

Trendy w rozwoju pracowników na rok

2020



Michał Zaborek,
Prezes Zarządu House of Skills

Zadomowiliśmy się już na dobre w XXI wieku, przed nami rok 2020. Świat pędzi, zmiany zachodzą bardzo szybko. W wielu dziedzinach życia, także w obszarze rozwoju ludzi, poszukujemy nowych narracji i paradygmatów. Obserwujemy mieszkankę tego, co tradycyjne, z ofertą niezliczonych nowości – koncepcji, narzędzi, podejść.

Powoli, ale konsekwentnie zmieniają się nasze oczekiwania co do pracodawcy, menedżerów i samej pracy. W działaniach rozwojowych przyzwyczailiśmy się już do wsparcia technologicznego, oczekujemy nieustannie nowości, zanurzenia w doświadczeniu, nowych form – zaskoczenia. Prostota ma iść w parze z efektywnością.

Tradycyjnie, jak co roku, przygotowaliśmy zestawienie najważniejszych naszym zdaniem dziesięciu zjawisk, które będą kształtować przyszłość branży rozwoju ludzi. Niniejsza publikacja powstała na bazie dziesiątek rozmów, uczestnictwa w kilkunastu konferencjach, wnikliwej analizy wyników raportów, które ujrzały światło dzienne w ostatnich miesiącach. Najważniejsze informacje i wnioski pochodzą bezpośrednio „z terenu” – od naszych Klientów oraz Trenerów i Konsultantów, którzy realizowali setki projektów House of Skills i e-learning.pl, pracując z organizacjami w całym kraju.

Zapraszam do lektury!

Pracownikocentryczność

1



Żyjemy w czasach, w których albo skutecznie skoncentrujesz się na swoich ludziach, albo będziesz miał kłopoty – lub, pisząc bardziej obrazowo, niezaplanowane wyzwania.

Mimo sygnałów o spowolnieniu, wciąż jeszcze trwa okres niezłej koniunktury gospodarczej. W wielu branżach obserwujemy niedobór wykwalifikowanych rąk do pracy¹. W dobie ciągłej zmiany i fake newsów potrzebne są autentyczność i wiarygodność. Młodsze pokolenia nie akceptują jakiegokolwiek „ściemy”. Organizacje są nagie – i dobrze widoczne w internecie. Ludzie odczuwają rosnącą potrzebę odnajdywania sensu w tym, co robią, oraz w tym, jak działają ich firmy.

Wszystko to sprawia, że doświadczenie pracowników (niezależnie od formy zatrudnienia), związane z relacjami z pracodawcą, staje się jednym z najgorętszych wyzwań dla działów HR i zarządów w świadomych organizacjach. Pracownik znajduje się w centrum uwagi. Nie oznacza to, że stawia on jedynie żądania, a pracodawca zastanawia się, jak im sprostać. Chodzi o kreowanie odpowiednich doświadczeń w pracy, tworzenie angażującego środowiska, o działanie z poczuciem sensu, stałe zbieranie informacji zwrotnych, o interakcje oraz partnerskie relacje z menedżerem i współpracownikami. Staje się to znacznie ważniejsze niż pakiet świadczeń socjalnych. Koncepcja pracownikocentryczności² nie jest nowa, ale kombinacja wspomnianych powyżej zjawisk powoduje, że firmom, które nie wdrożą odpowiedniego podejścia, trudniej będzie rywalizować z konkurencją.

Na horyzoncie wyzwań w nowoczesnych firmach pojawia się hasło projektowania interakcji z ludźmi³, także z tymi, którzy nie są zatrudnieni w organizacji. Firmy postrzegające swoich obecnych, byłych i potencjalnych pracowników jako źródło pomysłów, innowacji i możliwych przychodów będą osiągały z tego tytułu wartość dodaną, o ile nauczą się procesem employee experience zarządzać w sposób efektywny.

84% respondentów badania **Global Human Capital Trends 2019** prowadzonego przez Deloitte wśród blisko **10 tysięcy liderów HR, IT** oraz przedstawicieli kadry kierowniczej i członków zarządów największych organizacji **w 119 krajach**, w tym **300 z Polski**, ocenia kwestię „doświadczenia pracowników (ang. employee experience) jako ważną, a **28%** jako jedno z trzech najpilniejszych wyzwań, z którymi mierzą się w 2019 roku.¹

Badania MIT² porównują przedsiębiorstwa, których ocena employee experience znajduje się w górnym kwartyle do tych z ocenami z dolnego kwartyla:

1. Dwukrotnie wyższa innowacyjność



mierzona procentem przychodów z nowych produktów i usług wprowadzonych w ciągu ostatnich dwóch lat

2. Dwukrotnie wyższe zadowolenie klientów



zmierzone na podstawie skorygowanego dla branży wyniku Net Promoter Score (NPS)

3. Dochodowość wyższa o 25%



dochodowość porównywana z konkurentami

¹ *Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus*. 2019 Deloitte Global Human Capital Trends, Deloitte 2019, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>.

² Kristine Dery and Ina M. Sebastian, *Building business value with employee experience*, MIT CISR Research Briefing 17, no. 6 (2017).

