

Trendy w rozwoju pracowników na rok 2019

www.houseofskills.pl

house of skills 





MICHAŁ ZABOREK,
Prezes Zarządu House of Skills

Wszystko wskazuje na to, że w roku 2019 będziemy mieli nadal do czynienia z dużym tempem zmian, niepewnością i nieprzewidywalnymi zdarzeniami, które dynamicznie kształtują środowisko pracy, wpływając na trendy w rozwoju pracowników. Wchodzimy w ten rok z niskim bezrobociem i trudnościami związanymi z rekrutacją i utrzymaniem pracowników. W wielu branżach slogan „ludzie to nasz najcenniejszy kapitał” powoli dezaktualizuje się – ludzie nie tyle są najcenniejszym kapitałem, ile po prostu są firmą. W tym kontekście kwestie rozwoju stają się krytycznym elementem układanki o nazwie „organizacja”.

Rozwój już od dawna nie polega na poznawaniu teorii (ta jest dostępna w internecie, ewentualnie na studiach), ale na zdobywaniu doświadczeń i możliwości natychmiastowego zastosowania w pracy nabytych umiejętności. Zmieniają się oczekiwania, ewoluują formy rozwojowe, pojawiają się nowe narzędzia.

Zapraszamy do lektury zestawienia zawierającego 10 najważniejszych, naszym zdaniem, trendów w rozwoju pracowników na rok 2019. Podstawą analizy są rozmowy z naszymi klientami, ekspertami i konsultantami, wnioski z badań i raportów, a przede wszystkim setki realizowanych przez nas projektów rozwojowych.

Rozwój wyzwaniem prezesów

1



Lata 2016–2018 przyniosły głębokie zmiany na rynku pracy. Spadające i rekordowo niskie bezrobocie, dobra koniunktura, wzrost płac, brak wysoko wyspecjalizowanych talentów oraz pracowników liniowych (zwłaszcza na produkcji) to czynniki, które przeorały krajobraz wyzwań związanych z zasobami ludzkimi.

Dziś, wszystkie biznesowe decyzje inwestycyjne, reorganizacyjne czy innowacyjne generują natychmiast pytanie o ludzi, którzy będą zdolni zrealizować dany projekt. Rozwój stał się orężem w walce o przyciągnięcie i utrzymanie pracowników. W związku z niedoborami kadrowymi zarysowanie atrakcyjnej perspektywy rozwoju stanowi w tej chwili jedno z najbardziej palących wyzwań dla prezesów i zarządów wielu firm działających w naszym kraju. Wyzwania te mają także aspekt praktyczny: gros nowych inicjatyw biznesowych wymaga podnoszenia lub zmiany kompetencji, zatem skuteczne rozwijanie umiejętności i efektywne zmienianie podstaw bezpośrednio wpływają na powodzenie działań biznesowych.

To, co do tej pory było obowiązkiem działów HR, staje się przedmiotem zainteresowania prezesów i szefów funkcyjnych. Realizując projekty rozwojowe, obserwujemy ewolucję podejścia do rozwoju. Motorem zmian (bo rozwój to zawsze zmiana) coraz częściej będzie już nie dział HR, ale sam prezes, a w dużych organizacjach – szefowie poszczególnych funkcji. Wiąże się to z koniecznością dostarczania dostawców usług rozwojowych do języka, mierników i rzeczywistości biznesu – jeszcze mocniej niż do tej pory.

Jak wynika z prowadzonych w Polsce badań EY, ostateczne decyzje dotyczące szkoleń pracowników są najczęściej podejmowane przez działy biznesowe lub właściciela / zarząd firmy **(55%)**. W **30%** przypadków taka decyzja należy do działu HR¹.

Dostępność pracowników dysponujących kluczowymi dla firmy umiejętnościami jest od czterech lat numerem 1 na liście wyzwań wymienianych przez prezesów firm z Europy Środkowo-Wschodniej. W ciągu ostatniego roku odsetek prezesów zaniepokojonych tą kwestią wzrósł z **76 do 86%**.

Aż **97%** prezesów twierdzi, że ich organizacja powinna rozwijać kompetencje miękkie².

