

RYNEK SZKOLEŃ



Kompetencje przyszłości i power skills

W tym artykule skupię się na odpowiedzi na pytania: co wpływa na potrzebę doskonalenia kompetencji, na jakie future skills (kompetencje przyszłości) warto postawić i dlaczego właśnie na te, a także, czym są tytułowe power skills. I w końcu, jak je rozwijać.



Iwona Skiba

dyrektor obszaru Psychologii Biznesu, GRUPA ODITK

Rzeczywistość jako źródło zmian

Na zmianę potrzebnych nam umiejętności/kompetencji wpływa świat, w którym żyjemy. To już nie VUCA, a świat BANI. To akronim od angielskich słów, które ten świat opisują. Model ten przedstawił amerykański futurysta Jamais Cascio w 2020 r. Miał on pomóc w zrozumieniu skutków pandemii, procesów, jakich doświadczamy, i czego możemy spodziewać się w przyszłości.

I tak – świat jest kruchy (Brittle), niespokojny (Anxious), nieliniowy (Non-linear) i niezrozumiały (Incomprehensible).

Skutki świata BANI można zobaczyć, analizując wyniki polskich i globalnych badań. Od razu powiem, że dla mnie te dane są niepokojące. Instytut Gallupa opublikował dane za 2023 rok dotyczące zaangażowania (Gallup Survey, 2023). Wydaje się, że 23 proc. zaangażowanych pracowników na świecie to dobry wynik porównując wyniki lat minionych. Jednak, gdy wczytamy się w szczegóły i zobaczymy, że w Azji poziom zaangażowania wynosi 33 proc., a Europa ze swoimi 13 proc. jest na ostatnim miejscu, to już nie wy-

gląda to tak różowo. Szczególnie że aktywnie niezaangażowanych pracowników, czyli tych, którzy specjalnie szkodzą swoim firmom, jest aż 18 proc. na świecie.

Dodatkowo inflacja czy wojna na Ukrainie powodują, że ponad 60 proc. Polaków skarży się na spadek formy psychicznej. Na świecie nie wygląda to lepiej – 44 proc. pracowników doświadcza stresu w pracy, a 21 proc. czuje gniew. Ja to czuję tak, że w wielu firmach i instytucjach „siedzimy na becze prochu”... I jakby tego było mało wszyscy z fascynacją, ale i niepokojem, obserwujemy rozwój sztucznej inteligencji i automatyzacji, bo z tyłu głowy mamy pytanie, czy – lub raczej kiedy – mój zawód, moja rola nie będzie potrzebna na rynku pracy...

Krajobraz, który malują te wyniki, pokazuje, że bardzo wiele się zmieniło i zmienia. Dlatego naprawdę warto sobie zadać pytanie, na jakie kompetencje powinno się postawić.

Future skills – wielka piątka

Nim odpowiem, podam definicję kompetencji. Kompetencja to trzy warunkujące się wymiary: wiedza i umiejętności, które przejawiane są w zachowaniu. Umiejętność nie zawsze zależy od wiedzy, bo można wiedzieć o czymś, ale nie umieć tego zrobić, jak również można umieć coś zrobić, ale nie wiedzieć, jaki jest mechanizm działania. No i w końcu można wiedzieć, umieć i nie korzystać z tej wiedzy i umiejętności. Oczywiście, jeżeli wiemy, umiemy i robimy, to można śmiało twierdzić, że mamy kompetencje.

World Economic Forum przedsta-

wiło kompetencje na lata 2023-2027. Jak widzicie, to nie są predykcje dotyczące dekady. Zmienność świata powoduje, że trudno wnioskować, co przyniesie przyszłość. Można powiedzieć, cytując znane hasło reklamowe: „FUTURE IS NOW”.

Top of the top w rankingu zajmuje kreatywne myślenie – to awans w stosunku do predykcji na 2025 rok. Na drugim miejscu jest krytyczne myślenie i analiza. Krytyczne – nie krytykanckie – czyli takie, które kwestionuje założenia dotyczące rzeczywistości i status quo, bo przecież rzeczywistość się stale zmienia. Ta kompetencja wyraźnie wskoczyła na szczyt klasyfikacji, wskazując, jak istotna staje się umiejętność analizy w zderzeniu z niejednoznacznością i dużą ilością danych. Oczywiste wydaje się uplasowanie na 3. miejscu kompetencji technicznych – w tym wykorzystania sztucznej inteligencji. Ciekawość i uczenie się przez całe życie – to arcyciekawa kompetencja, która pojawiła się w czołówce. W ogóle mnie to nie dziwi, zważywszy na fakt, że w ciągu kolejnych 2-3 lat 50 proc. z nas będzie musiało się przekwalifikować (re-skilling), czyli nauczyć się nowych rzeczy, a innych oduczyć. Coraz szybsze zmiany będą wynikać choćby z dostępu do technologii. Czy wyobrażasz sobie w obliczu takich wyzwań menedżera lub pracownika, który się nie uczy? Mocne miejsce w badaniach mają nadal kompetencje społeczne związane z odpornością psychiczną, otwartością na zmiany, zwinnością. Od pandemii miały swoje zacne miejsce w rankingach. I to się nie zmienia.

