

10 trendów w rozwoju pracowników w roku 2012 według House of Skills

Najbliższa przyszłość zapowiada się niezwykle ciekawie, również na rynku usług szkoleniowo-doradczych. Kształtować ją będą zjawiska globalne, w połączeniu z kondycją polskiej gospodarki oraz sytuacją biznesową sektorów i firm.

Rok 2012 jest rokiem wielu ważnych wydarzeń na polskim rynku pracy. Wiek emerytalny zarówno kobiet, jak i mężczyzn stopniowo się wydłuża. Pracę rozpoczynają przedstawiciele nowego pokolenia – osoby dorastające w świecie nowych technologii. Istnieje zagrożenie drugą falą kryzysu, a na rynkach panuje niepewność.

Procesy globalizacyjne pociągają za sobą kolejne zmiany: fuzje przedsiębiorstw, przenoszenie produkcji do innych krajów, globalne poszukiwanie talentów. W rezultacie pracownicy doświadczają intensywnych i ciągłych zmian warunków pracy. Firmy muszą się nauczyć szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu gospodarczym, w tym błyskawicznego projektowania procesów rozwojowych.

W 2012 roku wygasają projekty współfinansowane ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki EFS. W najbliższym czasie z całą pewnością nie będzie już możliwości korzystania przez firmy i ich pracowników z dofinansowywanych szkoleń na taką skalę, jak w latach 2007–2011. Będzie to miało ogromny wpływ na rynek szkoleniowo-doradczy. Można się spodziewać, że firmy dostarczające szkolenia, walcząc o klienta, podniosą jakość usług lub obniżą ceny. Klienci natomiast będą uważniej wybierać dostawców i grupy szkolonych pracowników. Będą także dokładniej dobierać tematykę i formy szkoleń. Zwrócą większą uwagę na wdrożenie i zwrot z inwestycji szkoleniowych.

Jakie zatem zjawiska będziemy obserwować na rynku usług szkoleniowo-doradczych w 2012 roku? Eksperti House of Skills na podstawie kilkunastu raportów opublikowanych przez polskie i międzynarodowe ośrodki i firmy badawcze, a także na podstawie własnych obserwacji i analiz przygotowali listę 10 najważniejszych trendów. Cztery pierwsze dotyczą obszarów, na których będą się koncentrować działania doradczo-szkoleniowe. Cztery kolejne opisują zmiany w formule prowadzenia szkoleń i działań rozwojowych. Dwa ostatnie trendy skupiają się na zmianach w funkcjonowaniu działów HR.

Trend 1. Niwelowanie napięcia

W związku z wysokim poziomem niepewności rynkowej i zagrożeniem drugą falą kryzysu, przed pracownikami stawiane są nowe wyzwania. Wymóg ciągłej aktywności i dostosowywania się do zmiennych warunków powoduje wzmożone napięcie i podnosi poziom stresu. Na znaczeniu zyskują zatem interwencje zmierzające do niwelowania negatywnych emocji i wspomagające proces radzenia sobie z napięciem. Przewidujemy, że nastąpi wzrost liczby programów nastawionych na rozwój emocjonalny i psychospołeczny. Trend ten można zauważyć w coraz częstszym stosowaniu przez firmy coachingu oraz w poszukiwaniu nowych form rozwoju umiejętności miękkich, takich jak na przykład komunikacja nastawiona na rozwiązywanie problemów w pracy. Od kilkunastu miesięcy trwa szturm klientów indywidualnych na usługi ośrodków psychoterapii, niekonwencjonalne programy rozwoju emocjonalnego, psychofizycznego, duchowego. We wsparcie tego rodzaju coraz częściej będą inwestować także pracodawcy, a firmy szkoleniowe poszerzą ofertę w tym obszarze.

Trend 2. Nieodzowni menedżerowie

Silna kadra menedżerska na każdym szczeblu zarządzania jest chyba najlepszą gwarancją przetrwania zawirowań w biznesie. Firmy wyciągają wnioski z pierwszej fali kryzysu, kiedy najlepiej poradziły sobie te organizacje, które miały odpowiednio przygotowanych liderów, czyli menedżerów wyższego, średniego i niższego szczebla, przejmujących w kryzysie rolę przywódcze. Potrafili oni przeprowadzić firmę 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, 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.

