

10 trendów w rozwoju pracowników w roku 2014 według House of Skills

Dynamiczne zmiany na rynkach międzynarodowych wpływały w ostatnich latach w znacznym stopniu na kondycję polskiej gospodarki. Światowe megatrendy i kolejne fale kryzysu oddziaływały na rynek, kształtując jego stan oraz sytuację biznesową firm i wybranych branż. Sposób myślenia o rozwoju pracowników oraz konkretne potrzeby z tym związane są więc wypadkową wspomnianych zjawisk globalnych oraz uwarunkowań charakterystycznych dla polskiego biznesu.

W minionym roku formalnie skończył się okres programowania Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013 (PO KL). Projekty z tego okresu rozliczane będą do 2015 roku. Z drugiej strony pierwsze konkursy i środki na rozwój kompetencji pracowników w perspektywie 2014–2020 zostaną uruchomione nie wcześniej niż na przełomie 2014 i 2015 roku. Sytuacja ta spowodowana jest długotrwałym i wieloetapowym procesem ustalania kształtu nowego okresu programowania.

Jednak pieniądze unijne, to tylko jeden z kilku czynników, wpływających na branżę szkoleniowo-doradczą, które będziemy obserwować w 2014 roku. Pojawienie się części z nich przewidywaliśmy już w zeszłym roku, teraz doświadczamy wzrostu ich znaczenia. Bazując na naszych doświadczeniach, obserwacjach oraz raportach polskich i zagranicznych ośrodków badawczych, prezentujemy najważniejsze trendy w rozwoju pracowników w 2014 roku.

Trend 1. Nowa perspektywa finansowa EFS na lata 2014–2020

Strategia wykorzystania funduszy europejskich przez Polskę w latach 2014–2020 została określona w Umowie Partnerstwa, która jest dokumentem strategicznym zawierającym wzajemne zobowiązania Polski i Unii Europejskiej. Wynika z niej, że środki unijne wykorzystywane będą na dwóch poziomach – centralnym i regionalnym (wojewódzkim). Działania w obszarze szeroko rozumianego kapitału ludzkiego finansowane będą przede wszystkim w ramach regionalnych programów operacyjnych. Zgodnie z tym podejściem każde województwo stworzy osobny program operacyjny dotyczący tematyki finansowanej z EFS, a tylko nieliczne projekty wspierane będą centralnie. Nową wersją centralnego programu PO KL będzie Program Operacyjny Wiedza, Edukacja, Rozwój 2014–2020 (PO WER).

Istotnym działaniem w ramach Programu Operacyjnego Wiedza, Edukacja, Rozwój oraz Regionalnych Programów Operacyjnych (RPO) ma być zapewnienie warunków do kształcenia osób dorosłych, jak również podnoszenia i zmiany ich kwalifikacji zawodowych. Na wsparcie mogą liczyć działania

związane ze szkoleniami pracowników, przede wszystkim z sektora MŚP. W perspektywie 2014–2020 postanowiono zreorganizować funkcjonowanie rynku szkoleniowo-doradczego poprzez ograniczenie roli strony podaźowej (firmy szkoleniowe składające wnioski i administracja publiczna dokonująca ich wyboru) na rzecz wzmocnienia roli strony popytowej (przedsiębiorców i pracodawców). To odbiorca wsparcia będzie mógł samodzielnie, w ramach określonych wytycznych decydować o rodzaju i zakresie usługi rozwojowej. W tym celu w roku 2014 utworzony zostanie przez PARP Rejestr Usług Rozwojowych zawierający zarówno zweryfikowane pod względem wiarygodności i jakości świadczonych usług firmy szkoleniowe dopuszczone do realizacji usług rozwojowych współfinansowanych z EFS, jak i centralną bazę danych wszystkich usług rozwojowych oferowanych przez te firmy. Takie podejście pozwoli na zmniejszenie biurokracji, skrócenie czasu oczekiwania na dofinansowanie, eliminację nierzetelnych usługodawców, podniesienie jakości usług, a w efekcie lepsze dopasowanie działań rozwojowych do potrzeb beneficjentów środków unijnych i wyższy zwrot z inwestycji w rozwój pracowników.