Jak je rozwijać? Kafeteria nieoczywista

My, Polacy, lubimy melodie, które znamy, a tu mówimy o kompetencjach, które nie są jeszcze tak bardzo rozwojowo popularne albo postrzegane dosyć rutynowo. Dlatego przygotowałam podpowiedź, jakie

szkolenia/warsztaty/działania rozwijają wybrane, wymienione wyżej future skills.

I tak dla przykładu, kiedy chcesz doskonalić kreatywność, to masz do wyboru nie tylko warsztaty kreatywnego myślenia – z technik tzw. rozciągania umysłu. Polecam zagłębienie się w metodologię Design Thinking lub metody kreatywności inżynierskiej, tj. TRIZ i DFX.

Ciekawość i uczenie się przez całe życie – szukaj warsztatów/lektury „nastawienie na rozwój”, poznaj pojęcie 70-20-10, techniki pracy z grupą – może warsztat trenera albo moderatora? A także nabycie umiejętności coachingowych lub mentoringowych.

Odporność, zwinność, otwartość na zmiany – możesz je budować dzięki zbadaniu odporności psychicznej i pracy warsztatowej nad nią, treningowi mindfulness, pracy nad agile mindsetem (polecam kurs e-learningowy) czy poznaniu mechanizmów wypalenia zawodowego.

Power skills okiem praktyka

Przedstawiłam propozycje ekspertów z WEF. A jakie kompetencje widzę ja, z moim 25-letnim doświadczeniem praktyka w firmie doradczo-szkoleniowej, od lat liderującej na rynku rozwojowym?

Chcę zwrócić Waszą uwagę na metakompetencje, które ja nazywam „power skills”: samodyscyplinę i odwagę.

Samodyscyplina – to bardzo ważna kompetencja w czasach, gdzie wszystko jest pilne, a priorytety, które kiedyś były liczbą pojedynczą, mają już poziomy. Samodyscyplina to zdolność do kontrolowania i kierowania swoim zachowaniem oraz działaniami w celu osiągnięcia określonych celów. Pomaga skoncentrować się na zadaniach, unikać rozproszeń i wytrwać w trudnych momentach. Dla mnie to kompetencja, która niweluje lukę pomiędzy tym, co

deklarujemy, planujemy, a tym, co de facto robimy. Tak się składa, że często rzeczy ważne a niepilne (np. rozwój) spadają z naszej agendy na rzecz kwestii pilnych.

Kolejna kompetencja mocy to odwaga. Tu bliskie jest mi podejście dr Brené Brown, która jest amerykańską badaczką i od ponad dwóch dekad zajmuje się badaniami nad emocjami, empatią, zachowaniami ludzi. Co istotne, odwaga nie jest cechą osobowości, z którą się rodzimy albo nie. Jest kompetencją, którą rozwijamy. Jak ją rozwijać?

Po pierwsze musimy uczyć się odsłaniać siebie, prawdziwych siebie (i tu pracować nad lękiem przed oceną, rozpoznawać swoje mechanizmy obronne, ćwiczyć empatię, praktykować self-compassion). To nie tylko pokazywanie swoich słabszych stron, ale i dostrzeganie, duma ze swoich sukcesów, mówienie o nich, cieszenie się z innymi. Po drugie, odwaga – czyli znajomość swoich wartości i życie w zgodzie z nimi, bronienie ich, jeżeli trzeba, i praktykowanie ich każdego dnia. Po trzecie, to ćwiczenie się w umiejętność budowania zaufania do siebie i innych, i – last but not least – umiejętność podnoszenia się z trudności, porażek, przyznawanie się do błędów, przechodzenia przez błędy.

Zachęcam was do nawigowania swoim rozwojem, bo w czasach, w których żyjemy, jedno jest pewne – rozwój jest konieczny. I tak jak w GPS potrzebujemy wiedzieć, skąd ruszamy i dokąd zmierzamy, tak żeby zacząć się rozwijać potrzebujemy samoświadomości – że to niezbędne, na jakim etapie jestem, co umiem/mam, a czego potrzebuję się nauczyć. Do tego służy przede wszystkim refleksja, ale też wszelkie formy poznania siebie – jak kwestionariusze, assessment lub development center, feedbacki z otoczenia. Życzę nam wszystkim samodyscypliny i odwagi w tej rozwojowej podróży.

integra

People Sharing Growth

Zadowoleni ludzie we wzrastających firmach

Szkolenia
menedżerskie

Lean
Audyt procesów

Rekrutacje
i assessment center

Coaching i wsparcie
psychologiczne

Sprzedaż
i obsługa klienta

Szkolenia
z dofinansowaniem



Wejdź na www.integra-consulting.pl
i zobacz jak możemy Ci pomóc w pozyskaniu
dofinansowania do szkoleń

Rozwijamy ludzi i organizacje. Postaw na kompetencje swojego zespołu!

Jesteśmy marką, która poprzez kompleksowe podejście do podnoszenia kwalifikacji ludzi – od selekcji i rekrutacji, przez diagnozy kompetencji i szkolenia, aż do doskonalenia procesów w organizacji – przyczynia się do wzrostu swoich klientów biznesowych. Pomagamy pozyskać dofinansowania na szkolenia. Szkolimy menedżerów i specjalistów, prowadzimy projekty wdrożeniowe lean, a także coaching, rekrutacje oraz assessment center.