1. Z opublikowanego w 2019 roku raportu PwC wynika, że do 2025 roku luka na rynku pracy się powiększy – przez kolejne 6 lat zapotrzebowanie na pracowników wzrośnie o około 1,5 mln osób/miejsc pracy. Zob. *Rosnąca luka na rynku pracy w Polsce: jak ją zniwelować*, <https://www.pwc.pl/pl/media/2019/2019-01-22-luka-rynek-pracy-2025-pwc.html>.
2. Pracownikocentryczność – neologizm wprowadzony do tekstu w celu nazwania nowego zjawiska i podkreślenia jego wagi.
3. Angielskie określenie employee experience wykazuje pokrewieństwo z zakorzenionymi w teorii zarządzania pojęciami: *employee engagement* (budowanie zaangażowania pracowników) oraz *customer experience* (projektowanie doświadczeń z klientami). Zob. N. Dhingra, J. Emmett, M. Samadani, *Time for an EX intervention*, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/time-for-an-ex-intervention>.

Bieżący feedback alternatywą dla systemów ocen

2



Tradycyjne systemy ocen pracowników (najczęściej realizowane w cyklu rocznym) oceniane są bardzo różnie, zarówno pod względem ich wpływu na wyniki biznesowe, jak i osobistych doświadczeń menedżera i pracownika. Jakość i efektywność rozmów oceniających zależy w dużej mierze od sposobu przygotowania i komunikacji procesu w firmie, istniejącej kultury organizacyjnej, przyjazności stosowanych narzędzi, umiejętności menedżerów.

W dobie pracy zwinnej, innowacji, wirtualnych zespołów, struktury matrycowej i międzynarodowej, środowisk wielopokoleniowych stosowanie sztywnych i sformalizowanych procedur oceny pracowników staje się niewystarczające, a często nieadekwatne i przeciwnie skuteczne. Pracownicy potrzebują częstego, regularnego feedbacku – stałej nawigacji, a firmy poszukują metod i narzędzi, które bardziej odpowiadają obecnym potrzebom.

Firmy modyfikują systemy ocen, korzystając na przykład z aplikacji dostarczających cyklicznych informacji zwrotnych lub informacji „na żądanie”, zarówno od przełożonych, jak i współpracowników. Najczęściej technologia pełni funkcję wspierającą, umożliwiając częstszą wymianę opinii pomiędzy menedżerami a pracownikami.

Powoli organizacje rezygnują z tradycyjnego, retrospektywnego systemu oceniania i rankingów. Wprowadzają praktyki częstszych rozmów jeden na jeden na temat celów i efektów pracy. W perspektywie długofalowej przynoszą one więcej korzyści, zapobiegając skutkom spadku zaangażowania. Inicjatorem takich spotkań może być sam pracownik, który wspólnie z menedżerem definiuje rodzaj i zakres wsparcia niezbędnego do realizacji celu lub zadania.

W wielu firmach procedury prowadzenia rozmów na temat powodów odejścia z pracy (ang. exit interviews) wzbogacane są praktykami regularnych spotkań na temat przyszło-

ści pracownika i perspektyw jego rozwoju (ang. stay interviews). Pozwalają one proaktywnie zarządzać indywidualną motywacją pracowników oraz zawczasu identyfikować potrzebę zmian, tak aby zatrzymać talenty i zapobiec niepożądanemu rotacji.

Wyzwania stojące przed organizacjami związane są w dużej mierze z jakością informacji zwrotnej i rozmów menedżerskich. Czas i sposób prowadzenia rozmowy, trafność obserwacji, pozytywna energia do działania i zmian jako rezultat rozmowy to ciągle krytyczne czynniki sukcesu w pracy menedżera, jednak nabierające nowego wymiaru w świecie VUCA.

Zgodnie z badaniami Wakefield Research oraz Reflektive¹ **94%** menedżerów jest przekonanych, że pracownicy są zadowoleni z istniejącego systemu oceny wyników pracy. W rzeczywistości większość pracowników uważa, że procesy są przestarzałe (**61%**) i niewystarczające (**62%**).

Ponad **90%** pracowników potrzebuje informacji zwrotnych na temat jakości swojego działania i szans rozwojowych w czasie rzeczywistym. Jednocześnie **67%** menedżerów wyższego szczebla zarządzania przyznaje się do usuwania negatywnych informacji z formularzy ocen, ponieważ zbyt dużo czasu upłynęło pomiędzy zanotowanym zdarzeniem a spotkaniem na temat oceny pracy.

¹ *New Study Uncovers Major Gap in Employee and Employer Expectations for Performance Management and Growth*, 2018, <https://www.reflektive.com/press-center/press/new-study-uncovers-major-gap-employee-expectations-performance-management-growth/>.



Zespołowość nowe wyzwania lidera

3

Przez lata organizacje w naszym kraju koncentrowały się na rozwoju kompetencji zarządzania ludźmi, umiejscawiając punkt ciężkości w relacjach jeden na jeden. Żyjemy jednak w świecie zespołów – są one czymś naturalnym w firmach, zarówno te stałe, jak i te powoływane tymczasowo, pod projekty. Jednocześnie praca zespołowa w polskiej kulturze napotyka naturalne trudności. Dominują silny indywidualizm (nasza cecha narodowa), „granie na siebie” oraz ostra rywalizacja, których uczymy się od najwcześniejszych lat edukacji, a następnie konserwujemy w kolejnych kręgach społecznych i zawodowych.