W związku z planowanymi działaniami i oferowanym finansowaniem przewidujemy, że w roku 2014 zwiększy się gotowość małych i średnich firm do inwestowania w szkolenia i rozwój pracowników. Przeniesiona na pracodawców i przedsiębiorców odpowiedzialność za wybór ścieżek, treści i form rozwojowych będzie motywatorem do przemyślanej selekcji działań szkoleniowych oraz doradczych, których realizacja ściśle wiąże się z celami strategicznymi i planami biznesowymi firmy.

Trend 2. Dojrzewanie rynku szkoleniowo-doradczego

Firmy szkoleniowe, które w dużej części powstały i rozwijały się dzięki finansowaniu EFS, mierzyć się będą w 2014 roku ze skutkami zakończenia finansowania z budżetu 2007–2013 (finansowanie z budżetu 2014–2020 rozpocznie się w praktyce nie wcześniej niż w pierwszej połowie 2015 roku). W roku 2014 będziemy świadkami licznych przetarasowań wśród usługodawców szkoleniowych, gdyż część z nich nie poradzi sobie bez wsparcia w postaci środków EFS. Liczba podmiotów na rynku zacznie maleć. Naturalną tego konsekwencją winna być konsolidacja rynku. Z całą pewnością zaostrzy się walka konkurencyjna. Firmy szkoleniowe będą walczyć o klienta albo jakością rozwiązań, albo niską ceną. Biorąc pod uwagę liczbę podmiotów szkoleniowych działających na rynku, klient stanie przed możliwością wybrania rozwiązania z szerokiego wachlarza ofert.

Trend 3. Joy of missing out

Codziennie dociera do nas ogromna ilość danych. Ma to przede wszystkim związek z rozwojem nowoczesnych technologii, komunikacji elektronicznej, smartfonów, mediów społecznościowych itp. Cały czas jesteśmy podłączeni do sieci umożliwiającej wymianę informacji i śledzenie nowości. W związku z tą sytuacją obserwuje się zjawisko zwane „Fear of missing out” (FOMO), oznaczające obawę przed wykluczeniem z przepływu informacji. Użytkownicy mediów społecznościowych

nieustannie powiadają się nawzajem o tym, co robią i gdzie są. Tak samo często sprawdzają, co dzieje się u ich znajomych. Kiedy nie mają dostępu do tych informacji, odczuwają lęk.

Odmienne zjawisko obserwujemy w obszarze rozwoju pracowników. Na sile przybiera trend zwany „Joy of missing out” (JOMO) oznaczający radość z powodu ucieczki od natłoku informacji, zrezygnowania z technologii i mediów społecznościowych. Szybkie tempo funkcjonowania doprowadziło do wykształcenia się potrzeby zatrzymania się na chwilę i uświadomienia sobie, kim jestem, co robię, dokąd zmierzam. Zgodnie z JOMO koncentrujemy się na „tu i teraz” i wglądzie w siebie. W działalności szkoleniowej JOMO oznacza pracę nad poszerzaniem świadomości, docieraniem do prawdziwych, choć często ukrytych potrzeb, motywów, przekonań, do odkrywania wartości, które leżą u podstaw działania.

Na rynku usług rozwojowych w 2014 roku wzrosło zainteresowanie formami szkoleniowymi, które umożliwiają pracę nad sobą w myśl idei JOMO, z pominięciem materiałów szkoleniowych, slajdów, technologii, czyli typowej scenarii sali szkoleniowej. Nadal rosnąć będzie znaczenie coachingu, który pozwala przyjrzeć się funkcjonowaniu człowieka w kontekście osobistym i zawodowym. Firmy szkoleniowe będą dopasowywać się do tych oczekiwań, w większym stopniu koncentrując się na warsztatach i treningach umożliwiających autorefleksję i modyfikując formy świadczenia usług rozwojowych zgodnie z trendem JOMO.

Trend 4. Zmiana paradygmatu przywództwa

Jednym z głównych wyzwań wielu organizacji jest nieustanna zmiana. Sytuacja na rynkach wciąż się zmienia, zasięg działania organizacji obejmuje niejednokrotnie zróżnicowane pod względem rozwoju rynki, a otoczenie jest niestabilne i nieprzewidywalne. Z tych względów można zaryzykować stwierdzenie, że sposób rozumienia przywództwa, jak i sam sposób liderowania znajdują się w sytuacji ciągłej zmiany. Model działania, który jest efektywny w pewnych warunkach, będzie nieefektywny i nieadekwatny w innych. Firmy, zdając sobie z tego sprawę, inwestują w programy rozwojowe, przygotowujące liderów do zarządzania niepewnością i zmianą.