Szukasz szkolenia
dla Twojego zespołu?

Napisz do nas!

Integra Consulting Poland
ul. Górki 7, 60-204 Poznań

tel: 61 661 30 80
biuro@integra-consulting.pl

www.integra-consulting.pl
www.integra-rekrutacje.pl

RANKING GŁÓWNY FIRM SZKOLENIOWYCH

	Firma	Liczba klientów indywidualnych/pkt	Liczba klientów instytucjonalnych/pkt	Liczba wykładowców/pkt	Wysokość przychodów/pkt	Forma szkolenia/pkt	Zakres prowadzonych szkoleń/pkt	Suma pkt
1	KONSORCJUM SZKOLENIOWO - DORADCZE GAMMA	37	37	26	90	7	9	206
2	ADN AKADEMIA	41	37	26	70	6	9	189
3	GRUPA ODITK	39	35	25	70	6	9	184
4	INTEGRA CONSULTING POLAND	39	33	23	70	7	9	181
5	CENTRUM SZKOLENIOWO-KONFERENCYJNE COMARCH	35	35	23	70	5	7	175
6	FUTURE CENTRE LANGUAGE SOLUTIONS	25	25	26	60	3	9	148
7	WARTO SZKOLIĆ	13	25	23	60	5	8	134
8	VR TRAINING	35	19	26	20	7	8	115
9	CENTRUM DOSKONALENIA KOMPETENCJI PROGRESSIO	15	35	17	20	5	9	101
10	DEVELOR POLSKA		25	23	40	5	2	95
11	HILLWAY TRAINING & CONSULTING	35	27	21		6	9	89
12	BUZZCENTER	35	19	5	10	6	6	81
13	GDAŃSKA AKADEMIA UMIEJĘTNOŚCI MENEDŻERSKICH	21	15	3	20	5	6	70
14	BIZYOU	31	25	5	0	4	3	68

Szanowni Państwo

– W erze szybkiego postępu technologicznego wzrost zastosowania sztucznej inteligencji (AI) przekształca branżę i zmienia charakter pracy – mówi na łamach naszego raportu Witold Janowski, założyciel i prezes ICAN Institute, odnosząc się do sektora szkoleń. Biznes Raport „Gazety Finansowej” cyklicznie przygląda się zmianom, jakie w nim zachodzą i dzieli się z Państwem swoimi obserwacjami. Tradycyjnie prezentujemy zestawienie firm szkoleniowych, w którym znajdują Państwo twarde dane – wysokość przychodów, liczbę wykładowców, czy klientów, a także formę i rodzaj prowadzonych szkoleń. To one pozwolą Państwu zorientować się, jaka jest skala działalności poszczególnych firm, na co stawiają nacisk, w jakim kierunku się rozwijają.

Dziękujemy wszystkim, którzy zechcieli podzielić się z nami tymi danymi. To wiedza, która bez wątpienia pozwoli naszym Czytelnikom wypracować sobie opinię na temat firm działających na rynku, ale też, być może, ułatwi wybór dostawcy szkoleń dla pracowników.

Redakcja

ZESTAWIENIE ALFABETYCZNE FIRM SZKOLENIOWYCH

Nazwa firmy	Wysokość przychodów w 2023 r. (w tys. zł)	Wysokość przychodów w 2022 r. (w tys. zł)	Osoba zarządzająca (imię i nazwisko)	Szkolenia w 2023:					Zakres prowadzonych szkoleń w 2023:											Liczba wykładowców w roku 2023 (na dzień 31.12.2023)	Liczba klientów w roku 2023 (na dzień 31.12.2023)	
				zamknięte	otwarte	wykłady	webinary	e-learning	projekty w oparciu o success fee	inne (jakie?)	finanse	marketing	prawo	biznes	języki obce	interpersonalne, coaching	wdrożenia w środowisku pracy	obsługa informacyjna	inne (jakie?)		Instytucjonalnych (liczba firm):	Indywidualnych (liczba klientów indywidualnych):
ADN AKADEMIA	16 502,00	13 844,00	Adam Niedziółka	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	1000	9098	25 200
BIZYOU	bd	1 782,00	Katarzyna Lorenc	+	+	+	+	-	-	-	-	-	+	-	+	+	-	-	-	11	155	457
BUZZCENTER	821,00	582,00	Kamila Kierzek-Mechło	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	-	-	+	+	+	+	12	80	3500
CENTRUM DOSKONALENIA KOMPETENCJI PROGRESSIO	1 750,00	1 535,00	Kinga Szostak	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	80	1580	60
CENTRUM SZKOLENIOWO-KONFERENCYJNE COMARCH	13 180,00	11 420,00	Wojciech Czerepak	+	+	-	+	+	-	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	180	3410	2625
DEVELOR POLSKA	3 822,00	3 590,00	Bartłomiej Wrzosek	+	-	+	+	+	-	+	-	-	-	-	-	+	-	-	+	150	153	nd
FUTURE CENTRE LANGUAGE SOLUTIONS	6 315,00	6 438,00	Bartłomiej Cebula	+	-	-	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	350	140	200
GDAŃSKA AKADEMIA UMIEJĘTNOŚCI MENEDŻERSKICH	1 311,00	801 000,00	Joseph Wera	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	-	+	-	-	+	8	52	87
GRUPA ODITK	17 241,00	17 716,00	Piotr Grzechowiak	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	214	3902	17 430
HILLWAY TRAINING & CONSULTING	bd	bd	Marzena Sawicka, Ewa Drumlak	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	95	268	4615
INTEGRA CONSULTING POLAND	11 400,00	10 800,00	Marek Małkiewicz	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	113	620	19 331
KONSORCJUM SZKOLENIOWO - DORADCZE GAMMA	45 172,00	37 643,00	Dawid Didiuk	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	506	9634	6782
VR TRAINING	1 279,00	886,00	Adam Sobiechart, Roman Iwasieczko	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	451	74	1300
WARTO SZKOLIĆ	6 323,00	4 601,00	Marcin Grzelak	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	142	186	42