Od liderów wymagać się będzie tradycyjnie twardych efektów, ale równocześnie holistycznego podejścia do swoich zespołów. Wyzwaniem jest zatem ich sprawne tworzenie, jak również rozwijanie systemów funkcjonujących w firmie (takich jak na przykład sposób wynagradzania czy motywowania), tak aby nadały za specyfiką i potrzebami pracy zespołowej. Lider powinien rozumieć dynamikę interakcji międzyludzkich, mieć świadomość pracy z systemem relacji i dbać o to, by mieć wpływ na cały zespół. W sukurs przychodzą narzędzia technologiczne, ale one mogą stanowić jedynie wsparcie, nie mają mocy zastąpienia skutecznego szefa.

Niektóre firmy eksperymentują z podejściem holokratycznym i turkusowym, dla wielu jednak wyzwaniem są wciąż tematy bardziej podstawowe. Szereg organizacji, podporządkowując się wytycznym z centrali i globalnym modnym trendom, oczekuje od zespołów i ich liderów ciągłej elastyczności i zwinnego reagowania na wymogi otoczenia i klientów, co często pogłębia tylko skalę wyzwań tam, gdzie potrzeba pracy u podstaw. W tego typu sytuacjach pomocne będą działania rozwojowe ukierunkowane na podniesienie kompetencji lidera zespołu.

Drugi kluczowy element to bieżące działania rozwojowe, do których zaliczyć można okresowe diagnozy połączone z oceną aktualnego poziomu zaangażowania i weryfikacją wyzwań zespołu. Za przeprowadzenie tych działań odpowiada lider – im bardziej będzie świadomy wyzwań, tym lepiej dla zespołu i spodziewanych efektów jego pracy.

W badaniach Deloitte 31% respondentów twierdzi, że ich firmy działają całkowicie lub prawie całkowicie w oparciu o model zespołowy, a 65% utrzymuje, że praca zespołowa stanowi pewien element struktury, wychodzącej poza hierarchię pionową, która jednak stanowi podstawę prowadzenia działalności¹.

W ramach projektu Artystoteles Google przebadał zespoły pod względem efektywności². Najważniejszym czynnikiem wpływającym na efektywność okazało się bezpieczeństwo psychologiczne – przekonanie, że nikt w zespole nie zostanie ukarany lub upokorzony za podzielenie się pomysłem, poproszenie o pomoc, zgłoszenie wątpliwości lub przyznanie się do błędu. Pozostałe czynniki (wymienione według ważności) to: niezawodność, jasna struktura, poczucie sensu, poczucie wpływu. Na wszystkie te zjawiska istotny wpływ ma lider i jego umiejętności prowadzenia zespołu.

¹ E. Volini i in., *Leading the Social Enterprise: Reinvent with a Human Focus*, Deloitte 2019, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf.
² Guide: *Understand Team Effectiveness*, Google, <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>.

Lider zwinny
emocjonalnie

4



Wszyscy mówimy o tempie zmian i VUCA, najczęściej w kategoriach potrzeb i wymagań dotyczących elastyczności, adaptacji, szybkości, trafności obserwacji, ciągłej nauki czy kreatywności, rzadziej – o ponoszonych kosztach emocjonalnych. Transformacje, chaos, nieprzewidywalność przyszłości powodują, że coraz częściej krytyczną rolę odgrywają odporność psychiczna, radzenie sobie ze zmęczeniem, emocjami i wypaleniem.

Z badań Gallupa przeprowadzonych na grupie prawie 7500 pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy wynika, że 23% z nich zawsze lub bardzo często odczuwa wypalenie w pracy, podczas gdy kolejne 44% doświadcza wypalenia czasami.

Bardziej niż dotąd potrzebujemy w pracy zrozumienia, autentyczności, uważności i prawdziwej obecności drugiej osoby. Pracownicy, których liderzy są „dostępni” emocjonalnie, lepiej radzą sobie ze stresem, presją i wypaleniem, co przekłada się na zmniejszenie absencji, większe zaangażowanie i lepsze wyniki.

Wymieniając społeczne kompetencje liderów, które ostatnio zyskują na wartości, coraz częściej mówimy już nie tylko o inteligencji emocjonalnej, ale o emocjonalnej zwinności (ang. emotionally agile leadership). Zwinni liderzy muszą rozwijać własną zdolność adaptacji emocjonalnej do zmieniających się sytuacji, a także rozumieć potrzeby i stany emocjonalne swoich ludzi, umieć właściwie ocenić kontekst i indywidualną perspektywę danej osoby w konkretnej sytuacji. Zwinność emocjonalna wymaga refleksji i zadawania sobie stałe pytania: „Czy naprawdę potrafię zrozumieć, co mój pracownik czuje i doświadcza, by znaleźć właściwe rozwiązanie, inne niż do tej pory?”. Lider musi działać z odwagą i wy-

czuciem, by w sytuacji emocjonalnie trudnej nadać negatywnym doświadczeniom nowe znaczenie, otwierające przed zespołem nowe perspektywy i budujące pozytywną energię.

To „extra mile” inteligencji emocjonalnej, podejście dynamiczne, pozwalające budować miejsce pracy oparte na wartościach, empatii, motywacji i poczuciu sensu pracy. Krok dalej, w kierunku emocjonalnej mądrości.

Według badań Gallupa¹, wśród pracowników doświadczających wypalenia zawodowego bardzo często lub zawsze wzrasta prawdopodobieństwo ich nieobecności w pracy z powodu zwolnień lekarskich **(o 63%)** oraz odejścia od obecnego pracodawcy **(2,6-krotnie)**.