1. Cała prawda o szkoleniach: raport z badania EY Academy of Business, EY Academy of Business, luty 2018.

2. Land of the clear-eyed realists: What's on the mind of CEOs in Central and Eastern Europe?, PwC's 21st CEO Survey, PwC 2018.

Lider transformacyjny

2



Dynamiczne czasy VUCA wymagają od menedżerów i liderów nowego i adekwatnego podejścia do otoczenia. Historycznie, przeszliśmy w XX wieku epoki liderów kontrolujących i transakcyjnych. Na zachodzie, począwszy od lat 80. minionego stulecia coraz silniejszą pozycję zdobywali charyzmatyczni liderzy – superbohaterowie, którzy parli do rozwoju firm i osiągania celów. Motorem napędowym była silna osobowość przywódcy. Od kilku lat obserwujemy ewolucję tego modelu w kierunku lidera transformacyjnego, który jest blisko ludzi, umiejętnie dzieli się uprawnieniami, cedując odpowiedzialność za procesy decyzyjne, upowszechnia wiedzę o organizacji jako sprawnie funkcjonującym systemie.

Dzisiejszy lider zaczyna od siebie. W dobie kryzysu autorytetów jakakolwiek niespójność komunikatów i działań skutkuje spadkiem zaangażowania pracowników. Integralność i wiarygodność są ważniejsze niż kiedykolwiek. Najskuteczniejsze firmy na świecie odchodzą coraz dalej od biurokracji i podejścia hierarchicznego. Ważna staje się umiejętność budowania sieci i tworzenia organizacji sprzyjającej pracy projektowej, w małych zespołach.

Kolejnym obszarem definiującym skuteczność liderów transformacyjnych jest podejście do różnorodności. W Polsce skupia się ono dzisiaj na tym... w jaki sposób porozumieć się z ludźmi o różnych temperamentach. Czasami dotyczy też równości płci czy współpracy międzypokoleniowej. Będziemy jednak powoli zmierzać w kierunku trendów światowych, gdzie ważne kwestie to włączanie mniejszości, akceptacja dla bycia sobą w pracy, równość wynagrodzeń. Narracja społeczna i duża homogeniczność naszego kraju stanowią raczej utrudnienie

dla tego procesu, jednak świadomi liderzy i prorozwojowe firmy nie mogą obrać innego kierunku. Umiejętne czerpanie z różnorodności przynosi wiele korzyści – zarówno twardych, jak i miękkich.

We wszystkich tych zjawiskach kluczową rolę odgrywa lider – jego wizja i umiejętność jej wdrożenia, gdyż – jak mawia Ken Blanchard – „nic dobrego na świecie nie dzieje się przez przypadek”.

Akronim **VUCA**, robiący zawrotną karierę w biznesie, stworzyli amerykańscy wojskowi. Oznacza środowisko, które charakteryzuje się:

- > zmiennością – volatility,
- > niepewnością – uncertainty,
- > złożonością – complexity,
- > niejednoznacznością – ambiguity.

Ośmiu na dziesięciu najlepszych pracodawców świata uważa zarządzanie różnorodnością za najważniejszy priorytet firmy³.

Według danych światowego lidera branży rekrutacyjnej, w latach 2017–2018 zapotrzebowanie na stanowiska dyrektorskie w obszarze zarządzania różnorodnością wzrosło o **20%**⁴.

3. HR Trends 2018: Priorities and practices of the world's leading employers, Top Employers Institute 2018.

4. J. Carpenter, The rise of diversity and inclusion jobs, <https://www.borderless.net/the-rise-of-diversity-and-inclusion-jobs/>.

Sens



3



Spoiwem elastycznej i nowoczesnej firmy jest kultura organizacyjna i kształtujące ją wartości – w odróżnieniu od dotychczasowych: hierarchii, struktury i władzy formalnej. W związku z tym jedną z najważniejszych funkcji lidera staje się nadawanie działaniom firmy sensu – rozumianego jako coś znacznie głębszego niż tylko zarabianie pieniędzy. Młodsze pokolenia, które niebawem zdominują rynek pracy, chcą pracować w firmach robiących coś dobrego dla świata.