Zmienia się także koncepcja przywództwa – lider nie jest już jednostką samotnie wyznaczającą kierunek działania organizacji. Przywództwo i poczucie odpowiedzialności z tym związane przenoszone są na wszystkie poziomy funkcjonowania organizacji. Obserwujemy modele przywództwa, w których lider wspiera pracowników, zachęcając ich i umożliwiając pełne wykorzystanie potencjału i umiejętności. Dzięki temu zyskuje możliwość delegowania zadań oraz włączania pracowników w proces podejmowania decyzji. Pracownicy z kolei czują się bardziej zaangażowani i odpowiedzialni.

Dla rynku szkoleń oznacza to, że menedżerowie średniego szczebla będą koncentrować się na rozwoju swoich kompetencji przywódczych. Doświadczą przy tym zmiany sposobu myślenia i funkcjonowania. Ich zadaniem będzie nie tylko zarządzanie, ale również przewodzenie ludziom. Pracodawcy będą dążyć

do rozwoju kompetencji przywódczych menedżerów poprzez organizowanie długofalowych procesów rozwojowych lub krótszych warsztatów. Wzrosnie znaczenie warsztatów i symulacji kształtujących rozumienie procesów biznesowych oraz pozwalających lepiej planować i wdrażać działania mające na celu realizację strategii firmy. Szkolenia przeznaczone jeszcze kilka lat temu dla najwyższej kadry menedżerskiej będą coraz częściej adresowane do kadry średniej i niższej.

Trend 5. Praca zespołowa

W poprzednich latach przewidywaliśmy, że organizacje, które poprzez zwiększenie efektywności chcą osiągać lepsze wyniki biznesowe, będą dążyć do budowania kultury zespołowości. Bazując na naszych doświadczeniach i obserwacjach, doszliśmy do przekonania, że w firmach i pracownikach drzemie jeszcze dużo niewykorzystanego potencjału w tym zakresie. W dalszym ciągu praca zespołowa to niełatwy temat w polskich organizacjach. Dużo się o niej mówi, włącza się ją do wartości organizacyjnych, jednak efektywna współpraca nie jest jeszcze częstym zjawiskiem.

Firmy i menedżerowie, świadomi korzyści płynących z dobrej współpracy, coraz częściej deklarują gotowość rozwoju umiejętności pracy zespołowej. Odnosi się ona nie tylko do naturalnych i projektowych zespołów, lecz wiąże się także na przykład z efektywną współpracą między przedstawicielami różnych działów (likwidacja silosów) czy różnych pokoleń. Ważnym zagadnieniem jest więc identyfikacja i zrozumienie potrzeb oraz wartości, które leżą u podstaw różnych zachowań. Zewnętrzne firmy szkoleniowe organizują warsztaty poświęcone diagnozie zespołu i rozwojowi konkretnych kompetencji zespołowych, pracują także nad całymi projektami poświęconymi budowaniu kultury pracy zespołowej w firmie. Koncentracja i dążenie do pracy zespołowej jest trendem, którego rozwój przewidujemy w roku 2014 i którego istotny wpływ na funkcjonowanie branży szkoleniowej będziemy obserwować w kolejnych latach.

Trend 6. Pokolenia

Potencjalne zmiany związane z wchodzeniem na rynek pracy młodego pokolenia są tematem dyskusji i spekulacji od kilku lat. Zarządzanie międzypokoleniowe to temat aktualny, żeby nie powiedzieć modny. Liczne polskie i zagraniczne ośrodki badawcze koncentrują się na poznaniu tzw. pokolenia Y, które jest od niedawna czwartym pokoleniem aktywnym zawodowo. Zagadnieniem równie ważnym jest rola pokolenia 50+, coraz liczniej reprezentowanego na rynku pracy. Ze względu na niedobór talentów firmy zaczynają stosować strategie utrzymywania najbardziej doświadczonych pracowników, zachęcania ich do rozwoju i pozostania w grupie aktywnych zawodowo. W konsekwencji obserwujemy ścieranie się kilku pokoleń w tej samej organizacji, niejednokrotnie w tym samym zespole.

