

10 trendów w rozwoju pracowników w roku 2013 według House of Skills

Popyt na rynku szkoleń kształtuje się pod wpływem zjawisk globalnych i megatrendów (zmiany demograficzne, intensywny rozwój technologiczny każdego obszaru funkcjonowania firmy, recesja, towarzysząca jej niepewność i kurczenie się rynków, podążające za tym redukcje zatrudnienia, fuzje przedsiębiorstw, przenoszenie produkcji do innych krajów, globalne poszukiwanie talentów, konieczność zmian i modyfikacji strategii biznesowych, etc.). Należy także pamiętać o zróżnicowanej sytuacji biznesowej konkretnych sektorów i firm, jak również o obecnej kondycji polskiej gospodarki.

Trendy w rozwoju pracowników związane są z podażą szkoleń, która jest odbiciem zjawisk zachodzących po stronie popytowej, zniekształconym przez szczegółowe uwarunkowania i regulacje branżowe. Chodzi tu m.in. o zakończenie perspektywy finansowej EFS 2007–2013, nadpodaż trenerów i konsultantów oraz ich silną konkurencję na rynku pracy, dużą liczbę niewielkich firm szkoleniowych niemających wyraźnie wyróżniającej się oferty rynkowej. Jak co roku, zebraliśmy wnioski z badań, nasze własne doświadczenia i przewidywania w listę 10 najważniejszych trendów w rozwoju pracowników.

Trend 1. Mniej szkoleń, więcej interwencji doradczo-rozwojowych

Ostatnie lata obfitowały w masowe programy szkoleniowe zorientowane na uzupełnianie i rozwój podstawowych umiejętności menedżerskich, specjalistycznych biznesowych i miękkich. Dofinansowane ze środków EFS programy szkoleniowe umożliwiały uzupełnianie luk rozwojowych spowodowanych niedopasowaniem systemu edukacji formalnej do rynku pracy i potrzeb pracodawców. Wiele firm wykorzystało szansę, jaką dawały programy europejskie – dzięki niewielkiemu finansowemu udziałowi własnemu stać je było na takie działania. W rezultacie wzrosła efektywność pracowników i poprawiły się ich umiejętności bazowe.

Można się więc spodziewać, że ze względu na nadpodaż oferty i kurczące się środki europejskie część firm prowadzących szkolenia w zakresie potrzeb podstawowych będzie walczyć o klienta za pomocą obniżania cen. Inne, które powstały jedynie dzięki środkom europejskim, wycofają się z rynku lub upadną. Szkolenia standardowe będą dostępne na rynku komercyjnym za coraz niższą cenę, choć ze względu na doświadczenie klientów w realizacji szkoleń dofinansowanych oraz inne potrzeby biznesowe niekoniecznie będą to szkolenia przez nich rzeczywiście pożądane i kupowane. Ograniczone budżety klientów będą skutkować gotowością do zakupu jedynie takich rozwiązań, które odnoszą się do konkretnych wyzwań biznesowych. Nie cena, lecz zdolność do rozwiązania problemu coraz częściej będzie decydować o wyborze firmy i programu szkoleniowego (bez względu na jego formę). Opisane zjawiska są charakterystyczne nie tylko dla naszego rynku - w badaniach przeprowadzonych przez

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) respondenci zadeklarowali rosnącą potrzebę silniejszej integracji szkoleń i programów rozwojowych z konkretnymi potrzebami i strategią organizacji.¹

Trend 2. Dojrzewanie rynku szkoleniowo-doradczego

Finansowanie EFS nie tylko pomogło w powstaniu i funkcjonowaniu wielu nowych firm szkoleniowych, ale umożliwiło także stopniowe osiągnięcie dojrzałości przez rynek doradczo-szkoleniowy. Konkurencja cenowa między firmami będzie coraz intensywniejsza. Nie oznacza to jednak, że rynek oferuje jednolite usługi. Doświadczenie zdobyte w pracy z klientami w ciągu ostatnich lat, w połączeniu ze wsparciem finansowym EFS, pozwoliło poszerzyć i urozmaicić ofertę szkoleniową. Nie są to już tylko standardowe szkolenia „z półki”, lecz programy złożone ze zdywersyfikowanych metod rozwoju.