Ponad 28% Polaków doświadcza stresu w pracy kilka razy w tygodniu, a co czwarty Polak codziennie – pokazują to badania *Workforce View in Europe*, przeprowadzone przez firmę ADP². Najbardziej zestresowanymi pracownikami w Polsce są osoby zatrudnione w branży finansowej i medycznej, najmniej narzekają na stres przedstawiciele sektora IT.

¹ B. Wigert, S. Agrawal, *Employee Burnout, Part 1: The 5 Main Causes*, Gallup 2018, <https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx>.

² *The Workforce View in Europe*, ADP 2019, www.adp.pl/workforceview.

4. B. Wigert, S. Agrawal, *Employee Burnout Part 1: The 5 Main Causes*, Gallup 2018, <https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx>.

Organizacje odpowiedzialne ekologicznie

5



Lipiec 2019 r. był najgorętszym miesiącem w historii pomiarów według amerykańskiej Narodowej Służby Oceanicznej i Atmosferycznej⁵. Topnienie lodowców przyspiesza, jesteśmy świadkami pożarów na niespotykaną dotychczas skalę, zmniejsza się powierzchnia lasów Amazonii. Zagrożenia, stanowiące skutek gwałtownych zmian klimatycznych, nie są już zagadnieniem teoretycznym, a realnym problemem. Zmiany te mają wpływ na środowisko, na biznes i przede wszystkim – na ludzi.

Według badań Ministerstwa Środowiska 90% respondentów uważa, że zmiany klimatyczne to bardzo poważny problem. Najczęściej chcemy chronić środowisko z uwagi na troskę o zdrowie i przyszłe pokolenia⁶. Świadomość ekologiczna Polaków rośnie, także w pracy. Społeczna odpowiedzialność organizacji dla której pracujemy, jej wpływ na społeczeństwo, środowisko naturalne, planetę ma coraz większe znaczenie dla pracowników.

Kwestie związane z ekologią są szczególnie ważne dla pokolenia milenialsów, które do 2025 roku będzie stanowić około 75% globalnej siły roboczej. Jego przedstawiciele dbają o kwestie społeczne i środowiskowe, mają potrzebę poczucia sensu, chcą pracować w organizacjach, które przyczyniają się do pomnażania dobra⁷. Potencjalni pracownicy zaczynają stawiać znak równości między atrakcyjnością marki pracodawcy, wzrostem przychodów, generowaniem zysku a dbałością o otoczenie przez organizację.

Wiele organizacji stosuje podejście proekologiczne, wdrażając energooszczędne, przyjazne środowisku standardy. Liderzy stoją przed wyzwaniem budowania miejsc pracy atrakcyjnych dla pracowników i kandydatów także pod tym względem. Ich rolą będzie służyć przykładem, stosowanie dobrych praktyk i promowanie kultury organizacyj-

nej nastawionej na dbałość o otoczenie. Przykładowe niezwykle ważne dla klientów i pracowników firm kwestie to reagowanie na poziomie strategii organizacji na zmiany klimatyczne czy zmniejszanie śladu węglowego.

Idea odpowiedzialnego środowiskowo biznesu staje się siłą napędową wzrostu i kluczowym elementem budowania marki pracodawcy – może pomóc w pozyskiwaniu i skutecznym zatrzymywaniu talentów.

83% respondentów z pokolenia Z postrzega sukces organizacji w kategoriach pozafinansowych. Oczekiwania młodych pracowników oraz stanowisko biznesu na temat aktualnych priorytetów organizacji różnią się:

- > **33%** respondentów uważa, że celem organizacji powinna być ochrona środowiska naturalnego oraz działanie na rzecz jego poprawy, podczas gdy tylko **14%** firm deklaruje, że jest to ich bieżącym priorytetem.
- > **39%** respondentów postrzega ulepszanie otoczenia społecznego, edukację, informowanie, programy profilaktyczne i promocję zdrowia i dobrostanu jako cel organizacji, podczas gdy jedynie **25%** badanych pracodawców uważa to za aktualny cel¹.

¹ Odpowiedziana firma 4.0 oczekiwaniem nowych pokoleń wchodzących na rynek pracy, Deloitte 2018, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/zarzadzania-procesami-i-strategiczne/articles/odpowiedzialna-firma-4-0.html>.

5. *Global Climate Report – July 2019*, National Centers for Environmental Information 2019, <https://www.ncdc.noaa.gov/sotc/global/201907>.

6. *Raport z trackingowego badania świadomości i zachowań ekologicznych mieszkańców Polski*, Ministerstwo Środowiska 2018, <https://www.gov.pl/web/klimat/badania-swiadomosci-ekologicznej>.

7. *The Deloitte Global Millennial Survey 2019*, Deloitte 2019, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>.

Wsparcie cyfrowe:
mniej oznacza więcej

6



Hasła: cyfryzacja, digitalizacja, sztuczna inteligencja odnawiane są w mediach i raportach przez wszystkie przypadki. Od ponad dwóch dekad mamy do czynienia z cyfrowym wsparciem procesów uczenia. Nasza marka e-learning.pl działa na rynku od roku 2001. Pierwszy portal z elektronicznymi wersjami materiałów szkoleniowych, ankiet i dyplomów uruchomiliśmy ponad 10 lat temu.