Trend 3. Zaangażowanie jest kluczem

Jednym z podstawowych wyzwań wielu organizacji jest dziś utrzymanie lub zwiększenie zaangażowania. Na rozwiniętych rynkach poziom zaangażowania pracowników znacznie spadł w ostatnich latach. Do najważniejszych czynników wspierających zaangażowanie należą: traktowanie pracownika z szacunkiem, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, jakość przywództwa w organizacji¹.

Ogólna sytuacja rynkowa i duża niepewność powodują, że motywacje pracowników zmieniają się z aspiracyjnych, czyli takich, które można zdefiniować jako „dążenie DO osiągnięć” (do realizacji planów, do samospełnienia), na zachowawcze, czyli takie, które można zdefiniować jako „stronienie OD utraty” (zapewnienie możliwości spłaty kredytu i utrzymania aktualnego poziomu życia, równowaga między domem a pracą, etc.). Dominujące obecnie motywacje nie wystarczają do pobudzenia prawdziwego zaangażowania. Coraz popularniejsze stają się zatem programy rozwojowe nastawione na jego zwiększanie – organizacje opracowują je we własnym zakresie, korzystając ze wsparcia

¹ Zob. badanie firmy Mercer, *What's working survey, 2011*, przeprowadzone na 17 rynkach, na próbie 30 000 pracowników.

dostawców zewnętrznych. Przewidujemy, że w roku 2012 zaangażowanie pracowników będzie jednym z kluczowych wyzwań stojących przed organizacjami i działami HR.

Trend 4. Zespołowość

Spore rezerwy kreatywności i efektywności drzemą w działaniu zespołowym – synergii indywidualnych potencjałów pracowników. W polskich przedsiębiorstwach są one wciąż niewystarczająco wykorzystywane, ale na pewno warto po nie sięgnąć. Naturalnie jesteśmy raczej indywidualistami, a system edukacyjny wspiera działanie w pojedynkę (nieśmiertelne pytanie nauczyciela: „Sam to robiłeś?”). W firmach dominuje często folwarczny styl zarządzania – szef ma zawsze rację i jest panem w swoim ogródku, dzieli i rządzi jednostkami mu podległymi. Oznacza to, że zaistnienie efektywnej pracy zespołowej wymaga podjęcia świadomych działań przez firmy i menedżerów.

Dodajmy do tego jeszcze dwa zjawiska – wydłużenie wieku emerytalnego i rozpoczęcie pracy przez osoby urodzone po roku 1990. W tym samym okresie na rynku, a być może i w jednej organizacji będą pracowały osoby w wieku ponad 60 lat, przedstawiciele pokoleń X i Y oraz osoby urodzone po 1990 roku zwane pokoleniem C (*digital natives*). Pogodzenie wymagań i oczekiwań wszystkich grup to poważne wyzwanie dla pracodawców i liderów. Chodzi nie tylko o dobór metod komunikacji i sposobu motywowania, ale przede wszystkim o wykształcenie umiejętności efektywnej współpracy przedstawicieli różnych grup wiekowych.

Organizacje dążące do zwiększenia efektywności sięgają i będą coraz częściej sięgać po programy podnoszące jakość pracy zespołowej i służące budowaniu kultury zespołowości.

Trend 5. Selektywność inwestycji rozwojowych

Nastawienie na osiągnięcie rezultatów rozwojowych przy ograniczonym budżecie szkoleniowym powoduje, że firmy coraz staranniej dobierają uczestników szkoleń, coraz lepiej precyzują ich tematykę i wplatają udział w formach rozwojowych w całość procesu rozwoju pracownika. Pracodawcy rezygnować będą z masowego szkolenia wszystkich pracowników na rzecz szkolenia selektywnego i intensywnego inwestowania w najważniejsze obszary (w rozumieniu zarówno grup pracowniczych, jak i tematów). Jednocześnie zaobserwujemy przejście od szkolenia do działania rozwojowego, w którym szkolenie stanowi centralny element, ale nie jedyny. Działy HR mogą wykorzystywać w dowolnej konfiguracji takie aktywności prorozwojowe jak e-learning, m-learning, gry edukacyjne czy coaching. Całość układanki powinna prowadzić do osiągnięcia wymiernych rezultatów zdefiniowanych przed rozpoczęciem procesu.