Oprócz różnorodnych rozwiązań szkoleniowych oferowanych szerszej grupie uczestników, o dojrzałości rynku świadczy także koncentracja na indywidualnych potrzebach. Chodzi tu zarówno o dopasowywanie szkoleń i metod do celów rozwojowych konkretnych pracowników, jak i o coraz powszechniejsze stosowanie doradztwa indywidualnego czy zespołowego.

Dojrzałość osiągnęły nie tylko firmy doradczo-szkoleniowe, ale także firmy specjalistyczne świadczące usługi dla wspomnianego rynku, oferujące merytoryczne i technologiczne wsparcie – np. w zakresie gier i symulacji biznesowych, czy też aplikacji do prowadzenia wirtualnych szkoleń. Polskie firmy specjalistyczne dostarczające rozwiązania dla branży szkoleniowej rozwijają się na tyle intensywnie, że możliwa jest efektywna współpraca przejawiająca się w stale poszerzającej się palecie oferowanych rozwiązań. Połączenie wyżej wymienionych czynników jest przejawem dobrze rozwiniętego i samowystarczalnego rynku szkoleniowo-doradczego, który wzbogacając ofertę o nowe, ciekawe rozwiązania, wychodzi naprzeciw potrzebom klientów.

Trend 3. Experiential learning

Experiential learning, czyli nauka przez doświadczenie, wydaje się obecnie bardzo modnym, przez co czasami nadużywanym pojęciem. Jednakże coraz więcej firm odwołuje się do teoretycznych założeń tej metody nauczania. Wynika to z faktu, że jest ona bardzo efektywna, a jednocześnie atrakcyjna. Przeżywanie własnych emocji i doświadczeń ułatwia refleksję nad zmianą działań w przyszłości. W wymiarze szkoleniowym experiential learning może przybierać bardzo różną postać, najczęściej spotykane to:

- gry symulacyjne,
- warsztaty wykorzystujące pracę ze zwierzętami,
- drama, teatr,
- outdoor, team building (traktowane już jako nieco „oklepane”),
- złożone formy oparte na nowoczesnych technologiach (np. symulacje lub gry sieciowe),

¹ Zob. *Learning and Talent Development: Annual Survey*, CIPD 2012. Badanie przeprowadzono na próbie 765 brytyjskich pracowników HR.

➤ procesy oparte na metodologii action learning.

Oznacza to, że w najbliższych latach przeżyjemy wzrost zainteresowania programami oferującymi uczenie się przez własne doświadczenia i emocje. Doświadczenie nie musi być wycinkiem biznesowej rzeczywistości, może być pewną metaforą, którą później odniesiemy do konkretnych zadań biznesowych.

Experiential learning jest już szeroko stosowany na świecie. Czasami przyjmuje zaskakujące formy, takie jak zajęcia w więzieniu czy łodzi podwodnej. Przykładem są szkolenia dla liderów organizowane przez amerykańską organizację The Conference Board², która zabiera uczestników warsztatów do centrów kosmicznych w Houston lub na przylądku Canaveral.

Trend 4. Zindywidualizowane podejście

Nadal rośnie znaczenie programów dopasowanych specjalnie do potrzeb biznesowych i celów rozwojowych pracowników. W ramach indywidualnego podejścia do rozwoju pracowników wyraźnie zaznacza się tendencja do uważnego doboru szkoleń dedykowanych. Coraz rzadziej będziemy obserwować „zbiorowe” wysyłanie pracowników na te same standardowe szkolenia. Przy ograniczonych budżetach klienci będą zastanawiać się dwa razy dłużej nad każdą wydaną złotówką, szczególną uwagę zwracając na to, czy podejmowane działania rozwojowe są przydatne konkretnym grupom pracowników. Decyzje o planach rozwojowych będą podejmowane na podstawie analizy potrzeb pracownika, dzięki czemu ma szansę powstać propozycja działań spełniających oczekiwania zarówno pracownika, jak i organizacji. Podejmowane działania rozwojowe, w tym udział w konkretnych szkoleniach, będą elementem kontraktowanych z pracownikiem celów rozwojowych.

Jednym z rozwiązań w ramach zindywidualizowanego podejścia do pracownika jest coaching. W Wielkiej Brytanii aż połowa badanych uznaje coaching za jedną z najbardziej efektywnych praktyk rozwojowych ostatnich lat, przewidując jednocześnie większą integrację coachingu z rozwojem organizacji i efektywnością w zarządzaniu zmianą organizacyjną³. Polski rynek szkoleniowo-doradczy bardzo szybko zareagował na rodzącą się potrzebę - obecnie ponad 22% podmiotów szkoleniowych oferuje usługi coachingowe⁴.

Trend 5. Wzmocnienie kadry menedżerskiej

Silna kadra menedżerska na każdym szczeblu zarządzania jest chyba najlepszą gwarancją przetrwania trudnej sytuacji rynkowej i zawirowań w biznesie. Jak wskazują badania, organizacje, które mają odpowiednio przygotowanych liderów, przejmujących w kryzysie rolę przywódcze, potrafią przeprowadzać firmy przez okres destruktywnych emocji, zagubienia i niepewności, poczucia utraty stabilności i kontroli, rosnącego stresu i zmęczenia, pogorszenia zdrowia psychofizycznego, rosnącego napięcia i konfliktów, spadku zaangażowania, a nawet nasilenia zachowań nieetycznych. Menedżer, a w szczególności bezpośredni przełożony, odgrywa na co dzień bardzo ważną rolę – wspiera rozwój pracownika, dbając o wdrożenie umiejętności zdobytych na szkoleniu. Dlatego menedżerowie każdego szczebla są i nadal będą najważniejszą grupą docelową programów rozwojowych. Wspomniane już

² <https://www.conferenceboard.org/leadershipexperiences/index.cfm?id=1970>

³ Zob. *Learning...*, op. cit.

⁴ Zob. *Kształcenie przez życie*, PARP 2012. W ramach badania przeprowadzono 4504 wywiady w firmach i instytucjach szkoleniowych.

badania prowadzone przez CIPD pokazują także, że w nadchodzących latach wzrośnie odpowiedzialność kierowników liniowych za rozwój i szkolenia pracowników.

Trend 6. Rozwój kreatywności, przedsiębiorczości i innowacji

Wobec kurczących się i ulegających przebudowie rynków i ograniczonego popytu wiele firm rozpoczęło poszukiwanie sposobów przetrwania i nowych dróg rozwoju. Mentalność start-up'u charakteryzująca się kreatywnością, innowacyjnością, przedsiębiorczością i zaangażowaniem najczęściej jednak nie jest wyróżnikiem dużych korporacji czy silnie osadzonych na rynku firm średnich i małych. Firmy duże ograniczone są wewnętrznymi strukturami, systemami i procedurami, a przede wszystkim wykształconą przez lata kulturą organizacyjną, natomiast średnie i małe nie potrafią znaleźć nowych rozwiązań, gdy to, co zawsze działało i przynosiło rezultaty, już się nie sprawdza. Brakuje im pomysłów lub mają ich mnóstwo, ale brakuje im kompetencji, właściwej selekcji, a przede wszystkim wdrożenia. Na znaczeniu zyskują więc usługi doradczo-szkoleniowe kształcące umiejętności projektowania i wdrażania strategicznych innowacji, umożliwiające rozwój kultury kreatywności, wspierające kreatywność i innowacyjność poszczególnych ludzi, jak również kreowanie produktów oraz rozwiązań marketingowych, zarządczych i operacyjnych.