Jednocześnie żyjemy w epoce wspomnianego wcześniej kryzysu autorytetów. W rynkowo funkcjonującym biznesie brak jest miejsca na jakikolwiek fałsz, obnażany bezlitośnie przez pokolenia Y i młodsze, w czym niezwykle pomaga internet. W tak ukształtowanej rzeczywistości najlepsze firmy będą budowały przewagę konkurencyjną w oparciu o etykę pracy, kapitał ludzki i społeczny. Dotyczy to zarówno przyciągania, jak i utrzymania wartościowych pracowników oraz wzmacniania efektów ich pracy.

Fundament organizacji odpowiedzialnej społecznie, w której ludzie odnajdują sens, stanowią jej liderzy. Wyznaczanie kierunku, jasność przekazu, transparentność i wspólne nadawanie znaczenia temu, co „tutaj robimy”, oraz znajdowanie odpowiedzi na fundamentalne pytania będzie nabierało coraz większego znaczenia. Bogaciemy się jako społeczeństwo, jesteśmy coraz lepiej wykształceni, wymagamy zatem coraz więcej od życia – w tym od życia zawodowego.

Konsekwencje dla obszaru rozwoju pracowników to rosnące wymagania wobec menedżerów oraz większe znaczenie pomiaru i kształtowania kultury organizacyjnej wspierającej realizację strategii oraz uwzględniającej wymogi dzisiejszego rynku pracy.

83% polskich przedstawicieli pokolenia Y twierdzi, że miarą sukcesu firmy, obok wyników finansowych, powinny być:

- > tworzenie miejsc pracy,
- > wdrażanie innowacji,
- > poprawa jakości życia osobistego i zawodowego pracowników,
- > wywieranie korzystnego wpływu na społeczeństwo i środowisko.

Mniej niż połowa milenialsów uważa, że przedsiębiorstwa postępują etycznie⁵.

77% polskich pracowników przebadanych przez Deloitte uważa, że odpowiedzialność społeczna biznesu jest ważna, jednak tylko **18%** organizacji uwzględnia ją w swoich strategiach⁶.

5. 2018 Deloitte Millennial Survey: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0, Deloitte 2018, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>.

6. Trendy HR 2018: czas odpowiedzialnych firm: analiza polskich wyników badania Human Capital Trends 2018, Deloitte 2018, http://branden.biz/wp-content/uploads/2018/04/2018_HC_Trends_PL.pdf.

Przywództwo
dla każdego

4



Nowe metody pracy, takie jak wszechobecny agile czy zespoły rozproszone, wymagają proaktywności, samosterowania, sprawnej komunikacji, podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów na każdym poziomie organizacji. Ten typ przywództwa przestaje być świętym Graalem zarezerwowanym dla nielicznych. W sąsiedztwie efektywności osobistej i skutecznego zarządzania zyskuje bardziej przyziemny charakter.

Przewidujemy zatem, że zwiększanie odpowiedzialności menedżerów i specjalistów z każdego poziomu organizacji będzie zyskiwało na znaczeniu w agendach rozwojowych. Pozostawienie tego tematu tylko w dziale HR może skutkować zagubieniem i niedopasowaniem rozwiązań do górnołotnych planów prezesów i central. Podnoszenie efektywności przywództwa na każdym poziomie musi iść w parze z innymi elementami układanki nowoczesnej organizacji. Wymaga także przełożenia na konkretne działania i postawy, tak aby hasła typu „każdy jest przywódcą” nie pozostały jedynie sloganami w firmowym intranecie.

Jednocześnie, co warto podkreślić, pomimo wszystkich wymienionych trendów kluczową rolę w organizacji nadal będą odgrywać liderzy. To oni kształtują charakter firmy i wyznaczają rytm działań, tworząc angażujące środowisko pracy. Jeśli przy tym organizacja ma charakter sieciowy i jest ukierunkowana na realizację projektów, to przywództwo siłą rzeczy przestaje być domeną prezesów i kluczowych menedżerów, a staje się w dużej mierze udziałem wszystkich pracowników.