ZAPOWIEDZ



Już w kwietniu na łamach Gazety Finansowej, ukaze się

Raport

FINANSOWA MARKA ROKU 2024

W tym projekcie, redakcja nagrodzi najlepsze marki finansowe, które wykazały się stabilną pozycją rynkową, dobrym wizerunkiem w świecie finansów oraz w swojej ofercie posiadają szereg kompleksowych i różnorodnych ofert i produktów.

Zapraszamy do współpracy

Aleksandra Piekarska a.piekarska@gazetafinansowa.pl 512 382 737

Agnieszka Prasowska a.prasowska@gazetafinansowa.pl 501 209 900

O budowaniu szkoleń szytych na miarę potrzeb klienta

W dzisiejszym konkurencyjnym środowisku biznesowym kluczową rolę w osiągnięciu sukcesu odgrywają kompetencje miękkie pracowników. Są to „przede wszystkim umiejętności społeczne i interpersonalne, a także cechy psychofizyczne powiązane z daną osobą. Mają one istotny wpływ na pracę w grupie oraz na to, jak będą się kształtować relacje między pracownikami, co oczywiście będzie miało przełożenie na rezultaty pracy”¹. „Możesz mieć doskonałe umiejętności techniczne, ale brak umiejętności miękkich ograniczy twoje perspektywy”².

Jarosław Jarosz

trener Lauren Peso Polska

Z tego względu warto jest podchodzić do organizacji szkoleń pracowniczych bardziej kompleksowo. Mam tutaj na myśli łączenie nauki kompetencji twardych z miękkimi (o ile to możliwe) albo uwzględnienie obu rodzajów szkoleń na etapie planowania wydatków na dany rok. Będzie to korzystne zarówno dla pracowników, jak i pracodawców.

Jednakże, gotowe rozwiązania szkoleniowe często nie spełniają

oczekiwań firm, dlatego budowanie szkoleń dostosowanych do konkretnych potrzeb klienta staje się niezbędnym elementem strategii rozwoju organizacji. W tym artykule przyjrzymy się procesowi projektowania i przeprowadzania spersonalizowanych szkoleń, oferując praktyczne wskazówki, które można zastosować od zaraz.

Diagnoza potrzeb

Podstawą skutecznego szkolenia jest dokładna diagnoza potrzeb klienta. Warto rozpocząć od analizy SWOT³, która pozwoli zidentyfikować mocne i słabe strony

pracowników oraz organizacji, jak również szanse i zagrożenia na rynku. Dodatkowo przeprowadzenie wywiadów z pracownikami na różnych szczeblach hierarchii oraz obserwacja codziennych operacji pozwoli uzyskać dogłębne zrozumienie specyfiki działalności firmy.

Cele i oczekiwania

Kolejnym krokiem jest jasne określenie celów szkolenia oraz oczekiwanych rezultatów. Czy celem jest poprawa komunikacji w zespole, zwiększenie umiejętności zarządzania stresem czy też rozwój umiejętności przywódczych? Klarowne zdefiniowanie celów umożliwi skoncentrowanie się na najistotniejszych obszarach oraz ułatwi ocenę skuteczności szkolenia w dłuższej perspektywie.

Projektowanie programu szkoleniowego

Na podstawie zebranych danych należy stworzyć spersonalizowany program szkoleniowy. Warto uwzględnić różnorodne metody i narzędzia, takie jak warsztaty praktyczne, studia przypadków, symulacje czy sesje coachingowe. Program powinien być elastyczny, umożliwiając dostosowanie tempa

i treści do indywidualnych potrzeb uczestników.

Zaangażowanie uczestników

Aby szkolenie było skuteczne, konieczne jest zaangażowanie uczestników od samego początku. Zachęcanie do aktywnego udziału, stworzenie atmosfery otwartości oraz umożliwienie wymiany doświadczeń między uczestnikami może zwiększyć efektywność procesu uczenia się.

Ocena i monitorowanie postępów

Kontrola postępów jest kluczowa dla oceny skuteczności szkolenia. Regularne spotkania z uczestnikami, przeprowadzanie ankiet ewaluacyjnych oraz obserwacja zmian w zachowaniach i osiągnięciach zawodowych pozwalają na śledzenie wyników, oraz dostosowanie dalszych działań.