Jednocześnie to właśnie teraz wkroczyliśmy w okres, w którym wszelkiego rodzaju narzędzia wspierające procesy rozwoju nie są już nowością, ale chlebem powszednim. Stały się relatywnie tanie w tworzeniu, powszechne i łatwo dostępne. Od nowości i ciekawostek przeszliśmy do fazy szerokiego upowszechniania.

Wiele organizacji zmagają się z wewnętrzną nadpodażą systemów i narzędzi elektronicznych. Dobrym przykładem jest jeden z naszych klientów – naliczono u niego ponad 35 różnych systemów IT, z których korzystać musieli w codziennej pracy wszyscy zatrudnieni. Wyzwaniem jest zatem złożoność narzędzi i ich skuteczność. Sytuację komplikuje fakt, że każdy z nas używa na co dzień licznych elektronicznych „wspomagaczy” zarówno w życiu zawodowym, jak i w sferze prywatnej. Kolejna aplikacja mająca wspierać rozwój, wdrożenie, komunikację i pracę w zespole tonie w powodzi już stosowanych narzędzi.

Osoby odpowiedzialne za rozwój będą musiały wziąć to wszystko pod uwagę, planując kolejne wdrożenia. Działy HR potrzebują dobrej orientacji w coraz bogatszej ofercie takich rozwiązań, umiejętności wplatania ich do swoich działań i adaptacji do kultury organizacyjnej firmy. Widzimy także pierwsze symptomy odchodzenia od pełnej automatyzacji działań prorozwojowych. Niektórzy stosują podejście mieszane, w którym ważną rolę odgrywają konsultanci obsługujący aplikacje i systemy. Obsługa ta koncentruje się na

interakcji z uczestnikami, animowaniu społeczności i wprowadzeniu realnego odczucia obcowania z człowiekiem – po drugiej stronie ekranu.

Po okresie entuzjazmu dla nowości i zalewu narzędziami IT czeka nas czas upraszczania i poszukiwania odpowiedzi na pytanie: „Czy nasi ludzie z tego korzystają?”. Pojawiają się również pytania o korzyści oraz o koszty wdrożenia i użytkowania.

Międzynarodowe badanie zrealizowane jesienią ubiegłego roku przez globalną firmę consultingową Protiviti na grupie blisko 900 CEO i dyrektorów zarządzających wykazało, że w 2019 roku transformacja cyfrowa i ryzyka z nią związane znajdowały się na pierwszym miejscu, jeśli chodzi o priorytety i zaangażowanie menedżerów wysokiego szczebla.

Jak przeprowadzić transformację cyfrową z sukcesem? Wybrano najważniejsze czynniki:

- > odpowiednia technologia i dedykowane rozwiązania **(39% wskazań)**,
- > dobrze przygotowani pracownicy **(36% wskazań)**.

Przyszłość organizacji często zależy jednak od czynników pozatechnologicznych. Pracownicy i konsumenci są najważniejszymi ogniwami transformacji. Nawet najlepsza technologia nie zapewni sukcesu, jeśli do zmiany nie będą przekonani i włączeni ludzie¹.

¹ Za: *Przyszłość w erze cyfrowej zmiany*, Infuture Institute 2019, <http://infuture.institute/raporty/transformacja-cyfrowa/>.

Ewolucja platform rozwojowych

7

The image is a vertical split composition. The left side is a dark, semi-transparent overlay over a blurred image of a laptop keyboard. The right side is a bright, colorful, and slightly blurred image of hands typing on a keyboard, with a warm orange and yellow light wash over it.

Większość dużych organizacji ma za sobą wdrożenia platform rozwojowych. Tradycyjne systemy typu LMS (Learning Management System) są zastępowane przez nową generację narzędzi – Learning Experience Platform (LXP). Za tymi nazwami kryje się niezwykle ciekawy i użyteczny w kontekście rozwoju świat możliwości.

Narzędzia LMS ukierunkowane są na liniowe wspomaganie procesów rozwojowych. Koncentrują się na dostarczaniu wyselekcjonowanych i z góry narzuconych treści – wszystkim takim samym, w ujednocionej formie. Nie pozwalają dopasować zasobów do preferencji i stylów uczenia się odbiorcy, mają słabo rozwinięte mechanizmy rekomendacji. W zestawieniu ze sposobem, w jaki korzystamy dzisiaj z cyfrowych treści, stają się coraz bardziej archaiczne.

Z kolei platforma LXP to szkoleniowy Netflix – system, który dobiera treści w zależności od charakterystyk i potrzeb użytkowników. LXP angażuje mechanizmy błyskawicznie analizujące dane grupowane na przykład według typu odbiorców, profilu osobowości, grupy zawodowej czy umiejętności. Pozwala to lepiej dopasować zasoby oraz szybciej selekcjonować i proponować te, które cieszą się największą popularnością i są najbar-

dziej efektywne. Platformy zadają też pytania – i na podstawie odpowiedzi (a potem realnego użytkownika) dopasowują ofertę do deklarowanych preferencji i kompetencji użytkownika.

LXP nastawione są na szybsze odnajdywanie treści, ułatwianie dostępu do niej w momencie, w którym najbardziej jej potrzebujemy, w dowolnym miejscu, na dowolnym urządzeniu. Takie podejście jest zgodne z potrzebami, trendami i stylem życia. W centrum są potrzeby użytkownika, wymiana danych i praktyk, uczenie się sieciowe. Często platformy LXP mieszają zasoby korporacyjne z treściami ogólnodostępnymi i treściami dostawców. Powstają spersonalizowane chmury rozwojowe, dające dostęp do bogatych treści z różnych źródeł. Sposób ich wykorzystania zależy od uczestnika. Każdy widzi i otrzymuje co innego, podobnie jak w popularnych serwisach filmowych.