W globalnym badaniu firmy McKinsey, do którego zaproszono firmy różnej wielkości, reprezentujące różne branże i pochodzące z różnych krajów, aż 37% respondentów zadeklarowało, że ich organizacje przechodzą kompleksową transformację w stronę większej zwinności (agility). Pracownicy działów, które działają w sposób zwinny, osiągają lepsze wyniki finansowe niż ich koledzy z działów pracujących w tradycyjny sposób. W działach „zwinnych” w porównaniu z „tradycyjnymi” znacznie częściej występują praktyki takie jak:

- podejście eksperymentalne, działanie iteracyjne **(81% vs. 29%)**,
- permanentne uczenie się **(80% vs. 36%)**,
- dostrzeganie i wykorzystywanie okazji biznesowych **(75% vs. 35%)**,
- elastyczność w zakresie pełnionych ról **(60% vs. 20%)**,
- orientacja na wyniki **(82% vs. 49%)**⁷.

7. How to create an agile organization, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>.

Efektywność w nowej odstonie

5



Być może trudno w to uwierzyć, ale w roku 2019 jednym z głównych kierunków rozwojowych pracowników umysłowych może być znów efektywność osobista. Jest ona podstawą prawidłowego odgrywania w firmie wszelkich bardziej zaawansowanych ról, związanych zarówno ze specjalizacją zawodową, jak i z zarządzaniem ludźmi i systemami. To nic nowego. Nowe jest natomiast otoczenie, w którym rozpatrujemy temat. Do dużej liczby spotkań, e-maili, inicjatyw i nawału pracy dochodzi niezwykle obszerny zbiór różnego rodzaju „przeszkadzaczy”, z szumem informacyjnym i zalewem zbędnych danych na czele. Niezwykle łatwo jest być bardzo zajęтым i jednocześnie niewiele robić.

Trudno dziś odciąć pracownikom dostęp do sieci, smartfonów, tabletów. Dzięki klawiszom Alt+Tab osoby pracujące przy komputerach stają przed alternatywą: albo realizacja zadań, albo ucieczka do kolorowego świata zakupów, portali społecznościowych i niezwykle-ważnych-breaking-news.

Efektywna praca w skupieniu, dająca nieoczywiste i niełatwe do osiągnięcia rezultaty, staje się unikalną wartością. W obliczu tylu pokus trudno jest się skupić, utrzymać koncentrację, pracować nad czymś dłużej niż kilka, kilkanaście minut. Wydajność zależy od świadomego i odpowiedzialnego podejścia do obowiązków oraz umiejętności zarządzania energią. Zagadnienie to wiąże się z opisywanym wcześniej problemem poszukiwania sensu pracy. Intensywna

praca stwarza szansę doświadczenia przepływu (flow), co z kolei wzmacnia poczucie sensu tego, co robimy.

Przewidujemy, że temat efektywności osobistej będzie przeżywał renesans, tym bardziej że z czasem w wielu branżach prostsze prace zostaną zastąpione przez algorytmy.

Skuteczność w większości pełnionych zawodowo ról zależy od ilości czasu poświęconego danemu tematowi i siły koncentracji na nim. To drugie jest rzadką umiejętnością – i wymaga rozwoju. Alternatywny model to kultura wiecznej zajętości i zabiegania, która nie przynosi ani rezultatów, ani zadowolenia.

Według badania Human Power 2018 aż **83%** pracowników i **92%** menedżerów nieustannie przerywa pracę z powodu e-maili, telefonów i pytań od współpracowników. Co trzeci pracownik ma poczucie, że w pracy jest często rozkojarzony i rozproszony. Zaledwie co szósty deklaruje, że ma spokój w trakcie wywiązywania się z obowiązków zawodowych⁸.

8. Praca, moc, energia w polskich firmach: sześć obszarów, które wpływają na efektywność organizacji, raport, Human Power, Łódź 2018.

Uważność, stres i odporność psychiczna

6



Stres. To słowo odmieniane jest od lat przez przypadki jako jedna z największych bolączek w miejscu pracy. Chwilami wydaje się, że zestresowani są wszyscy. Stres skutkuje nie tylko niższą efektywnością, ale długofalowo przekłada się na straty, które zauważane są przez twardy biznes.