Doskonalenie procesu

Nawet najlepiej zaplanowane szkolenie może wymagać dostosowań w trakcie realizacji. Dlatego też ważne jest systematyczne analizowanie feedbacku oraz reagowanie na bieżące potrzeby i sugestie uczestników. Proces doskonalenia powinien być ciągły, umożliwiając

adaptację do zmieniających się warunków biznesowych.

Podsumowanie


Budowanie spersonalizowanych szkoleń wymaga zaangażowania i profesjonalizmu, ale przynosi zauważalne korzyści zarówno dla pracowników, jak i organizacji. Diagnoza potrzeb, klarowne określenie celów, elastyczne projektowanie programu, zaangażowanie uczestników oraz systematyczna ocena postępów są kluczowymi elementami efektywnego procesu szkoleniowego. Dzięki podejściu opartemu na praktyce i indywidualnych potrzebach klienta szkolenia stają się nie tylko skutecznym narzędziem rozwoju, ale także inwestycją w przyszłość organizacji.

¹. <https://www.enpulse.eu/artykuly/umiejtnosci-interpersonalne-kompetencje-twarde-i-miekkie> – dostęp: 21.03.2024.

². <https://www.vtiger.com/pl/blog/why-are-soft-skills-important-in-the-workplace/> – dostęp: 21.03.2024.


³. Akronim (z ang.): Strengths – silne strony, Weaknesses – słabe strony, Opportunities – szanse/możliwości/okazje i Threats – zagrożenia, [w:] Krzysztof B. Matusiak, Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, s. 16–17.

REKLAMA



W HILLWAY od ponad 13 lat rozwijamy kompetencje przyszłości!

- ✓ szkolenia "szyte na miarę" firm, zespołów i wyzwań PL/ENG
- ✓ dedykowany zespół 95 wyselekcjonowanych Trenerów - praktyków biznesu
- ✓ spojrzenie biznesowe na KPI i realizowane procesy HR w organizacji - 268 Klientów B2B w 2023 roku



akademie menedżerskie

komunikacja wewnętrzna i współpraca

sprzedaż i negocjacje B2C, B2B

CX/CEM obsługa klienta

efektywność osobista

finanse, controlling

zarządzanie projektami

monitoring należności

szkolenia HR / BPO / SSC

Power Skills


Skontaktuj się z naszymi Konsultantami ds. szkoleń

Omówimy, podpowiemy, zainspirujemy!

☎ 22 250-22-82

✉ info@hillway.pl

🌐 www.hillway.pl



Jak zorganizować dobre szkolenie zamknięte

Szkolenia zamknięte organizowane dla grup warsztatowych do 12-15 osób stanowią obecnie jedną z najbardziej efektywnych form rozwoju pracowników. W jednym czasie w ustrukturyzowany sposób pozwalają doskonalić wiedzę i umiejętności. Przede wszystkim jednak dają możliwość spersonalizowania szkolenia oraz doboru trenerów znających branżę i wyzwania uczestników szkoleń.



Marzena **Sawicka**

współniczka w firmie szkoleniowej HILLWAY Training & Consulting, była członkini Zarządu w Polskiej Izbie Firm Szkoleniowych

Personalizacja szkoleń, a skuteczność w praktyce

Personalizacja szkoleń, czyli dostosowanie ich do indywidualnych potrzeb i celów organizacji, jest niezwykle ważnym elementem skutecznego rozwoju pracowników. Kluczową kwestią w projektach rozwojowych zamkniętych – szytych na miarę – jest dostarczenie uczestnikom kompetencji przydatnych w miejscu pracy i zgodnych z celami strategicznymi organizacji.

Diagnostyka i analiza potrzeb

Aby skutecznie dostosować szkolenie do potrzeb organizacji, niezbędne jest przeprowadzenie dokładnej analizy potrzeb przedszkoleniowych. W ramach tego procesu ważne jest uwzględnienie kontekstu biznesowego, określenie celów szkoleniowych oraz priorytetów na poziomie wiedzy, umiejęt-

ności i postaw w konkretnej firmie. Kluczowe jest zrozumienie, z jakimi wyzwaniami biznesowymi spotykają się uczestnicy w praktyce oraz jakie szkolenia przechodzili wcześniej, aby nie powielać, a wzmacniać posiadane kompetencje.

Zaangażowanie zespołu i działu HR

Zorganizowanie skutecznego szkolenia zamkniętego wymaga czasu i zaangażowania w etapie diagnostyki i badania potrzeb. Minimum 3-4 tygodnie to czas niezbędny na przeprowadzenie skutecznej analizy i przygotowanie spersonalizowanego programu szkoleniowego. Dla większych projektów rozwojowych czy akademii czas ten może się wydłużyć do 2-3 miesięcy. Niezwykle istotne jest przeprowadzenie wspólnych analiz z zespołem szefów i działu HR, aby lepiej zrozumieć potrzeby i oczekiwania organizacji oraz dostosować program szkoleniowy do realnych wyzwań i celów strategicznych.

Analiza potrzeb – klucz do sukcesu

Analiza potrzeb jest fundamentalnym etapem w procesie tworzenia skutecznych szkoleń zamkniętych. Wnikliwe zrozumienie wymagań i oczekiwań organizacji oraz uczestników szkolenia jest niezbędne do skutecznego dostosowania programu szkoleniowego i osiągnięcia zamierzonych celów.



Kontekst biznesowy i cele szkoleniowe

Pierwszym krokiem jest uwzględnienie kontekstu biznesowego, w którym funkcjonuje organizacja. Zrozumienie specyfiki branży, strategii firmy, jej misji, wizji oraz aktualnych wyzwań biznesowych pozwala określić konkretne cele szkoleniowe. Często są to cele związane z doskonaleniem konkretnych umiejętności, wiedzy czy postaw, które mają bezpośredni wpływ na efektywność i rozwój firmy. Kolejnym ważnym etapem jest analiza wcześniejszych szkoleń, które uczestnicy przeszli. Pozwala to uniknąć powielania treści oraz umożliwić skupienie się na wzmacnianiu już posiadanych kompetencji. Dzięki temu szkolenie będzie bardziej spójne i skoncentrowane na nowych, kluczowych dla organizacji aspektach.

Zrozumienie wyzwań biznesowych. Istotnym elementem analizy potrzeb jest zrozumienie, z jakimi wyzwaniami biznesowymi spotykają się uczestnicy szkolenia w praktyce. Pozwala to na skoncentrowanie się na najbardziej istotnych dla nich kompetencjach i umiejętnościach. Analiza ta może być przeprowadzana poprzez wywiady z managerami, ankiety czy obserwacje zachowań pracowników w ich codziennej pracy.

Współpraca z działem HR

Rozmowa z działem HR jest znacząca w procesie analizy potrzeb szkoleniowych. Dział HR dostarcza cenne informacje, takie jak wyniki ocen rocznych, badania satysfakcji pracowników, analizy modeli kompetencyjnych czy raporty z rozmów Exit interview. Te dane pozwalają na dokładne określenie obszarów wymagających rozwoju oraz identyfikację kluczowych kompetencji, które powinny być rozwijane w ramach szkolenia.

Priorytety na poziomie wiedzy, umiejętności i postaw

Ostatnim etapem jest określenie priorytetów szkoleniowych na poziomie wiedzy, umiejętności

i postaw. W oparciu o zebrane informacje można stworzyć spersonalizowany program szkoleniowy, który będzie odpowiadał konkretnym potrzebom uczestników oraz celom strategicznym organizacji.

Koszty szkoleń – szkolenia zamknięte vs otwarte

W polskich firmach szkoleniowych koszt jednodniowego szkolenia zamkniętego waha się w przedziale od 6000 do 10 000 zł. Warto zauważyć, że koszt ten dotyczy szkolenia dla całej grupy pracowników, co może znacznie obniżyć koszt jednostkowy szkolenia. Ponadto cena ta obejmuje nie tylko udział w szkoleniu, ale także spersonalizowaną treść dostosowaną do potrzeb firmy oraz specjalistyczną wiedzę i doświadczenie trenera.

W przypadku szkoleń otwartych ceny te są znacznie niższe i wynoszą około 2000-3000 zł za osobę. Mimo pozornie niższej ceny szkoleń otwartych szkolenia zamknięte mogą okazać się bardziej opłacalne pod względem kosztów, gdyż pozwalają na szkolenie większej liczby pracowników w jednym terminie za stałą, negocjowaną cenę.

Wartość dodana szkoleń zamkniętych

Optymalność kosztowa szkoleń zamkniętych wynika nie tylko z potencjalnej niższej ceny jednostkowej, ale przede wszystkim z ich skuteczności i dostosowania do konkretnych potrzeb i celów organizacji. Spersonalizowane podejście do szkolenia, skupienie na realnych wyzwaniach i problemach pracowników oraz możliwość indywidualnego podejścia do każdego uczestnika sprawiają, że szkolenia te przynoszą znacznie większą wartość dodaną i są bardziej efektywne w długoterminowej perspektywie. Szkolenia zamknięte są również bardziej dostosowane do potrzeb i specyfiki danej firmy, co przekłada się na większą efektywność i praktyczność zdobywanej wiedzy. Ponadto taka forma szkolenia sprzyja budowaniu zespołowej atmosfery i współpracy między pracownikami.

Budowanie relacji i sieci wewnętrznej

Przy organizacji szkoleń firmowych dla zespołów lub kadry kluczowe jest budowanie relacji między pracownikami/zespołami, przepływu wiedzy i tworzenia sieci wewnętrznej w firmie. Po czasach pandemii i wprowadzonej pracy zdalnej relacje zespołowe i firmowe uległy transformacji, co wymaga ich wzmocnienia.

Komunikacja wewnętrzna w procesie szkolenia

Dobre szkolenie zamknięte wspiera transformację organizacji, wnosi wartość po szkoleniu oraz pozytywnie wpływa na współpracę zespołową. Kluczowe jest wzmocnienie komunikacji wewnętrznej, która wzmacnia cele, zadania przedszkoleniowe i wdrożeniowe oraz zaangażowanie kadry na różnych poziomach. Warto wykorzystać filmy promocyjne, wspólny kanał/czat na platformie ogólnofirmowej z moderacją przez Koordynatora ze strony firmy czy witryny wewnętrzne i intranet.

