

# Trendy w rozwoju pracowników na rok 2018

---



---

**MICHAŁ ZABOREK,**  
Prezes Zarządu House of Skills.

Styczeń to czas wyciągania wniosków z minionych 12 miesięcy i planowania tego, co przed nami. Tradycyjnie już w tym okresie przedstawiamy 10 trendów w rozwoju pracowników na nadchodzący rok – 2018. Bazujemy na analizie badań, tematów poruszanych w prasie, głównych zagadnień konferencji branżowych i przede wszystkim na własnym doświadczeniu interakcji z tysiącami uczestników programów rozwojowych realizowanych przez House of Skills. Jako jedna z największych firm doradczo-szkoleniowych w Polsce towarzyszymy naszym klientom w pokonywaniu wyzwań rozwojowych związanych z ich biznesami, patrząc ich oczami na wymagania stawiane na naszym rynku liderom, menedżerom i pracownikom. Zapraszamy do lektury.

A handwritten signature in black ink that reads "Michał Zaborek". The signature is written in a cursive style and is centered within a light grey rectangular box.

# Rozwój narzędziem walki o pracownika



1



# Rozwój narzędziem walki o pracownika

---

W roku 2017 mieliśmy do czynienia z rynkiem pracownika i na chwilę obecną nic nie wskazuje, aby w 2018 było inaczej. Trudności ze znalezieniem odpowiednich ludzi i, co za tym idzie – z ich utrzymaniem, stanowiły wyzwanie praktycznie w każdej organizacji w Polsce. Potwierdzeniem tego stanu są zauważalny wzrost płac i niskie bezrobocie. Przez cały rok 2017 bezrobocie malało – od ponad 8% w styczniu do nieco powyżej 6% pod koniec roku<sup>1</sup>. Jednocześnie odsetek pracowników zaangażowanych jest w Polsce najniższy od lat (48%) i ma tendencję spadkową. Polacy krytycznie oceniają swoich pracodawców i coraz więcej od nich oczekują<sup>2</sup>. W takim krajobrazie szczególnego znaczenia nabierają programy rozwojowe, które firmy oferują swoim pracownikom. W warunkach zatrudnienia, obok wynagrodzenia, drugim najważniejszym czynnikiem stało się to, „w jaki sposób mogą się tu rozwijać”. W pracy nadal poszukujemy sensu, spełnienia, ale też – szansy rozwoju konkretnych umiejętności.

W związku z powyższym działania rozwojowe

zyskują dodatkowe wymiary. Pierwszy z nich to wzmocnienie siły przyciągania kandydatów do pracy. Wolimy pracować tam, gdzie organizacja na serio podchodzi do rozwoju i gdzie będziemy mogli w sposób systemowy i przemyślany podnosić swoje kompetencje. Drugi to funkcja motywacyjna. Inwestycje w budżety rozwojowe wzmacniają zaangażowanie i ułatwiają utrzymanie pracowników w organizacji. Na rynku wszakże trwa walka o fachowców, zatem wewnętrzna oferta rozwojowa pomaga zatrzymać ich w firmie. Trzecim wymiarem jest podnoszenie efektywności pracy w organizacji uzyskiwane poprzez odpowiednie działania rozwojowe. Patrząc na wspomniane poziomy zaangażowania, potencjał wzrostu wydaje się być tu ogromny.

Duże oczekiwania pracowników dotyczące działań rozwojowych nakładają się na wszystkie zjawiska opisywane przez nas w dalszej części artykułu. Na rynku pracownika nie chodzi tylko o to, aby firma rozwijała ludzi – ważne jest również, jak to robi.

1. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-w-latach-1990-2017,4,1.html>.
2. A. Błaszczak, Nasze zaangażowanie w pracę najniższe od lat, „Rzeczpospolita”, 17.10.2017. Artykuł dostępny na stronie: <http://www.rp.pl/Praca/310179885-Nasze-zaangazowanie--w-prace-najnizsze-od-lat.html>; dostęp: 4 stycznia 2018.



# Różnorodność w natarciu

---

2

Od ponad 25 lat bogacimy się jako społeczeństwo. Nie jest to jednak wzrost jednolity. W wielu dużych miastach i dużych firmach widać rozwarstwienie na zamożną klasę średnią i grupy będące na dorobku. Klasa średnia dąży do samorealizacji; szukając sensu, zanurza się w filozofii wellness i nurtach slow-life. Obok mamy imigrantów, napływających do większych ośrodków z prowincji oraz coraz częściej – z zagranicy. Niemal 40% przedsiębiorców ankietowanych przez Business Centre Club w październiku 2017 zadeklarowało, że zatrudnia obcokrajowców, a 60% – że ma to w planach<sup>3</sup>. Dominują pracownicy z Ukrainy, Białorusi, Kazachstanu.

Dla organizacji i kadr zarządzających nimi oznacza to coraz większą mieszanekę wartości, przekonań, stylów. Dochodzą do tego obecne od dawna różnice międzypokoleniowe. Zarządzanie pokoleniami to temat stary i z pozoru dobrze rozpoznany. Z pozoru tylko, ponieważ częste są głosy wskazujące na wzajemne rozczarowania. Pojawiają się zarzuty o nadmierną sztywność, niezrozumienie, roszczeniowość, brak cierpliwości, zbyt duże oczekiwania na starcie, brak lojalności...

Tymczasem analizy wskazują, że różnorodne i dobrze współpracujące z sobą zespoły osiągają lepsze wyniki<sup>4</sup>. W dużych organizacjach różnorodność jest zagadnieniem ważnym, ale i niosącym z sobą wiele wyzwań. Firmy podejmują działania przeciw wykluczaniu, naświetlając problematykę różnorodności.

Realizujemy projekty wspierające różnorodność, których celem jest zmniejszanie tarć i poprawa skuteczności. Przewidujemy, że w nadchodzącym roku firmy silniej zainwestują w ten obszar, w miarę jak będzie narastać świadomość wyzwań, jakie w nim występują. Działania w zakresie różnorodności wykraczają dalece poza same szkolenia, jako że kluczowa jest tu zmiana postaw. Postawy mogą zmieniać się tylko w efekcie przemysłanych procesów – a te są raczej długofalowymi zestawami działań niż pojedynczymi interwencjami. Stanowią też pochodną jakości przywództwa i zarządzania w organizacji.

## Różnorodność w natarciu

---

3 Badanie ankietowe BCC i IOM: przedsiębiorcy o zatrudnianiu cudzoziemców, Warszawa 2017. Raport z badania dostępny na stronie: [https://www.bcc.org.pl/uploads/media/2017.10.04\\_Przedsiębiorcy\\_o\\_zatrudnianiu\\_cudzoziemcow\\_-\\_badanie\\_ankietowe\\_BCC\\_i\\_IOM.pdf](https://www.bcc.org.pl/uploads/media/2017.10.04_Przedsiębiorcy_o_zatrudnianiu_cudzoziemcow_-_badanie_ankietowe_BCC_i_IOM.pdf); dostęp: 4 stycznia 2018.

4. D. Rock, H. Grant, Why diverse teams are smarter, „Harvard Business Review” 2016, nr 4(4), s. 2–5.

# Przywództwo na każdym poziomie

---

3



# Przywództwo na każdym poziomie

---

Od lat obserwujemy transformację przywództwa i wymagań wobec liderów. Ma to związek z rzeczywistością VUCA<sup>5</sup>, z szybko postępującymi zmianami technologicznymi i społeczno-gospodarczymi. Wiele firm wyznaczających trendy<sup>6</sup> postrzega i promuje przywództwo w kategoriach pracy zespołowej. Lidera-bohatera, który zna odpowiedź na każde pytanie, zastępują liderzy sprawnie tworzący zespoły i umiejętnie współpracujący z innymi. Dzisiejszy lider musi wiedzieć, „w jaki sposób budować zespół i zarządzać nim, sprawić, że pracownicy będą czuli się częścią drużyny, wzmacniać ich zaangażowanie”<sup>7</sup>. Zmienia się paradygmat przywództwa: opcję „wiem, co trzeba zrobić” zastępuje wariant „szukamy i znajdujemy rozwiązanie – razem”, wykorzystując zasoby dostępne w organizacji i poza nią.

Liderzy są identyfikowani dzisiaj znacznie wcześniej, a samo przywództwo dotyczy zarówno całej organizacji, jak i poziomu zespołów czy projektów. W konsekwencji przywódcą w firmie może być każdy, a nie tylko wąskie grono menedżerów znajdujących się na szczycie hierarchii. Pociąga to za sobą konieczność rozwoju kompetencji przywódczych na znacznie wcześniejszych etapach kariery. Od modelu organizacji z gwiazdami przechodzimy zatem do modelu sieciowego, w którym zadaniem przywódców jest dbanie o różnorodność, o to, aby każdy miał głos i został wysłuchany. Dla przywódców oznacza to inne zestawy potrzebnych kompetencji, cech osobowościowych i postaw.

5. VUCA – określenie o rodowodzie wojskowym, stosowane do opisu zmiennej (volatile), niepewnej (uncertain), złożonej (complex) i niejednoznacznej (ambiguous) rzeczywistości. Akronim VUCA jest powszechnie wykorzystywany w odniesieniu do środowiska społecznego, gospodarczego, biznesowego, m.in. za sprawą jego popularyzatora, Nassima Nicholasa Taleba, autora książek Czarny łabędź: o skutkach nieprzewidywalnych zdarzeń (2007, wyd. pol. 2014) oraz Antykruchość: o rzeczach, którym służą wstrząsy (2012, wyd. pol. 2013).
6. Między innymi Google, Lyft, Mastercard. Zob. Trendy HR 2017: zmiana zasad w erze cyfryzacji, marzec 2017. Raport dostępny na stronie: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2017.html>; dostęp: 4 stycznia 2018.
7. Tamże.



# Rzówj kompetencji umożliwiającym tworzenie nieformalnych struktur



4

W świecie VUCA zmieniają się nie tylko wymagania dotyczące kompetencji pracowników i menedżerów, ale także samo środowisko pracy i struktura – w kierunku bardziej macierzowej, projektowej i elastycznej<sup>8</sup>. Konsekwencją tego będzie odchodzenie od sztywnych struktur hierarchicznych ku modelom, w których efekty osiągane są dzięki pracy zespołowej. Potwierdzają to opinie menedżerów – jedynie 14% z nich uważa, że tradycyjny, hierarchiczny model organizacji ma wpływ na jej wysoką efektywność<sup>9</sup>. Promowana będzie przejrzystość informacji, zmienianie składów zespołów w zależności od zadań – czyli budowanie sieci. Niewiele organizacji wie, jak to zrobić, ale większość dostrzega w takim podejściu szansę na zwiększenie efektywności<sup>10</sup>.

Alex Pentland z MIT<sup>11</sup> wynikami swoich badań udowadnia, że dla grup, które najlepiej radzą sobie z trudnymi wyzwaniami, charaktery-

styczne są trzy elementy:

- a) ich członków cechuje silna społeczna wrażliwość (rozumiana jako poziom empatii),
- b) w dyskusjach głos każdej osoby ma takie samo znaczenie – nikt nie dominuje i nikt nie pozostaje bezczynny,
- c) skuteczniejsze zespoły liczą więcej kobiet<sup>12</sup>.

Najlepsze zespoły nie składają się z gwiazd i nie wyróżnia ich poziom IQ. Swobodna komunikacja i nieskrępowany przepływ idei sprawiają, że zespół nabywa wiedzę, staje się coraz bardziej produktywny i innowacyjny. Kluczem są wzajemne powiązania, a powstają one tam, gdzie panuje dobry nastrój i liczy się wrażliwość na innych. Liderzy i menedżerowie będą odpowiedzialni za tworzenie takiego środowiska pracy.

Jednocześnie badanie, które przeprowadziliśmy pod koniec roku 2017<sup>13</sup>, pokazuje, że brak przepływu informacji, niewystarczająca współ-

# Rozwój kompetencji umożliwiających tworzenie nieformalnych struktur

---

praca między zespołami i silosowość znajdują się w czołówce najczęstszych i najbardziej palących problemów w polskich firmach. W organizacjach liczących powyżej 250 pracowników uskarża się na nie ponad 50% zatrudnionych.

Przewidujemy, że w związku z poszukiwaniem modelu skutecznej współpracy w ramach zespołów i sieci najbliższe lata przyniosą odświeżenie dobrze znanych tematów rozwojowych, takich jak komunikacja i budowanie relacji.

Przed nami sporo pracy u podstaw. Mimo że większość uczestników programów rozwojowych deklaruje, że wie, czym są informacja zwrotna, zespołowe podejmowanie decyzji czy zarządzanie konfliktem, naprawdę niewiele robi to w praktyce. Wyzwaniem będzie więc takie osadzenie programów rozwojowych w organizacji, żeby zmuszały one do praktycznego aplikowania kompetencji zdobywanych podczas szkoleń – i wspomagały tworzenie skutecznych sieci.

8. W globalnym badaniu przeprowadzonym przez Deloitte 90% ankietowanych członków zarządów uznało budowanie takiej organizacji za wyzwanie bardzo ważne lub ważne – było ono najczęściej wskazywane. Zob. Trendy HR 2017... , dz. cyt.; dostęp: 4 stycznia 2018.
9. Tamże.
10. Tamże.
11. A. Pentland, The new science of building great teams, „Harvard Business Review” 2012, nr 90(4), s. 60–69.
12. Można to wyjaśnić co najmniej na dwa sposoby: (a) kobiety zazwyczaj mają znacznie wyższy poziom empatii, mierzony w tym badaniu testem Reading the Mind in the Eyes, (b) zespoły złożone z kobiet prezentowały bardziej różnorodne punkty widzenia.
13. Problemy i wyzwania w organizacjach – znaczenie kapitału społecznego, Komitet Dialogu Społecznego KIG, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, House of Skills, Warszawa 2017. Raport z badania dostępny na stronie: <https://weknowhow.pl/Media/download/2048/raport-sks.pdf>; dostęp: 4 stycznia 2018.

# Rozwój kompetencji umożliwiających tworzenie nieformalnych struktur

---

# Mistrzowskie zarządzanie podwalinami sukcesu



5



# Mistrzowskie zarządzanie podwalinami sukcesu

---

W rozważaniach o źródłach sukcesu organizacji wiele miejsca poświęca się – zupełnie słusznie – przywództwu. O ile dobre przywództwo jest warunkiem sukcesu biznesowego w dłuższej perspektywie czasowej, o tyle dobre zarządzanie stanowi fundament sukcesów bieżących. Niejednokrotnie o tym zapominamy – a to właśnie jakość pracy menedżerów silnie wiąże się z realizacją strategicznych mierników sukcesu i w praktyce jest to czynnik trudno kopiowalny między organizacjami.

Badania wskazują, że osiągnięcie mistrzostwa na poziomie operacyjnym, czyli mistrzostwa w zarządzaniu, jest wciąż niezwykle trudne dla większości firm<sup>14</sup>. Nawet organizacje o rozpoznawalnej marce i silnej pozycji mają z tym problem. Te same badania obrazują wpływ jakości zarządzania na wyniki ekonomiczne. Nie ma tu niespodzianki – firmy, które są lepiej zarządzane przez menedżerów na poziomie operacyjnym, przynoszą większe zyski i rosną szybciej. W ich przypadku prawdopodobieństwo wpadnięcia w poważne tarapaty jest mniejsze. Różnica między firmami o najgorszej i najlepszej jakości zarządzania (dolne 10% i górne 10% badania)

przekłada się na różnicę 25% wartości tempa wzrostu i 75% wartości produktywności – tak mocno różnią się od siebie firmy dobrze i źle zarządzane.

Hasła takie, jak „wyznaczenie celów”, „delegowanie” czy „zarządzanie efektywnością” brzmią dziś jak menedżerskie ABC, którego wstyd nie znać. A jednak praktyka nadal pokazuje, że relatywnie niewielu menedżerów sprawnie zarządza swoim obszarem wpływu, szczególnie w trudnych, wymagających sytuacjach (pod presją czasu, wyniku, w emocjach).

Dobłą wiadomością jest to, że menedżerów można – i trzeba rozwijać. Zauważalnym trendem jest powrót do korzeni w zakresie sposobów podnoszenia jakości pracy menedżerów. Szukając najprostszycch dźwigni wzrostu, firmy nadal powinny inwestować w rozwój i ujednolicenie standardów zarządzania na każdym poziomie. Zmieniają się tu metody – do arsenału działań rozwojowych włączane są formy coraz bardziej interaktywne, związane z przeżyciami (np. praca metodą dramy), ale cel pozostaje ten sam: skuteczny menedżer.

14. R. Sadun, N. Bloom, J. Van Reenen, *Why do we undervalue competent management?*, „Harvard Business Review” 2017, nr 9, s.120–127.



**Prościej oznacza lepiej**

---

**6**

Jesteśmy zmęczeni. Dotyczy to w szczególności menedżerów oraz wysokiej klasy specjalistów – a więc firmowej „klasy średniej”. Rotacja, wypalenie, niepewność, ogólny pęd. Nie pomagają rosnąca zamożność i wakacje w odległych miejscach. Takie są wnioski z badania *Biznes-Ludzie™ 2016/17* – samopoczucie szefów jest gorsze niż w latach 2010/2011, tuż po drugim uderzeniu kryzysu, kiedy przeprowadzono pierwszą edycję badania<sup>15</sup>.

Po latach dorabiania się niekoniecznie motywują nas kolejne cele, wyzwania, szczyty do zdobycia. Tymczasem świat nie zwalnia, a rzeczywistość stawia nowe wymagania.

Firmy naszych klientów niezmiennie opracowują programy zmian, reorganizacji i ulepszeń. Szeregowi pracownicy niezmiennie starają się robić swoje. Jednocześnie rozbudowane systemy i procedury nie wspierają skutecznego działania – tak wynika z przeprowadzonych przez nas we wrześniu minionego roku badań<sup>16</sup>. Na nadmiernie rozbudowane procedury skarżą się 39% badanych, przy czym w dużych organizacjach (zatrudniających powy-

żej 250 osób) ten odsetek sięga 59%. Nawarstwiająca się złożoność obniża efektywność.

Naturalną reakcją na to wszystko – i wyraźnym trendem, który dotarł do nas z Zachodu, jest upraszczanie. „Prosto” staje się nowym „lepiej”. Uczymy się, jak upraszczać, niejednokrotnie osiągając efekty odwrotne do zamierzonych<sup>17</sup>. Jednak mimo możliwych niepowodzeń firmy będą coraz częściej podejmować tego typu inicjatywy. Dotyczy to także działań rozwojowych – rodzi się silna presja na skracanie projektów, rozwój pojedynczych umiejętności, upraszczanie modułów szkoleniowych i czytelną ich komunikację. Co prawda, niektóre firmy nadal zgłaszają humorystyczne oczekiwania, by przeprowadzić skuteczną, wielowątkową zmianę postaw i umiejętności w trakcie półdniowych szkoleń, ale też coraz częściej jesteśmy świadkami oczekiwań wręcz przeciwnych – aby rozwój dotyczył konkretnej umiejętności, i tylko tej jednej, w sposób skoncentrowany na zapewnieniu efektu.

„Prosto” staje się także synonimem „ma działać”.

## Prościej oznacza lepiej

---

15. Badanie *Biznes-Ludzie 2016/17* przeprowadzone przez Tarka Executive's i Wyższą Szkołę Menedżerską w Warszawie. Za: M. Konkel, Bohaterowie są zmęczeni – kto przejmie pałeczkę?, „Puls Biznesu” 2017, nr 106, s. 14.

16. Problemy i wyzwania w organizacjach..., dz. cyt.; dostęp: 4 stycznia 2018.

17. We wspomnianym badaniu zarządzający firmami widzą potrzebę upraszczania rzeczywistości, ale często robią to na opak, pogarszając jeszcze sytuację. Z oceną, że „rozbudowane procedury utrudniają realizację zadań”, zgadza się aż 49% ankietowanych pracowników liniowych i tylko 21% kadry menedżerskiej wyższego szczebla.