Trend 6. Dbalność o zapewnienie wdrożenia

Uzyskanie zwrotu z inwestycji w pracowników wymaga holistycznego podejścia do zagadnienia. Tylko wtedy możliwa jest realna, trwała zmiana. Firmy i ich działy HR coraz częściej dochodzą do wniosku, że nie wystarczy już samo szkolenie czy nawet podejście *blended learning*. Powszechny jest pogląd, że tylko około 10% wydatków na szkolenia przynosi rzeczywiste rezultaty. Badania wskazują, że jedynie 34% rozwijanych

na szkoleniach umiejętności jest używanych po 12 miesiącach². Najczęściej popełniane błędy związane z wdrażaniem to nieodpowiednie przygotowanie uczestników programów rozwojowych do udziału w nich oraz nieadekwatne działania wdrożeniowe lub ich brak.

Nasilającym się trendem będzie poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o realną zmianę i dbałość o wdrożenie efektów szkoleń i działań rozwojowych. To wyzwanie dla działów HR, ale także dla całych organizacji. Każdemu poważnemu projektowi rozwojowemu muszą towarzyszyć odpowiedzi na cztery kluczowe pytania, które nazywamy czterema dylematami klienta firmy doradczo-szkoleniowej:

1. Na co chcemy wydać środki i jakie osiągnąć rezultaty?
2. Ile konkretnie środków chcemy wydać na dane działanie?
3. Co zrobić, żeby osiągnąć oczekiwane efekty?
4. Jak mierzyć efekt wprowadzanych działań?

Istnieje wiele elementów umożliwiających wdrożenie. Jednym z kluczowych jest wsparcie udzielane przez menedżerów pracownikom uczestniczącym w działaniach rozwojowych. Wracamy tym samym do kwestii kompetencji kadry menedżerskiej polskich firm i inwestycji w jej rozwój (trend 2). Dla nowoczesnych organizacji coraz ważniejsza staje się także odpowiednio zaprojektowana i przeprowadzona ewaluacja, służąca wsparciu wdrożenia działań rozwojowych.

Trend 7. Blended-nano-learning

Badania Betsy Sparrow pokazują, jak dostępność danych w internecie zmienia nasz sposób zapamiętywania. Jeśli jakaś informacja jest dostępna w sieci, zapamiętujemy tylko, gdzie można ją znaleźć, a samą informację wyrzucamy z pamięci. Mamy także coraz mniej czasu – szkolenie trzydniowe wydaje nam się już zbyt długie, kilkugodzinne szkolenia e-learningowe są traktowane jak strata czasu. Obok siebie mogą jednocześnie funkcjonować i doskonale się dopełniać formalne i nieformalne, krótkie, zdalne i stacjonarne formy rozwoju. Najważniejsze, aby były one efektywne. Ponadto nowoczesna edukacja dorosłych nie może być nudna. Powinna być realizowana za pomocą atrakcyjnych, zróżnicowanych form, uwzględniać uczenie się w społeczności i być bardziej spersonalizowana – odpowiadać na potrzeby konkretnych grup docelowych. Dlatego coraz większe znaczenie zyskują odmiany edukacji mobilnej, które można stosować w dogodnym dla siebie czasie i miejscu: e-learning, przekaz wideo, gry biznesowe.

