkoleniu pracownik miał realną szansę wykorzystania w praktyce zdobytej wiedzy i umiejętności.

### **Wpływ harmonogramu pracy na zdrowie pracowników jest mierzalny!**

W ankiecie dla BPCC na potrzeby badania HR Review 2020 pytaliśmy respondentów o działania, które podjęli w swoich firmach w celu wspierania dobrostanu pracowników. Promowanie koncepcji work-life balance było jedną z najczęstszych odpowiedzi. Co ciekawe, osoby, które deklarują, że optymalizują harmonogramy, starając się sprostać oczekiwaniom pracowników, zgłaszają mniejszy negatywny wpływ problemów z rekrutacją i utrzymaniem pracowników na funkcjonowanie firmy. Dziś dodatkowo przewiduje się, że najważniejsze nowe aspekty dbania o pracownika będą koncentrować się na: zapewnieniu poczucia, że standardy bezpieczeństwa fizycznego są traktowane serio, jego bezpieczeństwie psychicznym oraz określeniu, w jaki sposób firma będzie wspierać bezpieczeństwo finansowe pracowników w trudnych momentach w przyszłości.

### **Czas pracy zdalnej to czas uczenia się innych umiejętności**

Planowanie czasu pracy zależy od dwóch kluczowych czynników bardziej techniczno-organizacyjnych, tj. usługi realizowanej dla klientów dostępnej w godzinach otwarcia firm i usługi realizowanej w sposób zadaniowy. A jeszcze istotniejsze jest, z jakim typem osób świadczących pracę mamy do czynienia. Czy są to osoby dobrze odnajdujące się w sztywnych ramach czasowych, czy raczej pracujące np. w godzinach wieczornych, czy pod wpływem natchnienia. Świadomy wybór i lista istotnych czynników pokazują, jak wiele zmian w procesie świadczenia pracy jest możliwe. Często wystarczy posłuchać wszystkich i wypracować takie harmonogramy, które połączą indywidualizm osoby realizującej zadania, ale pozostawia też pewną lekkość w modelowaniu procesu przez nieprzewidywalne warunki.

**Rafał Dobrowolski**

**Fot. Hamaton, ZF**

Źródło: