

10 trendów i rozwoju

Jakie czynniki będą przedsiębiorstw oraz

1

Pracownicy przewagą biznesową

W sytuacji spowolnienia gospodarczego, z którym mieliśmy do czynienia w 2009 roku, gdy koncentracja na wyniki biznesowe i efektywność organizacyjna nabrała szczególnego znaczenia, działy personalne powinny stać się partnerem w zakresie realizacji konkretnych celów biznesowych. Od nowoczesnego działu personalnego zarząd firmy oczekuje rozwiązań, które podniosą konkretnie zdefiniowane kompetencje pracowników i zwiększą ich zaangażowanie, a w konsekwencji doprowadzą do wzrostu wskaźników biznesowych – wyniku finansowego. Prowadzone działania rozwojowe coraz częściej są i będą poddawane pomiarowi efektywności w postaci określenia i mierzenia zwrotu z inwestycji, czyli porównania osiągniętego wyniku do poniesionych nakładów na szkolenia i rozwój pracowników. Wydatki związane z inwestycją w kapitał ludzki będą poddawane bardziej drobiazgowemu procesowi analizy, a dostawcy rozwiązań w tym zakresie przejdą szczegółowy i długotrwały proces weryfikacji. Bardziej niż kiedykolwiek istotna stanie się dokładna analiza potrzeb, precyzyjne określenie luk kompetencyjnych, zdefiniowanie mierzalnych celów rozwojowych i wskaźników produktywności, planowanych wartości wskaźników biznesowych oraz zaplanowanie i realizacja rzetelnego, dobrze zarządzanego procesu rozwojowego.



w szkoleniach pracowników

kształtowały działania szkoleniowe ofertę ich dostawców w 2010 roku

2

EFS między podażą a popytem

Od pewnego czasu szeroko dyskutowany jest wątek rozbieżności między podażą a popytem na rynku pracy. Z jednej strony coraz więcej młodych ludzi (nawet do 50 proc.) studiuje i zdobywa wyższe wykształcenie, z drugiej jednak zarówno kierunki tego kształcenia, jak i jego jakość daleko odbiegają od wymagań przedsiębiorców i pracodawców. Mamy do czynienia z dość paradoksalną sytuacją, w której coraz więcej młodych ludzi pozostaje bez pracy, a zarazem coraz więcej firm nie może znaleźć młodych pracowników o wystarczających kompetencjach. Finansowanie z Europejskiego Funduszu Społecznego będzie stwarzało możliwość zniwelowania przepaści pomiędzy jakością i kierunkami kształcenia, jakie oferuje obecny system edukacji, a potrzebami pracodawców. Zmiany kierunkowe, które nastąpiły w wytycznych dotyczących wydatkowania funduszy unijnych na szkolenia pracowników, powodują, że EFS skoncentrowany będzie przede wszystkim na rozwiązywaniu tego problemu. Sprzyjać temu także będzie charakter programów EFS, które w swojej naturze są programami zorientowanymi na szkolenie masowe, powtarzalne, również z wykorzystaniem nowych technologii. Są doskonałym narzędziem finansowania uzupełniania tych braków, czyli uzupełniania czy wręcz zastępowania podstawowej edukacji, która jest niewystarczająca.

3

Zorientowany rozwój talentów

Wobec potrzeby przyciągnięcia, utrzymania i rozwoju talentów, czyli pracowników o najwyższym potencjale, firmy coraz częściej przeznaczają będą specjalne budżety na rozwój tej grupy pracowników. Podejmowane działania z jednej strony mają na celu pozyskanie, utrzymanie i rozwój pracowników o najwyższym potencjale, z drugiej zaś osiągnięcie konkretnych efektów biznesowych, dzięki tej właśnie grupie. Gwarantem osiągnięcia obu tych celów są kilkuletnie programy obejmujące budowanie indywidualnych ścieżek rozwoju, planów sukcesji oraz dostępność wielu metod i narzędzi rozwojowych dla ściśle wyselekcjonowanej grupy osób o najwyższym potencjale (motywacja, zdolność uczenia się, elastyczność, potencjał do pełnienia wielu ról, udowodniona zdolność realizacji zakładanych celów itp.).

Dzięki takim programom firmy będą mogły realizować dwie podstawowe grupy celów. Po pierwsze, przyciągną i utrzymają w firmie osoby, które w dłuższym czasie będą mogły pełnić wiodące role w organizacji, a przez to zapewnić jej satysfakcjonujący wynik biznesowy. Po drugie, realizacja projektów biznesowych służących pierwotnie rozwojowi, (*Action Learning Projects*) pozwoli jednocześnie szybko i sprawnie zrealizować wiele istotnych celów biznesowych. Dodatkowo, zorientowane na efekt biznesowy programy rozwoju talentów, poprzez zaangażowanie bezpośrednich przełożonych w rozwój talentów, będą służyły także wzmocnieniu przywództwa i kultury coachingu w organizacjach.

4

Indywidualny rozwój

Aby działania zorientowane na rozwój talentów i pracowników o wysokim potencjale odniosły pożądany skutek, będą musiały być zindywidualizowane.

Obejmą one szczegółową analizę potencjału, profilu osobowego, indywidualnych celów, indywidualnego poziomu kompetencji w różnych obszarach, a będą musiały też odbywać się poprzez indywidualny proces rozwojowy.

Procesy, w których „wszyscy uczą się wszystkiego”, za wyjątkiem programów EFS zorientowanych na wyrównanie braków związanych z edukacją lub zmianą w firmie, należące będą do przeszłości. Coraz częściej wybrani pracownicy z całej palety możliwości: szkoleń, coachingu, indywidualnych studiów, zasobów e-learningowych, wybierać będą te, które z punktu widzenia ich celów i indywidualnych preferencji dotyczących własnego rozwoju będą najwłaściwsze.

5

Digitalizacja

Tworzenie rozwiązań rozwojowych związanych z nowymi technologiami (e-learning, webinaria, klasy wirtualne) będzie w najbliższej dekadzie dominującym trendem. Związane jest z dwoma kluczowymi czynnikami. Pierwszym jest wchodzenie w dorosłe życie, a co za tym idzie, na rynek pracy, tzw. pokolenia „Y” (zwanego także, w nawiązaniu do

nowej generacji technologii, „pokoleniem 2.0”).

Wraz z nim pojawiają się zupełnie nowe oczekiwania co do sposobów zarządzania, uczenia się, rozwoju czy komunikacji. Drugim zaś jest ciągła

potrzeba minimalizowania kosztów w edukacji masowej, jaka wiąże się niedoborem kwalifikacji nowych pracowników oraz z edukacją finansowaną z EFS.

W ubiegłym roku dodatkowym elementem wzmocniającym trend digitalizacji była rewizja budżetów szkoleniowych, konieczność obniżki kosztów, zmniejszone budżety szkoleniowe, brak środków na podróże i zakwaterowanie, co wymusiło poszukiwanie alternatywnych, bardziej efektywnych kosztowo sposobów nauki i rozwoju.

6

Pull zamiast push

Nastąpi dosyć istotne przeformułowanie tego, w jaki sposób ludzie się uczą. Indywidualizacja procesów rozwojowych i postępująca digitalizacja, w połączeniu ze stylem uczenia się pokolenia Y, w dużej mierze spowoduje przeniesienie odpowiedzialności za uczenie na samych uczniach. Używając określenia z dziedziny marketingu, coraz częściej stosuje się zasadę pull zamiast push. Pracodawca coraz częściej będzie jedynie stawiać cele rozwojowe i stwarzać możliwości, a pracownik będzie miał za zadanie dokonanie odpowiedniego wyboru z proponowanej palety rozwiązań i efektywnego z niej korzystania.

7

Uczniowie nauczycielami

Naturalnym sposobem uczenia się nowego pokolenia jest wzajemna wymiana wiedzy, doświadczeń i umiejętności. Jednokierunkowe przekazywanie wiedzy odejdzie w przeszłość. Dostęp do wiedzy nie jest już niczym limitowany, a dzisiejsze narzędzia do zarządzania wiedzą, uczenia się, rozwoju umożliwiają dużo łatwiejsze formy dzielenia się wiedzą. Sposób funkcjonowania nowego pokolenia wymusza będzie przekaz dwukierunkowy, w którym każdy może zabrać głos, otwarcie wyrazić swój pogląd, skrytykować. Każdy będzie się uczył się od każdego, każdy będzie równocześnie uczniem i nauczycielem, przy czym uczy się nie tylko przyjmując wiedzę, ale także przekazując wiedzę innym.