Trend 7. Sprzedaż, obsługa klienta i Customer Experience Management

Stawiamy tezę, że nie ma dziś w Polsce firmy, która nie chciałaby wzmocnić efektywności sprzedażowej. Większość firm planuje więc działania rozwojowe skierowane do handlowców, menedżerów sprzedaży, pracowników działów call center i obsługi klienta oraz ich menedżerów. Z całą pewnością szkolenia dla tych grup zawodowych w 2013 roku będą cieszyć się dużym powodzeniem. Wobec nasilającej się walki o te same segmenty klientów i w obawie przed utratą obecnych firmy coraz częściej inwestują w działania wzmacniające lojalność, licząc na to, że klienci pozostaną z nimi pomimo aktywnych działań akwizycyjnych konkurencji. Znacznie wzrośnie zapotrzebowanie na szkolenia i działania systemowe związane z obsługą klienta i zarządzaniem jego doświadczeniami (customer experience management). W obszarze tym następuje jednocześnie przeobrażenie potrzeb dotyczących zawartości programów szkoleniowych. Odchodzi się od szkolenia prostych technik i rozwijania wzorów umiejętności. Akcent stawiany jest na psychologię klienta, rozumienie jego emocji, potrzeb, wartości, motywacji i postaw, które stanowią podstawę dokonywanych wyborów zakupowych i lojalności. Rozwija się sztuka empatii i budowania relacji (od empatii do sympatii).

Trend 8. Funkcjonowanie zespołów

W polskiej kulturze narodowej, która charakteryzuje się najniższym w Europie poziomem kapitału społecznego (mierzonego wskaźnikiem zaufania)⁵, wzmocnianej przez system edukacji formalnej promujący indywidualizm i rywalizację, zespołowość w firmach rozumiana zarówno jako praca w zespole, jak i współpraca między działami wciąż stanowi ważny obszar rozwoju. Istnieją rezerwy efektywności związane z uruchomieniem synergii indywidualnych potencjałów pracowników. Zaistnienie efektywnej pracy zespołowej wymaga podjęcia świadomych działań przez firmy i menedżerów.

⁵ Zob. *Diagnoza społeczna 2007*, red. J. Czapiński, T. Panek, Warszawa 2007.

Organizacje dążące do zwiększenia efektywności sięgają i będą coraz częściej sięgać po programy podnoszące jakość pracy zespołowej i służące budowaniu kultury zespołowości. Firmy szkoleniowe mogą być bardzo dobrymi partnerami dla biznesu w zakresie budowania i rozwoju zespołów. Oznacza to w praktyce zarówno rozwój przywódcozy liderów, jak i interwencje polegające na diagnozie zespołu (analiza efektywności, pełnionych ról, celów, zasad, metod współpracy, komunikacji, etc.) oraz procesowej pracy z zespołem poprzez różnego rodzaju warsztaty, symulacje, coaching, wsparcie doradcze itp. Warto w tym przypadku odróżnić proste integracje czy gry outdoorowe, które powoli odchodzą do lamusa, od poważnych procesów kształtowania, rozwoju i wzmacniania synergii w zespole.

Trend 9. Technologia w szkoleniach

Trend technologiczny, o którym wspominaliśmy rok temu, zaczął się materializować zgodnie z naszymi przewidywaniami. Ze względu na zmianę pokoleniową, ograniczenia budżetowe, mniejszą ilość czasu na rozwój, pracę zdalną, wyczerpanie się dotychczasowych form szkoleń tradycyjnych (stały się powszechne) oraz konieczność docierania z nową wiedzą i umiejętnościami do pracowników w formule just-in-time coraz więcej firm realizuje działania rozwojowe, wykorzystując nowoczesne technologie: przekaz wideo, konferencje w sieci, e-learningowe symulacje i gry edukacyjne, mobile learning. Stosowanie webinarów w ramach prowadzonych szkoleń e-learningowych w 2013 r. zadeklarowało aż 66% badanych⁶. Trend ten będzie się wzmacniał. Technologia staje się przyjazna, przepustowość łączy nie jest już problemem. Formy e-learningu synchronicznego i asynchronicznego są coraz bardziej atrakcyjne, a ludzie - również ze względu na zmiany pokoleniowe - coraz bardziej otwarci i chętni. Technologia w szkoleniach ma już silne podstawy do efektywnego oddziaływania, więc... zaczyna oddziaływać.

Trendem wspierającym stosowanie technologii podczas szkoleń jest zjawisko gamifikacji. Polega ono na wykorzystaniu mechanizmów znanych z gier do projektowania procesów uczenia się i pracy, co przyczynia się do zwiększenia zaangażowania i efektywności oraz wywołuje pozytywne nastawienie. Uczestnicy zdobywają punkty za wykonywanie zadań lub przejawianie określonych zachowań, co w konsekwencji pozwala na osiąganie wyższych poziomów i otrzymywanie nagród. Portale społecznościowe, wykorzystując wspomniany mechanizm, umożliwiają z kolei wymianę doświadczeń i samorozwój. Poprzez ciągłe pobudzanie aktywności, stymulują kreatywność.