Trend 8. Szybkie interakcje szkoleniowe

Gwałtowny rozwój rynku szkoleniowego, którego doświadczyliśmy w Polsce w latach 90. XX wieku, doprowadził do rewolucji w zakresie prowadzenia szkoleń. Statyczne, przegadane, seminaryjne formy odeszły do lamusa, wyparte przez szkolenia warsztatowe, angażujące uczestników. Dziś również i te formy stają się niewystarczające. Bez względu na to, czy szkolenia prowadzone są w sposób tradycyjny, czy e-learningowy; czy mają charakter sformalizowany czy też nie; czy realizowane są w trybie synchronicznym, czy

² Raport Sacs & Belcourt, 2006.

asynchronicznym – ich uczestnicy oczekują znacznie większej interaktywności. Wchodzenie w relacje z innymi uczestnikami procesu, uczenie się w grupach, korzystanie z form kinestetycznych, szybkie interakcje z mentorem, krótkie interakcje z treściami rozwojowymi to tylko przykłady mechanizmów zwiększających dynamikę procesów rozwojowych. Rozwój pracowników przestał być rozbudowanym, sformalizowanym działaniem. Obecnie to raczej zbiór drobnych, krótkich, ale licznych aktywności, których immanentną cechą jest interakcja – pośrednia lub bezpośrednia relacja z innymi osobami.

Trend 9. Zintegrowane systemy zarządzania talentami

Coraz częściej zarządzanie talentami jest traktowane jako kompleksowy i długofalowy proces. Zaczyna się on w momencie przyciągnięcia pracowników do organizacji (*employer branding*, rekrutacja), a następnie koncentruje się na ich utrzymaniu i rozwijaniu, przy zapewnieniu wysokiego poziomu zaangażowania. Takie podejście do rozwoju talentów służy osiągnięciu konkretnych celów biznesowych, pozwala radzić sobie z najtrudniejszymi problemami i umożliwia reagowanie na pojawiające się na rynku szanse i wyzwania. Dla globalnych firm rynkiem jest cały świat – tego typu organizacje poszukują talentów wszędzie, niezależnie od branży. Dla Polski może to oznaczać odpływ najbardziej utalentowanych pracowników, którzy poza granicami kraju znajdą możliwość zmierzenia się ze znacznie poważniejszymi wyzwaniami niż na lokalnym gruncie. W przeszłość odejdą programy rozwoju talentów, polegające wyłącznie na oferowaniu dodatkowych pakietów szkoleń czy benefitów dla wybranej grupy pracowników, bez definiowania celów takiego działania i bez pomysłu na wykorzystanie rozwijanej grupy. Zarządzanie talentami, jako całościowy proces, stawać się będzie coraz częściej tematem, którym zajmuje się zarząd firmy, a nie tylko dział zasobów ludzkich.

Trend 10. Przekształcenie funkcji rozwojowej HR

Firmy działające w Polsce nie stanowią jednolitej grupy. Inne modele rozwojowe są realizowane przez średnie i duże przedsiębiorstwa, inne przez przedsiębiorstwa mikro i małe, jeszcze inne przez sektor publiczny. Profesjonalizacja funkcji rozwojowych HR powoduje, że działy HR ewoluują, przekształcając się w partnera strategicznego dla biznesu. Prowadzi to do zmiany ich zadań i struktury w ramach jednego z dwóch scenariuszy:

- *HR Biznes Partnerzy* będą coraz częściej korzystać z zewnętrznych, wyspecjalizowanych dostawców, co oznacza faktyczny outsourcing usług świadczonych przez działy HR w dzisiejszym kształcie.
- Działy HR, stanowiące zaplecze dla *HR Biznes Partnerów*, będą coraz więcej usług rozwojowych świadczyć we własnym zakresie, prowadząc szkolenia, assessment centers czy procesy rekrutacji i selekcji pracowników bez korzystania z zewnętrznych dostawców. Oznacza to insourcing, czyli działanie polegające na rezygnowaniu z usług zewnętrznych, gdyż doświadczeni pracownicy, znający organizację od środka, po odpowiednim treningu mogą zapewnić bardzo dobrej jakości rozwiązania rozwojowe dla pracowników własnej organizacji.

Materiał został opracowany przez zespół House of Skills w składzie: Aleksander Drzewiecki, Joanna Domeradka, Marek Hyla, Henryk Puszcz, Michał Zaborek, Urszula Ziętałowicz.