8

Siła interaktywności

Nadchodzi dekada interaktywnych formy edukacji, w tym gier i symulacji biznesowych (zarówno tych organizowanych „w klasie”, jak i gier wirtualnych czy symulacji terenowych wykorzystujących tzw. *experiential learning*). Z jednej strony odpowiadają one na potrzebę dwukierunkowego przepływu informacji, z drugiej zaś pozwalają się uczyć przez doświadczenie. Pozwoli to na znaczne przyspieszenie procesu przyswajania nowej wiedzy i opanowywania umiejętności. Proces nauczania wykorzystujący symulację rzeczywistości jest też w naturalny sposób lepiej dopasowany do naturalnego stylu uczenia się nowego pokolenia.

9

Menedżer w roli coacha

W kontekście różnych form rozwoju talentów, indywidualizacji procesu rozwojowego, wreszcie przeniesienia odpowiedzialności na uczącego się, zdecydowanie wzrosła rola menedżerów w procesie szkolenia, uczenia i w ogóle rozwoju podwładnych.

Nigdy wcześniej bezpośredni przełożony pracownika nie był bardziej odpowiedzialny za efekt tego procesu.

Oczywiście odpowiedzialność za proces rozwoju coraz bardziej przesuwana jest w stronę uczestnika, jednak to dzięki współpracy pracownika i menedżera nastąpi odpowiednie ukierunkowanie tego procesu, zastosowanie zdobywanej wiedzy i umiejętności w praktyce: przeniesienie wysiłków edukacyjnych na konkretne efekty biznesowe. We wszelkich procesach rozwojowych krytycznym czynnikiem sukcesu stanie się przede wszystkim skuteczny udział bezpośrednich przełożonych w procesach wsparcia, motywacji, monitorowania i nadzoru nad realizacją ścieżek rozwojowych, konkretnych projektów i procesów biznesowych realizowanych przez pracowników.

10

Wzrost inwestycji w menedżerów

Ze względu na zwiększającą się rolę menedżerów – zarówno w samym procesie rozwoju pracowników, ale przede wszystkim osiągnięciu biznesowego efektu (w tym tego związanego z nakładami na szkolenia), zwiększają się nakłady na rozwój i szkolenia samych menedżerów. Menedżerowie przywykli do zarządzania w wieloletniej fazie wzrostu mogą być niewystarczająco dobrze przygotowani do pełnienia roli liderów trudnych zmian w czasie spowolnienia, przededefiniowania branży czy nowej rzeczywistości biznesowej, która wyłania się po roku 2009. Zdecydowanie będą musieli nauczyć się radzenia sobie w sytuacjach frustracji pracowników spowodowanej np. koniecznością przeprowadzenia bolesnych zmian w firmie czy tęsknotą za „starymi dobrymi czasami”.



Autorzy tekstu reprezentują firmę House of Skills: Aleksander Drzewiecki – prezes zarządu, Henryk Puszcz – wiceprezes zarządu, Piotr Gryko – Senior Partner, szef Centrum Kompetencji Strategie.

Tekst został opracowany na podstawie analizy aktualnych badań dotyczących najważniejszych wyzwań w dziedzinie HR i zarządzania kapitałem ludzkim, rekrutacji, rozwoju i utrzymania pracowników (m.in. Deloitte i PSZK, KPMG, Trio Management i NF, Pracuj.pl, SMG/KRC, Masie Center, Learning Consortium, Blanchard International) opracowanej przez House of Skills, jak również badania zrealizowanego na zlecenie House of Skills przez IQS & Quant Group w 2009 roku (badanie obejmowało 24 indywidualne wywiady pogłębione oraz 120 wywiadów zrealizowanych metodą ankiety elektronicznej).
www.weknowhow.pl