Pewna zmiana  
najmniejszym  
możliwym kosztem

---

7



# Pewna zmiana najmniejszym możliwym kosztem

---

Od lat 90. XX wieku rynek usług rozwojowych z nadzieją przyglądał się metodzie wyliczania zwrotu z inwestycji w pracowników – czyli mitycznemu ROI<sup>18</sup>. ROI jest szczytną ideologią, jednak rzadko stosowaną w praktyce i... rzadko do tej praktyki się nadającą. Celem inwestycji w ludzi nie jest najczęściej bezpośredni zwrot z kapitału, a wskaźniki ROI na poziomie kilkuset czy kilku tysięcy procent zamiast zachwyty budzą raczej uśmiech pracowników działów biznesowych. Naszym zdaniem nie tędy droga, co potwierdza zresztą niezwykle mała liczba projektów na rynku, którym towarzyszy stosowanie ROI.

Nadrzędnym celem jakichkolwiek działań rozwojowych jest zmiana, a firmy, inwestując w ludzi, szukają skutecznych rozwiązań, które przy minimum nakładów przyniosą maksimum efektów – z zachowaniem dbałości o uczestników procesu. Nie chodzi zatem o procent zwrotu z inwestycji, ale o realne zmiany w działaniu ludzi, które będą wspiera-

ły to, co organizacja chce osiągnąć. Kluczowe w procesach rozwojowych staje się uwzględnienie kontekstu, w jakim działają uczestnicy, oraz koncentracja na dźwigniach (tzw. gorących punktach – elementach, postawach, umiejętnościach, które do zmiany wymagają relatywnie małych zasobów, a przyniosą wyraźne efekty).

Coraz częściej nie chodzi już o przyrost wiedzy, ale o stosowanie umiejętności, czyli swego rodzaju konsumpcję tego, co zostało przygotowane na przykład przez dostawców szkoleń. Sednem jest to, co po przeprowadzeniu działań rozwojowych zmienia się w praktyce funkcjonowania firmy.

Tego typu podejście widzimy w naszych relacjach z klientami, którzy stoją na stanowisku, że gwarancją zmian jest osadzenie działań rozwojowych w szerszym kontekście biznesowym. A ten szerszy kontekst najczęściej zaczyna się od relacji pracownik – menedżer.

18. Return On Investment – stosunek zysku z inwestycji w ludzi do poniesionych kosztów.



# Relacja z menedżerem jako dźwignia rozwoju kompetencji przyszłości

---

8

Na bazie naszych doświadczeń, sięgających początków istnienia profesjonalnego rynku doradczo-szkoleniowego w Polsce, ośmielamy się twierdzić, że największy wpływ na efekt działań rozwojowych ma... przełożony pracownika.

Nie jest to jedynie nasza intuicja. Potwierdzenie przynoszą badania: gigantyczny wpływ na to, czy pracownik czuje się gotowy stawić czoło wyzwaniom, jakie niesie szeroko rozumiane jutro, ma wsparcie przełożonego. W grupie osób pozbawionych wsparcia lidera tylko co piąta deklaruje, że pracodawca pomaga rozwinąć kompetencje miękkie wymagane w przyszłości, 15% – że pomaga rozwinąć kompetencje techniczne, i zaledwie 8% – że pomaga rozwinąć kompetencje menedżerskie i przywódcze. W grupie pracowników mających wsparcie lidera ten odsetek wzrasta odpowiednio do 78, 81 i 75%!

Ponadto pracownicy, którzy otrzymują wsparcie przełożonego, czują się znacznie bardziej zmotywowani do podejmowania wysiłków w pracy (88% ze wsparciem, 48% bez wsparcia), odczu-

wają satysfakcję z pracy (86% – 39%) i finalnie rzadziej myślą o jej zmianie w ciągu najbliższego roku (31% – 53%)<sup>19</sup>.

Powyższe charakterystyki dotyczą nie tylko pracowników liniowych, ale wszystkich, również menedżerów i ich szefów. Firmy budujące skuteczną przewagę konkurencyjną stawiają na zaangażowanie przełożonych w procesy rozwojowe ich podwładnych – zaangażowanie znacznie wykraczające poza coroczne rozmowy oceniająco-rozwojowe. Zresztą powszechnie mówi się już o zmierzchu tradycyjnego sposobu oceniania. Zastępuje je nowy format środowiska zawodowego, zorientowany na rozwój. Kluczowa jest tu właśnie relacja przełożony – podwładny oraz dążenie do ciągłej rozmowy i coachingowego stylu zarządzania<sup>20</sup>.