Nowoczesne platformy stają się systemami zarządzania treścią, zarządzania wiedzą i uczenia się w jednym. Obserwujemy tu gwałtowny rozwój rynku. W platformach LXP pojawia się miejsce na zastosowanie mechanizmów sztucznej inteligencji – tam, gdzie dostępne będą duże zbiory danych. Przyszłość zatem wygląda ekscytująco.

Storytelling

8



Storytelling to tworzenie niezwykłych historii. Umiejętność opowiadania jest naturalnym sposobem wymiany informacji. Ludzie wykorzystywali ją od wieków, snując opowieści o marzeniach, frustracjach, sukcesach i porażkach, o trudach i ich przezwyciężaniu. Informowanie innych o życiowych wydarzeniach leży w naszej naturze. Opowieści niosące odpowiednie przesłanie i wartości pełnią ważne funkcje społeczne: budują więzi, są szkieletem kultury.

W dzisiejszym nadmiernie zautomatyzowanym i napędzanym cyfrowo świecie wszystko, co „ludzkie”, nabiera nowej wartości. Liderzy i organizacje nie mogą dłużej pozostawać bytami bez twarzy. Aby przetrwać, firmy muszą komunikować się z klientami i pracownikami, inspirować i angażować na znacznie głębszym niż wcześniej poziomie. Właśnie tutaj pojawia się storytelling – zjawisko funkcjonujące od wieków wkracza do repertuaru kluczowych umiejętności nowoczesnych, efektywnie funkcjonujących organizacji i angażujących liderów.

„Ten, kto ma i snuje opowieść – rządzi” – powiedziała Olga Tokarczuk w wykładzie noblowskim⁸ przed odebraniem nagrody. Prawdziwe historie pobudzają emocje, są katalizatorem otwartości w rozmowie, otwierają dialog o rzeczach trudnych, obawach czy obiekcjach. Budują autentyczność lidera i organizacji, a dzięki temu wzmacniają wśród pracowników identyfikację z organizacją i przywiązanie do niej. Lider-storyteller angażuje, inspiruje, zdobywa ambasadorów projektów.

Opowieści są walutą społeczną, przez którą zyskujemy przychylność innych⁹. Przekonują ludzi, pozwalają skutecznie sprzedawać pomysły i idee, budują poczucie wspólnoty. Firmowe opowieści oddziałują na różnych płaszczyznach. Te wewnętrzne, na przykład

historia trudnego projektu zakończonego sukcesem dzięki niestandardowym działaniom w duchu wartości firmowych, historie klientów, historie o ścieżce zawodowej szefa, budują kulturę organizacyjną, stanowią narzędzie motywowania. Pozwalają dotrzeć do pracowników. Historie kierowane na zewnątrz, do klientów pełnią funkcję marketingową i sprawiają, że produkt lub marka pozostawia emocjonalny ślad u odbiorcy. Opowieści adresowane do potencjalnych kandydatów skutecznie budują markę pracodawcy.

Storytelling, czyli opowiadanie historii, to termin wywodzący się z marketingu. Henry Jenkins – profesor MIT, medioznawca i twórca tego terminu, charakteryzuje go jako **nowy sposób tworzenia opowieści przy wykorzystaniu odpowiednich metodologii**. Jest komunikacyjnym narzędziem umożliwiającym przedstawienie różnych idei w wielowymiarowy, zabarwiony emocjonalnie i atrakcyjny dla odbiorców sposób¹.