Firmy inwestują w Power Skills – rozwój kompetencji miękkich

Firmy wskazują na kluczowe w efektywnej pracy kompetencje miękkie jako największe wyzwanie w budowaniu sprawnych i zwinnych organizacji. Te najlepiej rozwijać wspólną pracą warsztatową prowadzoną przez profesjonalistów oraz wzmacniać projektami wewnętrznymi, oraz codzienną pracą menedżerów. W 2024 i 2025 wg większości badań kluczowe kompetencje, które planują rozwijać firmy to kompetencje menedżerskie. Podsumowując, szkolenia zamknięte, dostosowane do indywidualnych potrzeb i celów organizacji, stanowią efektywną i opłacalną formę rozwoju pracowników. Kluczem do sukcesu jest przeprowadzenie dokładnej analizy potrzeb i procesów oraz skuteczne wykorzystanie komunikacji wewnętrznej i budowanie relacji wewnętrznych – to potwierdzają wszystkie zrealizowane z sukcesem projekty szkoleniowe w HILLWAY.

PRZYCHODY 2023

	Nazwa firmy	Wysokość przychodów w 2023 r. (w tys. zł)
1	KONSORCJUM SZKOLENIOWO - DORADCZE GAMMA	45 172,00
2	GRUPA ODITK	17 241,00
3	ADN AKADEMIA	16 502,00
4	CENTRUM SZKOLENIOWO-KONFERENCYJNE COMARCH	13 180,00
5	INTEGRA CONSULTING POLAND	11 400,00
6	WARTO SZKOLIĆ	6 323,00
7	FUTURE CENTRE LANGUAGE SOLUTIONS	6 315,00
8	DEVELOR POLSKA	3 822,00
9	CENTRUM DOSKONALENIA KOMPETENCJI PROGRESSIO	1 750,00
10	GDAŃSKA AKADEMIA UMIEJĘTNOŚCI MENEŻERSKICH	1 311,00
11	VR TRAINING	1 279,00
12	BUZZCENTER	821,00

PUNKTACJA: PRZYCHODY W 2023 R.

1 do 1000 – 10	5001 do 10000 – 60
1001 do 2000 – 20	10001 do 20000 – 70
2001 do 3000 – 30	20001 do 30000 – 80
3001 do 4000 – 40	powyżej 30 000 – 90
4001 do 5000 – 50	

Ciągły rozwój

Rynek szkoleniowy nieustannie się rozwija. Obserwujemy to już od kilku czy nawet kilkunastu lat. Niezaprzeczalnie jest to bardzo dynamiczny obszar. Mówiąc o aktualnych trendach, zaczynamy od elastyczności, która jest według mnie fundamentem wszelkich innowacji.

Agnieszka Bartyzel

HR specialist spółki Domator24

Branża szkoleniowa stale adaptuje się do zmieniających się potrzeb klientów – zarówno indywidualnych, jak i firm, bez względu na ich wielkość. Każdy z tych podmiotów ma unikalne oczekiwania, które należy uwzględnić. Jednak adaptacja to nie tylko kwestia dostosowania się do potrzeb klientów, ale także wyzwania współczesnego świata. Pandemia wyraźnie zmieniła oblicze rynku szkoleń, zmuszając je do całkowitej migracji do świata online. Teraz obserwujemy jednak pewną odwróconą tendencję, być może wynikającą z cyfrowego przeciążenia oraz potrzeby prawdziwego, osobistego kontaktu. Coraz częściej sięgamy znowu po formę szkoleń stacjonarnych.

Harmonijne połączenie szkoleń online ze stacjonarnymi

Nowym trendem, na który obecnie zwracamy uwagę, jest harmonijne połączenie szkoleń online z tymi stacjonarnymi. W ten sposób tworzymy model hybrydowy, gdzie oferta szkoleniowa obejmuje zarówno zajęcia stacjonarne, jak i dodatkowe materiały dostępne online. Takie podejście przynosi wiele korzyści, w tym przyspieszenie dostępu pracowników do wiedzy i możliwość rozwoju. Dzięki systemowi hybrydowemu możemy np. dostarczyć moduł kursu w formie video lub zapewnić konsultacje online, co przekłada się na oszczędność czasu i elastyczność – dopasujemy się do indywidualnych potrzeb pracowników. To również ogromne ułatwienie w przypadku, gdy szkolenie odbywa się w innym miejscu niż miejsce pracy.

Krótko, ale skutecznie

Drugim trendem jest mikrolearning, który został zapoczątkowany podczas pandemii i zdobywa coraz większą popularność. Mikrolearning to krótkie, maksymalnie 15-mi-

nutowe sesje szkoleniowe, które odmieniają sposób, w jaki zdobywamy wiedzę. Popularne formaty obejmują video, infografiki, szybkie quizy, animacje i nawet interaktywne gry. Ta dynamiczna forma nauki odpowiada naszemu szybkiemu tempu życia, gdzie rzadko mamy czas i energię na długie szkolenia. Zamiast tego, skupiamy się na konkretnych celach, wybranych zagadnieniach i przyswajaniu wiedzy instant.