Przewidujemy, że firmy zaczną koncentrować się na budowaniu wartości dodanej wynikającej z różnorodności pokoleniowej. To właśnie różnorodność i umiejętność jej wykorzystania jest kluczem

do sukcesów zespołów i organizacji. Jak postuluje Halley Bock, dyrektor generalna Fierce, Inc., źródłem przewagi konkurencyjnej jest wykorzystanie przez liderów atutów różnych pokoleń, dostarczenie nowoczesnych zasobów i narzędzi wszystkim pracownikom bez względu na wiek oraz stworzenie kultury zachęcającej ludzi z różnych grup wiekowych do otwartego komunikowania się z sobą. Przed menedżerami stoi wyzwanie, aby zrozumieć i dostrzec te możliwości. W tym celu należy przełamać stereotypy, zmienić sposób myślenia o przedstawicielach poszczególnych pokoleń, a także rozwijać kompetencje menedżerskie w zakresie zarządzania zespołami wielopokoleniowymi. To rosnąca przestrzeń działań firm szkoleniowo-doradczych.

Trend 7. Zaangażowanie i (auto)motywacja

Budowanie kultury zaangażowania pracowników jest zagadnieniem często poruszonym w świetle wyzwań menedżerskich. Polscy liderzy wiedzą już, że istnieje związek między zaangażowaniem pracowników a wynikami biznesowymi firmy. Niejeden menedżer marzy o tym, by odkryć klucz do zaangażowania swoich ludzi, który pozwoli utrzymać je na niezmiennie wysokim poziomie. Coraz więcej działań rozwojowych zorientowanych jest na budowanie kultury silnego zaangażowania. Jak pokazują badania prowadzone w 2013 roku przez firmę Aon Hewitt, wskaźnik zaangażowania polskich pracowników systematycznie od 4 lat rośnie. Tegoroczna edycja badania *Najlepsi Pracodawcy* pokazuje, że zaangażowany jest co drugi pracownik badanych organizacji (51%). Jeśli jednak weźmiemy pod uwagę zeszłoroczne badania nad wypaleniem zawodowym pracowników oraz ich przeciążeniem, sytuacja wygląda niepokojąco. Polacy czują się przeciążeni obowiązkami zawodowymi, na przemęczenie skarży się 2/3 pracowników, a 37% czuje, że na ich stanowisku powinny pracować przynajmniej dwie osoby.

W związku z powyższym działania rozwojowe będą bezpośrednio obejmowały programy i szkolenia, które pozwolą pracownikom zadbać o samorozwój, większą efektywność pracy i zdrowszy tryb życia. Zagadnienia takie jak radzenie sobie z wypaleniem zawodowym czy zachowanie równowagi między pracą a życiem osobistym będą stanowić treść warsztatów poświęconych poszukiwaniu motywacji i wartości, które są siłą napędową działania. Pracownicy uzyskają w ten sposób narzędzia do pracy nad automotywacją.

Stawiamy hipotezę, że odpowiedzialność za dalszy wzrost zaangażowania i motywacji do pracy nie leży wyłącznie po stronie pracodawcy i organizacji. Motywacja jest umiejętnością, którą każdy z nas może w sobie rozwijać, a zatem możliwe jest nauczenie się wyzwiania w sobie optymalnego stanu do radzenia sobie z codziennymi obowiązkami zawodowymi, sytuacjami i celami. Przewidujemy, że w najbliższym roku będziemy obserwować wzrost znaczenia programów rozwojowych poświęconych tym zagadnieniom.

Trend 8. Experiential learning

Odwoływanie się do założeń koncepcji experiential learning to nie chwilowa moda, ale ważne zjawisko obecne w planach rozwojowych i działaniach szkoleniowych. Przyczyną jego rosnącej popularności jest konieczność odejścia od tradycyjnych form szkoleniowych – pracownicy mają niejednokrotnie dość klasycznych warsztatów bazujących na prezentacji, dyskusjach, ćwiczeniach czy odgrywaniu scenek. Szkoleniowcy coraz lepiej rozumieją znaczenie, jakie w zapamiętywaniu, rozwoju umiejętności i zmianie postaw odgrywa tzw. emocjonalny marker pamięci.