Opisane mechanizmy można wykorzystać w praktyce biznesowej, tworząc portale rozwojowe, które motywują, angażują, uczą, inspirują i zachęcają do dzielenia się opiniami i doświadczeniami z innymi uczestnikami, na przykład kolegami z pracy. Biorąc pod uwagę wzrost liczby godzin, jaką pracownik poświęca nauce i rozwojowi (4807 rocznie), przy jednoczesnym spadku liczby godzin poświęconych bezpośrednio na szkolenia (37 rocznie)⁷, prognozujemy rozwój trendu polegającego na nauczaniu za pomocą portali społecznościowo-rozwojowych.

W związku z powstawaniem portali internetowych umożliwiających dzielenie się wiedzą, coraz częściej spotkamy się także z potrzebą zebrania całej wiedzy organizacji, jej uporządkowania i skatalogowania.

⁶ Zob. *Wykorzystanie nowych technologii w szkoleniach*, Obserwatorium Zarządzania 2012. Badanie przeprowadzono na próbie 161 osób podejmujących w swoich organizacjach decyzje dotyczące prowadzonych szkoleń.

⁷ Zob. *State of the Industry Report*, ASTD 2012.

We wspomniane platformy inwestują zazwyczaj duże firmy pragnące efektywnie zarządzać swoim know-how oraz firmy świadczące dla nich usługi, między innymi firmy szkoleniowe. Przykładem takiej platformy jest stworzony przez nas system www.poszukaniu.pl, za pośrednictwem którego uczestnicy szkoleń uzyskują dostęp do materiałów szkoleniowych, artykułów, materiałów inspiracyjnych.

Trend 10. Work-life balance

Termin work-life balance oznacza zachowanie harmonii i równowagi między życiem zawodowym a osobistym. Z informacji uzyskiwanych bezpośrednio od naszych klientów i uczestników szkoleń wynika, że przeciętny polski pracownik ma z tym duże trudności. Potwierdzają to badania prowadzone przez firmę Extended DISC, zgodnie z którymi Polska jest krajem o najwyższym w Europie wskaźniku stresu.⁸ Problem ten jest poruszany i omawiany w literaturze branżowej, podczas konferencji i eventów dedykowanych działom HR. Pracodawcy zaczynają zdawać sobie sprawę, że brak równowagi między życiem osobistym i zawodowym wpływa w dłuższej perspektywie na znaczące obniżenie efektywności pracownika.

W związku z tym programy związane z work-life balance stają się coraz bardziej dostępne w Polsce, a przewidujemy, że w najbliższych latach ich popularność będzie rosła. W obecnej chwili najczęściej przyjmują one formę:

- niestandardowych umów uwzględniających zmodyfikowaną organizację pracy i ruchomy czas pracy,
- urlopów i zasiłków oraz zwolnień z obowiązku świadczenia pracy udzielanych pracownikowi z powodu konieczności pełnienia obowiązków rodzinnych,
- świadczeń dla pracowników łączących aktywną pracę zawodową z obowiązkami opiekuńczymi (np. przyzakładowe przedszkole),
- bonusów (finansowych i pozafinansowych) przyznawanych pracownikom zmuszonym do godzenia pracy z obowiązkami opiekuńczymi.

Wspomniane programy coraz częściej łączą się także z korporacyjnymi programami wellness, które oferują na przykład konsultacje dietetyka zgodnie z założeniem o propagowaniu zdrowego trybu życia i samorozwoju. Firmy szkoleniowe będą natomiast oferować odpowiednio zaprojektowane moduły szkoleniowe koncentrujące się m.in. na takich aspektach, jak efektywność indywidualna, automotywacja, wyznaczanie celów osobistych i samorozwój, radzenie sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym.

Przygotowali: Joanna Domeradka, Aleksander Drzewiecki, Marek Hyla, Anna Szymczak, Andrzej Twarowski, Michał Zaborek.

⁸ <http://hrstandard.pl/2009/05/12/434/>, z dn. 14.01.2013.