W tworzeniu skutecznie rozwijającej się organizacji kluczową rolę odegrają zatem nie systemy i procedury, ale menedżerowie kształtujący codzienną rzeczywistość zawodową swoich podwładnych.

## Relacja z menedżerem jako dźwignia rozwoju kompetencji przyszłości

---

19. 2017 Job Skills Training and Career Development Survey, American Psychological Association, October 2017. Raport dostępny na stronie: [http://www.apaexcellence.org/assets/general/2017-training-survey-results.pdf?\\_ga=2.176878119.381945019.1515061123-1966061329.1513681082](http://www.apaexcellence.org/assets/general/2017-training-survey-results.pdf?_ga=2.176878119.381945019.1515061123-1966061329.1513681082); dostęp: 4 stycznia 2018.

20. 2017 Job Skills Training and Career Development Survey, American Psychological Association, October 2017. Raport dostępny na stronie: [http://www.apaexcellence.org/assets/general/2017-training-survey-results.pdf?\\_ga=2.176878119.381945019.1515061123-1966061329.1513681082](http://www.apaexcellence.org/assets/general/2017-training-survey-results.pdf?_ga=2.176878119.381945019.1515061123-1966061329.1513681082); dostęp: 4 stycznia 2018.

# Zmieniające się oblicze e-learningu

---

9



# Zmieniające się oblicze e-learningu

---

Cykl życia kwalifikacji zawodowych ulega silnemu skróceniu – a co za tym idzie, skraca się czas pomiędzy ich zdobywaniem a aplikowaniem w praktyce<sup>21</sup>. Zyskuje na znaczeniu płynne podejście do rozwoju – uczy się „tu i teraz” lub „tuż przed” tym, gdy dane tematy i umiejętności będą nam potrzebne.

Napędza to rozwijający się od kilku lat trend micro- i nano-learningu – jego ideą jest dystrybucja małych porcji wiedzy, możliwych do przyswojenia w kilka minut. Podczas ostatniej konferencji ATD International (największe światowe wydarzenie w branży usług rozwojowych) słowo „micro-learning” było odmieniane przez wszystkie przypadki. Prezydent ATD Tony Bingham poświęcił mu 90% swojego wystąpienia inauguracyjnego.

Trudno twierdzić, że w roku 2018 micro- i nano-learning będą nowością – tego typu rozwiązania stosuje się, zwłaszcza na Zachodzie, od lat.

Są jednak dwa nurty, których znaczenie będzie wzrastać. Mowa o tworzeniu i wykorzystywaniu rozwiązań na urządzenia mobilne (mobile-learning) oraz o wideo jako głównym nośniku przekazu e-learningowego.

Według Iwony Wieczorek, dyrektor zarządzającej e-learning.pl, rozwojowe treści mobilne dotyczą w największym stopniu procesów obsługi klienta, sprzedaży (gdzie często towarzyszy im grywalizacja), procesów on-boardingu oraz wszelkiego rodzaju szkoleń produktowych<sup>22</sup>. Rozwiązanie to jest częściej stosowane w organizacjach, w których pracownicy rozproszeni są geograficznie.

Podobne zjawiska będziemy obserwować w tradycyjnych formach rozwojowych, w których krótkie i dostosowane do potrzeb użytkownika moduły e-learningowe pozwalają przygotować wdrożenie rozwijanych kompetencji.

21. Trendy HR 2017..., dz. cyt.; dostęp: 4 stycznia 2018.

22. H. Guryn, Wiedza w goglach i nie tylko: wirtualna i filmowa rzeczywistość w procesach HRM, „Personel i Zarządzanie” 2017, nr 12, s. 68–72.



Ludzie (nadal)  
będą uczyć się  
od siebie

---

10

W otaczającym nas świecie znajdziemy dzisiaj aplikację na wszystko. Firmy mogą wybierać w bogatej ofercie narzędzi wspomagających między innymi: produktywność indywidualną, pracę zespołową, zarządzanie projektami, mierzenie zaangażowania, zbieranie informacji zwrotnej na bieżąco czy udostępnianie treści e-learningowych.