Organizacje planujące procesy rozwojowe pracowników zgłaszają zapotrzebowanie na niestandardowe i ciekawe formy szkoleniowe umożliwiające uczestnikom doświadczanie i przeżywanie własnych emocji. Opisywany już w poprzednich latach trend umacnia się więc w naszych realiach, powodując ogromne zmiany w nauczaniu. Gry symulacyjne stały się dobrze znaną i szeroko stosowaną klasyką experiential learning. Firmy działające na rynku szkoleniowo-doradczym inwestują w nowe formy warsztatów. Experiential learning daje możliwość doświadczenia całkowicie nowej sytuacji, wglądu we własne emocje, a w konsekwencji przewartościowania postaw i zachowań. Następnie uczestnicy analizują możliwości zastosowania przeżytych doświadczeń w zmaganiach z codziennymi wyzwaniami zawodowymi i prywatnymi.

Trend 9. Wzrost znaczenia technologii

Niezależnie od obecnego w praktyce szkoleniowej trendu JOMO (vide trend 3 powyżej), rozwija się trend technologiczny. W dalszym ciągu wspierają go te same czynniki, które początkowo zadecydowały o jego materializacji, tzn. praca zdalna, ograniczenia czasowe, utrata zainteresowania tradycyjnymi szkoleniami, nowe „cyfrowe” pokolenia. Istotną kwestią jest także fakt, iż rośnie liczba Polaków korzystających z technologii mobilnych. Według raportu Game Industry Trends 2013, ze smartfonów korzysta w tej chwili około 25–35% Polaków, z tabletów natomiast około 9%.

Szkolenia prowadzone w formie webinarów lub on-line jako telekonferencje będą w bieżącym roku jeszcze powszechniej stosowane. W codziennej praktyce dostrzegamy coraz większe zapotrzebowanie na tego typu rozwiązania, rośnie też liczba wydarzeń szkoleniowych tak prowadzonych. Umiejętność korzystania z narzędzi do komunikacji on-line będzie zatem w tym roku jedną z ważnych, rozwijanych kompetencji.

Z technologią wiąże się wiele różnych zjawisk i mechanizmów, które na świecie i w Polsce dopiero raczkują. Przykładem może być mobile learning, który jako koncepcja zyskuje na znaczeniu, lecz trudno na razie mówić o trendzie w skali rynkowej. Pomimo wzrostu w ostatnich latach, wg raportu State of Industry ASTD udział mobile learning w całkowitym czasie poświęconym na rozwój stanowi jedynie 1,5%. Ocena efektywności edukacyjnej wspomnianej metody nie jest na razie jednoznaczna.

Zjawiskiem równie istotnym w procesach rozwojowych jest gamifikacja, która przenosi mechanizmy znane z gier do procesów uczenia. Z naszego doświadczenia wynika, że będzie ona przeżywać dalszy rozkwit. Jednak w praktyce szkoleniowej niewiele firm potrafi to rozwiązanie wdrożyć i efektywnie wykorzystywać.

Trend 10. Systemowe rozwiązania e-learningowe

Zastanawiając się nad rolą nowoczesnych technologii w rozwiązaniach rozwojowych, warto wrócić do początków, czyli e-learningu. W tej chwili e-learning może błędnie zostać uznany za rozwiązanie, które było innowacyjne i atrakcyjne dla użytkowników wiele lat temu. Jednak pomimo przemijającej mody oraz wbrew popularnym opiniom stawiamy hipotezę, że e-learning rozwija się bardzo dobrze i będzie zyskiwał na znaczeniu w najbliższych latach. Mamy jednak na myśli e-learning w wersji 2.0 pod postacią dedykowanych portali rozwojowych.

Portal rozwojowy, realizowany w duchu e-learningu 2.0, oferuje użytkownikom możliwość współpracy. Procesowi rozwoju towarzyszy relacja między pracownikami, polegająca na dzieleniu się wiedzą. Portal umożliwia wzajemne motywowanie się, inspirowanie i zachęcanie do dzielenia się doświadczeniami. Pozwala na zdobywanie wiedzy od ekspertów czuwających nad merytoryczną jakością udostępnianych treści. Stanowi także miejsce spotkań z ekspertami podczas webinarów lub czatów. Dzięki wyżej wymienionym zaletom portale tego typu staną się z czasem odpowiedzią na szczególne potrzeby zgłaszane przez organizacje. Zdalny sposób pracy nie wyklucza systematyczności i inspirującego oddziaływania na pracowników. Organizacje będą z rosnącym zainteresowaniem rozpoznawać możliwości tego typu portali i wdrażać rozwiązania zaprojektowane pod konkretne potrzeby.