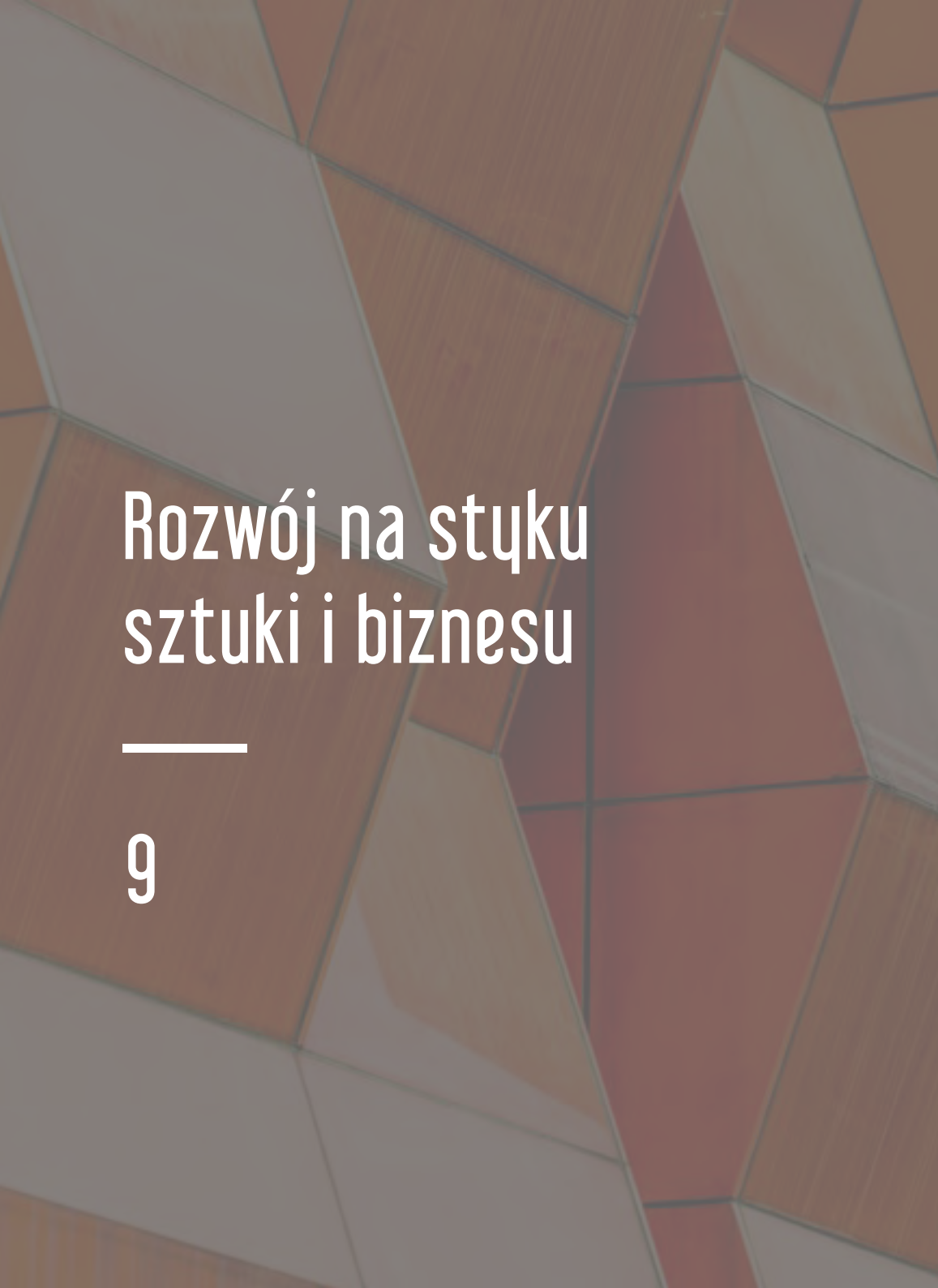
Storytelling **polega na stworzeniu i przekazaniu dobrze przygotowanej opowieści** z bohaterem, który ma konkretny cel, z fabułą bogatą w perypetie i punkty zwrotne, z rozwiązaniem i morałem².

¹ Encyklopedia zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Storytelling>.

² S. Denning, *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*, John Wiley & Sons, 2005.

8. O. Tokarczuk, *Czuły narrator*, wykład noblowski wygłoszony 7 grudnia 2019, <https://www.youtube.com/watch?v=VvZAXL28K2E&feature=youtu.be&fbclid=IwAR3W1DgK00TCQ4Yk4E9hQdWx1nm-qZJmxM-ft6sQpq5r5zYuM8KmNPEjkF8l&app=desktop>.

9. P. Tkaczyk, *Narratologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2017.



Rozwój na styku sztuki i biznesu

9



Na rynku usług rozwojowych coraz częściej obserwujemy potrzebę, aby narzędzia i rozwiązania były zakotwiczone w konkretnej sytuacji zawodowej, bliskiej rzeczywistości uczestników. Podawczy sposób przekazywania wiedzy nie wystarcza. Uczestnicy szkoleń nie chcą przyjmować gotowych wskazówek i prostych rozwiązań. Poszukują form pracy pobudzających emocje, umożliwiających pełne zanurzenie się w symulowanej rzeczywistości, eksperymentowanie i testowanie nowych zachowań.

Trend kreowania angażujących doświadczeń (ang. immersive experience¹⁰) zaczerpnięty z rozwiązań technologicznych funkcjonuje szerzej. Uczestnicy są zapraszani do wirtualnej rzeczywistości również w muzeach i teatrach. Wycieczki do muzeum, które kiedyś polegały na oglądaniu eksponatów zza szyby, dziś są interaktywną, ekscytującą podróżą, podczas której odbiorca wchodzi w interakcje z eksponatami, doświadcza prawdziwych emocji. Podobne procesy zachodzą w świecie edukacji osób dorosłych.

Podczas treningu umiejętności coraz częściej stosowane są metody zaczerpnięte ze świata artystycznego. To nieoczywiste połączenie sztuki i biznesu pozwala uczestni-

kom na odkrywanie własnych pokładów kreatywności i przełamywanie barier. Jednym z przykładów jest zastosowanie technik teatralnych w procesach uczenia się i rozwoju. W bezpiecznych psychologicznie warunkach uczestnicy wchodzi w role w symulowanej rzeczywistości, opuszczają strefy komfortu i improwizują, sprawdzając tym samym nowe strategie postępowania. Takie metody edukacyjne mają szczególne znaczenie w kontekście przywództwa i transformacji organizacji. Umożliwiają totalne zanurzenie się, prawdziwą obecność i wczuwanie się w nową sytuację.

W naszych doświadczeniach z klientami praca interaktywną metodą dramy – doświadczeniem zawieszonym pomiędzy rzeczywistością biznesową a teatralną fikcją – służy wywoływaniu spontanicznych reakcji, uczeniu się nowych zachowań w szybkim tempie. Prawdziwe emocje, które wzbudza u uczestników warsztatów spektakl interaktywny, wzmacniają uczenie się i pozwalają później skutecznie przenosić nowe zachowania poza salę warsztatową.