W ramach walki ze stresem jedną z opcji staje się trend uważności, który zyskuje popularność, zwłaszcza w dużych ośrodkach miejskich. Rośnie indywidualna świadomość siebie, swoich potrzeb, wyzwań, przed jakimi stajemy. Pracownicy wiedzą coraz więcej na ten temat, szukają sposobów skutecznego łączenia różnych ról życiowych – nasze miejsca pracy niejednokrotnie za tym nie nadążają.

Tak namalowany obraz nie opowiada jednak całej historii. Równolegle obserwujemy coraz większe trudności w skutecznej komunikacji i efektywnym rozwiązywaniu problemów. Wyzwaniem jest zarządzanie emocjami, również wśród menedżerów. Mamy zatem sytuację, w której organizacje napotykają wyzwania związane z coraz bardziej świadomymi siebie pracownikami i nie zawsze nadążającymi za nimi menedżerami. Taka kombinacja na dłuższą metę może być silnie dysfunkcyjna.

Zarządzanie emocjonalną stroną tego, co dzieje się na co dzień w organizacji, będzie przedmiotem uważnej troski w obszarze działań rozwojowych. Pierwsze

organizacje wprowadzają i stosują programy rozwoju uważności i zarządzania energią pracowników. Świadome podejście firm do tych kwestii i systemowe zarządzanie stresem będzie po prostu się opłacać, skutkując zmniejszeniem rotacji i absencji oraz wzrostem zaangażowania.

Co trzeci Polak odczuwa stres związany z pracą.

Jego główne przyczyny to:

- > wykonywanie zadań pod presją czasu **(53% wskazań)**,
- > natłok obowiązków **(50%)**,
- > niewłaściwa organizacja pracy **(40%)**⁹.

W 2014 roku ZUS oszacował, że wartość nieobecności z tytułu stresu w pracę wynosi rocznie około 9,48 mld zł¹⁰.

Pracownicy firmy Intel biorący udział w programie rozwoju uważności odnotowali dwupunktowy spadek (w skali 1–10) w doświadczaniu stresu i przytłoczenia oraz trzypunktowy wzrost poziomu szczęścia. Zaobserwowano również zwiększenie zaangażowania w spotkania i projekty firmowe¹¹.

9. Polacy a stres, raport, GfK Polska, Warszawa 2018.

10. Stres w pracy oraz jego wpływ na występowanie wypadków przy pracy i stan zdrowia osób pracujących, Stowarzyszenie Zdrowa Praca, Warszawa 2014.

11. Praca, moc, energia..., op. cit.

Elastyczne, włączające programy rozwojowe

7

W tradycyjnym świecie biznesu, tym sprzed kilkunastu lat, odpowiedzialność za przewidywanie potrzeb rozwojowych, ich diagnozę i wdrożenie odpowiednich działań ponosił dział HR. Od około 10 lat mówimy, że ciężar ten spadł na menedżerów. Dziś krytyczne znaczenie dla rozwoju pracowników ma relacja z przełożonym, jego zainteresowanie działaniami rozwojowymi i zaangażowanie w ten proces. Jednak w coraz większym stopniu odpowiedzialność za rozwój spada na pracownika – jego osobiste nastawienie do kwestii związanych z rozwojem zaczyna odgrywać decydującą rolę.

W efekcie modyfikacji ulega sposób projektowania i przygotowywania procesów rozwojowych. Coraz częściej zdarza nam się realizować projekty mające elastyczny charakter. Ich cele, owszem, ustalane są ze sponsorami, jednak część działań planowana jest wspólnie z finalnymi odbiorcami. Przykładem może być sytuacja, gdy na początku projektu rozwojowego uczestnicy biorą udział w zogniskowanych wywiadach grupowych, by następnie wspólnie projektować rozwiązania, w których wezmą udział.

Można tu dostrzec sporą analogię do procesów występujących w obszarze marketingu znanych pod nazwą design thinking. Angażują one odbiorców, służąc budowaniu ich doświadczeń.

Projekty rozwojowe kreowane lub modyfikowane w czasie ich trwania to nowość w porównaniu z projektami, w których działania są z góry ustalone i ujęte w ramy sztywnego planu. Zgodnie z najnowszymi trendami organizacje w projektowaniu

działań rozwojowych stosować będą podejście testowe i iteracyjne. Wymaga to pewnej dozy odwagi ze strony sponsorów i otwartości ze strony działów HR. Początkowo także wymaga więcej czasu, ale korzyści znacznie przewyższają wartość początkowych nakładów.