Trend dotyczy już nie samego wykorzystywania technologii w procesach rozwojowych, ale rodzajów i sposobów tego wykorzystania. Niemniej warto pamiętać o tym, że istnieje przeciwwaga wobec trendu digitalizacji – rozwój człowieka nadal w ogromnym stopniu zależy od kontaktu z drugim człowiekiem, którego technologia, przynajmniej jeszcze w najbliższym czasie, nie będzie w stanie zastąpić.

Wszelkiego rodzaju wykłady i mówiąc trochę starswiecko, „kursokonferencje”, podczas których prowadzący dzieli się wiedzą, przedstawia teorię i analizuje konkretne przypadki, są w odwrocie – wszystko to mamy dostępne za dotknięciem palca w smartfonie. Liczy się doświadczenie. Naj-

nowsze osiągnięcia psychoneurologii potwierdzają od dawna znane prawidłowości dotyczące uczenia ludzi dorosłych, tj. działanie cyklu Kolba. Najlepsze efekty, jeśli chodzi o rozwój złożonych kompetencji, nadal przynosi społeczne uczenie się, czyli praca w grupie. Umożliwia „podglądanie” innych, uzyskanie natychmiastowej informacji zwrotnej od człowieka, pozwala na wykorzystanie efektu synergii grupowej i współzawodnicstwo między uczestnikami.

Wsparcie rozwoju przez technologię jest wszechobecne i nieodwracalne – usprawnia wiele procesów, wychodzi naprzeciw oczekiwaniom nowych pokoleń, ale też trochę „odczłowiecza”. Być może właśnie dlatego taką siłę mają działania rozwojowe zanurzone w przeżyciu, w doświadczaniu i w byciu tu i teraz z innymi. Umożliwiają one poziom wglądu, wnioskowania i rozwoju niedostępny – jeszcze przez dłuższy czas – dla programów działających w chmurze. Wiemy, że rok 2018 przyniesie nową falę technologicznych „wspomagaczy” procesów uczenia się. Na szczęście w centrum pozostaje człowiek – i jego kontakt z innym człowiekiem.

## Ludzie (nadal) będą uczyć się od siebie

---

## Autorzy

---



**MICHAŁ ZABOREK,**  
Prezes Zarządu House of Skills

Prezes Zarządu House of Skills, jeden z akcjonariuszy firmy. Odpowiada za realizację strategii biznesowej, kreowanie i wdrażanie nowych rozwiązań doradczych i szkoleniowych. Jest absolwentem Zarządzania i Marketingu Szkoły Głównej Handlowej. Ukończył również studia Executive MBA, prowadzone przez UQAM (University of Quebec at Montreal) oraz SGH w Warszawie. Absolwent Szkoły Trenerów Biznesu pod patronatem Polskiego Towarzystwa Psychologicznego. Jest członkiem American Talent Development (ATD). Jest Wiceprezesem Zarządu Polskiego Związku Pracodawców Konsultingu. Współautor książki Zespoły po polsku oraz autor popularnego bloga o tematyce związanej z rozwojem - HR ma znaczenie.



**JOANNA KUBIACZYK,**  
specjalista ds. rozwoju know-how

Absolwentka Wydziału Psychologii oraz Międzywydziałowych Indywidualnych Studiów Matematyczno-Przyrodniczych na Uniwersytecie Warszawskim Wydziału Psychologii na Uniwersytecie Warszawskim. Ukończyła Szkołę Trenerów Stowarzyszenia Organizacji Pozarządowych STOP oraz Studium Analizy Transakcyjnej. Od wielu lat jest związana z sektorem NGO, gdzie pracuje z liderami.

Chcesz wiedzieć więcej?  
Skontaktuj się z nami:

---

ul. Równoległa 4a, 02-235 Warszawa

tel. +48 22 37 63 000

e-mail: [office@houseofskills.pl](mailto:office@houseofskills.pl)

[www.houseofskills.pl](http://www.houseofskills.pl)