10. *Mapa trendów 2019*, Infuture Institute 2019, <http://infuture.institute/raporty/mapa-trendow-2019/>.

Spółeczności uczące się

10



Biznes w swej istocie zależy od szybkiej wymiany wiedzy, zawartej nie tylko w dokumentacji, instrukcjach, wytycznych, listach, bazach danych, plikach, systemach, ale także przechowywanej w umysłach ludzi – niematerialnej i nieuchwytniej.

Dostęp do informacji i wymianę wiedzy coraz powszechniej i kompleksowo wspomagają rozwiązania technologiczne. Według badań we.connect z 2017 i 2018 r.¹¹, najważniejszym celem wdrażania platform cyfrowych w organizacjach jest właśnie zarządzanie wiedzą.

Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem umożliwia lepsze i szybsze podejmowanie decyzji, stymuluje innowacje i rozwój, redukuje koszty utraty kompetencji związanej z rotacją pracowników, wzmacnia współpracę międzypokoleniową. Szczególne znaczenie nabiera podczas wprowadzania zmian, których sukces zależy od tempa przenikania do organizacji nowych, pożądanych zachowań i sposobów działania. Dźwignią sukcesu może być relatywnie mała grupa ambasadorów zmiany, proaktywnie dzielących się doświadczeniem z eksperymentowania z nowymi sposobami działania.

Jak wskazują nasze doświadczenia w pracy z uczestnikami programów rozwojowych, barierą we wdrażaniu zmian na poziomie osobistym jest często subiektywne poczucie osamotnienia. Kiedy chcemy nauczyć się nowych rzeczy, chętnie zwracamy się do szefa, ale także rówieśników, którzy mierzą się z analogicznymi wyzwaniami i działają w podobnym środowisku biznesowym. Uczenie się od rówieśników ma istotną przewagę – stwarza klimat bezpieczeństwa sprzyjający eksperymentowaniu i podejmowaniu ryzyka, a pomagając innym w uczeniu się, poszerzamy świadomość własnych talentów i możliwości.

Budowanie sieci formalnych i nieformalnych sojuszników w procesach uczenia się, kształtowanie kultury organizacyjnej, która taką współpracę ułatwia i promuje, staje się priorytetem wielu organizacji. Wdrażanie polityki otwartej komunikacji i łatwego dostępu do mentorów, uruchamianie cyfrowych platform współpracy i wymiany wiedzy, dzielenie się historiami sukcesów, ale też wnioskami z porażek czy błędów, tworzenie grup dyskusyjnych i grup wsparcia – wszystkie te działania będą decydować o tempie zmian. Okrągłe słowo: organizacja ucząca się w coraz większym stopniu oznacza: przewaga konkurencyjna.

Badanie przeprowadzone przez firmę GP Strategies¹ pokazuje, jakie sposoby uczenia się i rozwijania kompetencji najchętniej wybierają uczestnicy procesów rozwojowych. Trzy najczęściej wskazywane przez ankietowanych metody to:

- > nauka ze współpracownikiem/rówieśnikiem, mentorem lub kolegą/koleżanką, którzy uczą się nowych umiejętności i wiedzy (51%),
- > sesja prowadzona przez trenera na sali szkoleniowej (50%),
- > współpraca z innymi osobami, które chcą nauczyć się tej samej umiejętności (38%).

¹ Voice of the Learner Report, GP Strategies 2019, <https://www.gpstrategies.com/votl/>.

11. Enterprise Business Collaboration 2018 Survey Report, 2018, <https://www.enterprise-communication-hub.com/enterprise-business-collaboration-2018-survey-report/>.

Autorzy



Michał Zaborek,
Prezes Zarządu

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 – www.HRmaznaczenie.pl.



Katarzyna Marszałik,
Specjalista ds. rozwoju know-how

Analizuje trendy w rozwoju ludzi w organizacjach. Zarządza zasobami know-how oraz koordynuje działania związane z dzieleniem się wiedzą w House of Skills. Współpracuje z trenerami i konsultantami w różnych obszarach merytorycznych. Absolwentka Wydziału Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego ze specjalizacją we wspieraniu rozwoju osobowości. Ukończyła kurs certyfikacyjny Extended DISC®, kurs podstawowy Terapii Skoncentrowanej na Rozwiązaniach, międzynarodowy kurs praktyki coachingowej w Holandii. Obecnie studentka Akademii Analizy Transakcyjnej.



Joanna Domeradka,
Dyrektor ds. rozwoju

W House of Skills odpowiedzialna za ofertę merytoryczną oraz rekrutację i rozwój pracowników. Absolwentka Instytutu Profilaktyki Społecznej i Resocjalizacji Uniwersytetu Warszawskiego oraz studiów podyplomowych z zakresu zarządzania ludźmi. Posiada wieloletnie doświadczenie w pracy związanej z projektowaniem rozwiązań rozwojowych w organizacjach, m.in. w Międzynarodowej Fundacji Rozwoju Rynku Kapitałowego i Przekształceń Własnościowych w Polsce – Centrum Prywatyzacji oraz Asea Brown Boveri Poland.

0 nas

House of Skills to wiodąca marka na polskim rynku usług doradczo-szkoleniowych. Obecnie obchodzimy 25-lecie działalności. 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 ZMIANA - 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.



House of Skills

Doświadczenie, które zmienia.

Więcej na www.houseofskills.pl