Efektem są działania bardziej adekwatne w danej sytuacji i lepiej dostosowane do preferencji odbiorców. Jednocześnie wciąż silna jest koncentracja na celu i efektach. Trend ten w niedalekiej przyszłości zmieni swoje oblicze – dzięki wykorzystaniu zaawansowanych technologii, o czym piszemy w jednym z kolejnych punktów.

Design thinking to usystematyzowane podejście do planowania, testowania i wdrażania innowacji.

Metoda design thinking opiera się na pięciu krokach:

1. **Empatyzacja** – zrozumienie potrzeb odbiorców.
2. **Definiowanie problemu** – analiza danych z poprzedniego etapu.
3. **Generowanie pomysłów** – kreowanie jak największej liczby rozwiązań problemu.
4. **Budowanie prototypów** – wizualizacja pomysłów na rozwiązanie problemu i zebranie opinii odbiorców na ich temat.
5. **Testowanie** – weryfikacja wybranego rozwiązania (na małą skalę) w realnym środowisku odbiorców¹².

12. Stanford Design Thinking Model.

A person is captured in motion, skateboarding down a ramp. The image is heavily stylized with a warm, orange-to-yellow color gradient. The skateboarder's legs and the underside of the board are visible. The background shows a blurred view of trees and a bright sky, suggesting an outdoor setting at sunset or sunrise.

Adaptive learning

8

Wszystko przyspiesza, zatem i programy rozwojowe będą coraz krótsze, sprytniejsze i precyzyjniej dostosowane do specyficznych potrzeb organizacji, grup i jednostek. Już od dłuższego czasu tradycyjne, dwudniowe szkolenia są wypierane przez krótsze formaty. Tyle, że „krócej” nie zawsze oznacza „lepiej”. Nadmierna kumulacja treści i niedostateczna ilość czasu stwarzają takie zagrożenia jak merytoryczna powierzchowność, niedostosowanie treści do odbiorców czy nie trwałość interwencji. Obserwujemy pojawianie się trendu, łączącego szybkość z dopasowaniem. Jego nazwa nie ma na razie polskiego odpowiednika, dlatego używamy angielskiej: adaptive learning.

Jest to precyzyjne dopasowanie treści i formy działań rozwojowych do indywidualnych preferencji, potrzeb (w tym merytorycznych) i oczekiwań pracownika – włączając w to osobowość, styl uczenia się, płeć, ulubioną porę nauki czy nawyki szkoleniowe. Podstawą analizy jest obserwacja dokonywana przez człowieka – a w niedalekiej przyszłości – przez algorytmy. Wnioski z obserwacji pozwalają zaaplikować odpowiedni „lek” na daną bolączkę, na przykład przećwiczenie sposobu przekazywania informacji zwrotnej czy rozpoczynania rozmowy z klientem. Takie podejście zostawia w tyle znaną nam od dawna personalizację.

Adaptive learning z wykorzystaniem automatyzacji i przetwarzania dużych i różnorodnych zbiorów danych to przyszłość, niemniej już teraz możemy zadbać o to, aby programy rozwojowe były precyzyjnie dopasowane do potrzeb i preferencji

jednostek. W niektórych organizacjach każdy pracownik zestawia swoje potrzeby ze strategią firmy, a następnie samodzielnie projektuje ścieżkę rozwojową, za którą jest odpowiedzialny. Współtworzyć ją mogą szkolenia, coaching, inspiracje sieciowe, rozmowy, mentoring, praktyki, czytanie książek itd. Nacisk położony jest na efektywność i trwałość uczenia się oraz – co ma również znaczenie – przyjemność czerpaną z tego procesu.

W przyszłości automatyzacja w zakresie adaptive learning będzie wymagać opomiarowania ludzi i stanowisk pracy w celu sprawnego mierzenia wybranych zjawisk, na przykład zachowań, działań i ich efektów, nastroju. Nie uchronimy się przed postępującą cyfryzacją.

W 2018 roku adaptive learning oraz analityka dotycząca przebiegu procesu uczenia się znalazły się na szczycie listy technologii najbardziej pożądanych przez koordynatorów projektów e-learningowych amerykańskich uniwersytetów. W tyle zostały takie technologie jak grywalizacja oraz rozszerzona i wirtualna rzeczywistość.

Digitalizacja w procesach rozwojowych

g

Temat digitalizacji – choć nienowy – był niezwykle popularny medialnie w ostatnim roku. Wszędzie czytaliśmy o robotach i algorytmach, które zastąpią pracę człowieka. To prawda i nieprawda jednocześnie. Tak – od wielu lat jesteśmy świadkami rewolucji, która zmienia sposób naszego funkcjonowania, jednak roboty w pełni nas nie zastąpią, powstawać będą nowe szanse, podobnie jak w przeszłości, gdy pojawiały się technologie zmieniające życie człowieka.

Na tle postępującej digitalizacji znaczenia nabiera pytanie o to, jakich unikalnych ludzkich cech i umiejętności maszyny nie będą w stanie naśladować, przynajmniej jeszcze przez najbliższych kilkanaście lat. Jednym z takich obszarów są kompetencje miękkie i wszystko to, co czyni nas dobrymi liderami, menedżerami – i ludźmi. Algorytmy raczej nie zastąpią dobrej rozmowy menedżerskiej, uwagi, empatii, intuicji i inteligencji emocjonalnej, kluczowej dla budowania angażującego środowiska pracy. Natomiast bez wątpienia digitalizacja będzie mocno oddziaływać na kształt treści rozwojowych, sugestie kolejnych działań, wychwytywanie nieoczywistych zjawisk w zbiorach danych, zwłaszcza w dużych organizacjach.

Do świata HR jeszcze mocniej wkroczy analityka. Nowe aplikacje i narzędzia wspomagające proces uczenia się sprawiają, że digitalizacja zyskuje istotny wpływ na rozwój umiejętności. Pojawiają się także pierwsze aplikacje wyko-

rzystujące wirtualną i rozszerzoną rzeczywistość. Znajdują one zastosowanie w programach rozwojowych związanych z szeroko rozumianym BHP, wymagających zapewnienia bezpieczeństwa czy generujących duże koszty (np. dotyczących prac na wysokości, obchodzenia się z niebezpiecznymi materiałami czy reagowania w sytuacjach groźnych dla życia). Rozszerzona rzeczywistość może urozmaicić proces szkoleniowy i wesprzeć rozwój tradycyjnych umiejętności. Na razie wykorzystywana jest głównie w szkoleniach instruktażowych, ale pole do ewolucji i tworzenia nowych form jest ogromne.

Virtual Reality (wirtualna rzeczywistość) – technologie generujące całkowicie sztuczne otoczenie, z którym uczestnik może wejść w interakcję.

Augmented Reality (rozszerzona rzeczywistość) – technologie łączące świat rzeczywisty z wirtualnymi elementami (np. okulary pozwalające na rzeczywistym, widzianym przez użytkownika obrazie wyświetlać kluczowe dane, obsługiwać aplikacje itd.).

Współpraca na poziomie zarządów

10



Zestawienie trendów na rok 2019 rozpoczęliśmy od rozważań na temat roli prezesów w kształtowaniu działań rozwojowych. Kończymy je omówieniem pokrewnego zagadnienia, mianowicie programów rozwojowych dla członków zarządów i zespołów zarządzających.

Czasy, w których prezes pojawiał się tylko na chwilę na spotkaniach rozpoczynających ważne dla firmy działania rozwojowe, nie znajdował czasu na refleksję i nie podejmował prób usprawnienia działań najbliższego zespołu, odchodzą w przeszłość – przynajmniej w najlepszych firmach.

Właściciele i zarządzający mają coraz silniejszą świadomość, że największy zwrot przynosi inwestycja w rozwój zespołu zarządzającego, stanowiącego główny element sprawnie funkcjonującego mechanizmu organizacji. Dotyczy to zarówno dedykowanych zarządom projektów, jak i ich udziału w ogólnofirmowych inicjatywach rozwojowych. Dlaczego tak jest? To się po prostu opłaca. Widzimy duże pozytywne różnice w efektywności organizacji tam, gdzie zarządy pracują nad swoimi kompetencjami miękkimi, obejmującymi między innymi umiejętność współpracy, prawidłowej komunikacji, wypracowywania i wdrażania strategii, rozwiązywania konfliktów, jakości spotkań. Mniej jest silosów, rośnie kapitał społeczny w organizacji. Zespoły zarządzające są uważnie obserwowane przez resztę organizacji – i modelują zachowania, zarówno pozytywne i pożądane, jak i negatywne.

Współpraca członków zespołu zarządzającego odgrywa kluczową rolę w każdym większym programie rozwojowym. Jednocześnie brak ich zaangażowania bywa barierą, która hamuje nawet najlepiej prowadzony proces. Podobnie jak w przypadku digitalizacji, firmy, które świadomie zainwestują w sprawnie funkcjonujący zarząd, będą zyskiwały coraz większą przewagę konkurencyjną.

Współpraca na poziomie zarządu znalazła się na pierwszym miejscu polskiej i globalnej edycji badania trendów w zarządzaniu kapitałem ludzkim przeprowadzonego przez Deloitte. W Polsce za bardzo ważne lub ważne wyzwanie uznało ją aż **88%** respondentów.

Firmy, w których członkowie zarządu współpracują ze sobą przy realizacji długoterminowych projektów strategicznych, mają o jedną trzecią większe szanse rosnąć w tempie **10%** w skali roku niż firmy, w których kadra kierownicza działa niezależnie¹⁴.

14. Trendy HR 2018..., op. cit.

Autorzy



MICHAŁ ZABOREK,
Prezes Zarządu House of Skills

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 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

W House of Skills wspiera trenerów i konsultantów w projektach łączących różne obszary merytoryczne. Śledzi światowe trendy rozwojowe, przygotowuje publikacje, opracowuje programy, narzędzia i materiały szkoleniowe. Jej pasją zawodową jest przekazywanie inspirujących teorii w proste i skuteczne narzędzia rozwojowe. Od wielu lat jest także związana z sektorem NGO, gdzie pracuje z liderami. Absolwentka Wydziału Psychologii na Uniwersytecie Warszawskim. Ukończyła Szkołę Trenerów Stowarzyszenia Organizacji Pozarządowych STOP oraz Studium Analizy Transakcyjnej.

0 nas

House of Skills to wiodąca marka na polskim rynku usług doradczo-szkoleniowych. Korzenie naszej marki sięgają roku 1990. House of Skills powstał w wyniku połączenia sześciu znanych firm szkoleniowo-doradczych działających na rynku od początku lat 90-tych: Acceptus, e-learning.pl, ISO Swedish Management Group Poland, Specialist&Friends, Telephone Doctor Polska, TMI Polska.

Specjalizujemy się w rozwoju menedżerów i organizacji. Działamy tak, aby inwestycje w rozwój ludzi i systemów zarządzania nimi przynosiły realny zwrot.

Rozwój to zawsze zmiana. Sednem i powodem podejmowania działań rozwojowych jest ZMIA-NA - rozpoczęcie robienia czegoś nowego, wypracowanie innej postawy, adekwatne reagowanie na nowe sytuacje, wdrażanie skutecznych strategii w codziennych działaniach.

Pomagamy wprowadzać realne i wymierne zmiany na każdym poziomie: od pracowników, poprzez liderów i ich zespoły, aż po strategiczne zmiany dotyczące całej organizacji.

Naszą rolą jest to, aby zmiana przyniosła zamierzony rezultat. Jak to robimy?

- Pomagamy właściwie zdefiniować cel zmiany.
- Bierzemy pod uwagę ludzi oraz kontekst, w którym działają.
- W projektach rozwojowych koncentrujemy się na punktach przyłożenia dźwigni – tym, co przyniesie największy rezultat przy relatywnie najmniejszym wysiłku.

A close-up, grayscale image of an owl's face, centered in the background. The owl's large, orange-brown eyes are prominent, and its feathers are detailed. The entire image is framed by a thin orange border.

House of Skills

Doświadczenie, które zmienia.

Więcej na www.houseofskills.pl