AR oraz AI

Trzecim trendem, który zyskuje coraz większą popularność, są rozwiązania związane z AR oraz AI. W przypadku rzeczywistości rozszerzonej (AR) widzimy ogromną wartość szczególnie dla sektora produkcyjnego. Dzięki możliwości nakładania obrazów i wizualizacji, tego typu rozwiązania doskonale wspomagają wszelkie zadania wymagające precyzyjnych instrukcji, co stanowi znaczącą pomoc, na przykład podczas szkoleń z obsługi maszyn. Natomiast ogromny wpływ na przyszłość rynku szkoleń wywiera sztuczna inteligencja (AI), która zatacza coraz szersze kręgi, zwłaszcza w sektorach medycznym, edukacyjnym i produkcyjnym. Jednakże, mimo mojego entuzjazmu wobec innowacji i nowoczesnych technologii, wierzę w zachowanie równowagi pomiędzy nowoczesnymi narzędziami a tradycyjnym podejściem, które stawia na bezpośredni kontakt z drugim człowiekiem. Nie zapominajmy bowiem, że właśnie poprzez interakcję z innymi rozwijamy niezwykle ważne umiejętności miękkie, które stanowią nieocenioną wartość dodaną.

Grywalizacja

Czwartym trendem, którego popularność nie słabnie, jest grywalizacja, czyli wykorzystanie elementów charakterystycznych dla gier w procesie szkoleniowym. Choć aktualnie wiedzie prym w szkołach, gdzie przyciąga uwagę uczniów poprzez połączenie nauki

z zabawą, to zapoczątkowały ją w Polsce duże firmy i korporacje, które miały środki na eksperymentowanie z nowymi rozwiązaniami. To nie tylko atrakcyjna forma nauki, ale także motywator do działania, który angażuje i wprowadza zdrową dawkę rywalizacji. Dzięki grywalizacji proces uczenia się jest coraz bardziej dynamiczny i przyjemny, co przekłada się na lepsze efekty edukacyjne oraz większe zaangażowanie uczestników.

Upskilling

Piąty trend związany jest ze zmiennością świata, a dotyczy tzw. upskillingu polegającego na ciągłym doskonaleniu i podnoszeniu kwalifikacji. Dzisiaj, aby zachować atrakcyjność na rynku pracy, niezbędne jest inwestowanie w swój rozwój. Co jeszcze niedawno było zarezerwowane głównie dla branży IT, teraz staje się normą dla wszystkich sektorów. Szybki postęp sztucznej inteligencji sprawia, że jeśli nie będziemy na bieżąco z najnowszą wiedzą i nie będziemy się rozwijać w swojej dziedzinie, rynek pracy może nas odrzucić.

Dlatego warto być gotowym na ciągłe doskonalenie się, aby być konkurencyjnym i elastycznym w dzisiejszym dynamicznym środowisku biznesowym.

Jakie korzyści dla firm przynosi szkolenia?

Oczywiście, pierwszą z nich jest rozwój wiedzy i umiejętności pracowników. Jednakże szkolenia, zwłaszcza te organizowane dla całych zespołów, to także znakomita okazja do budowania więzi i integracji między pracownikami. Z perspektywy działu HR, chciałbym jednak podkreślić, że coraz większe znaczenie ma to, czy pracodawca oferuje swoim pracownikom możliwość udziału w szkoleniach i rozwijania się zawodowo. Jest to bezpośrednio powiązane z ich zadowoleniem, motywacją i lojalnością wobec firmy, co z kolei prowadzi do mniejszej rotacji pracowników. Dla przedsiębiorstwa oznacza to rzeczywiste oszczędności, zarówno czasowe, jak i finansowe, związane z unikaniem konieczności ciągłych rekrutacji. Dlatego stanowczo podkreślam potrzebę postrzegania szkoleń jako inwestycji, a nie jedynie jako kosztów.

LICZBA WYKŁADOWCÓW

	Nazwa firmy	Liczba wykładowców w roku 2023 (na dzień 31.12.2023)
1	ADN AKADEMIA	1000
2	KONSORCJUM SZKOLENIOWO - DORADCZE GAMMA	506
3	VR TRAINING	451
4	FUTURE CENTRE LANGUAGE SOLUTIONS	350
5	GRUPA ODITK	214
6	CENTRUM SZKOLENIOWO-KONFERENCYJNE COMARCH	180
7	DEVELOR POLSKA	150
8	WARTO SZKOLIĆ	142
9	INTEGRA CONSULTING POLAND	113
10	HILLWAY TRAINING & CONSULTING	95
11	CENTRUM DOSKONALENIA KOMPETENCJI PROGRESSIO	80
12	BUZZCENTER	12
13	BIZYOU	11
14	GDAŃSKA AKADEMIA UMIEJĘTNOŚCI MENEDŻERSKICH	8

PUNKTACJA: LICZBA WYKŁADOWCÓW

1 do 10 – 3	51 do 60 – 13	101 do 200 – 23
11 do 20 – 5	61 do 70 – 15	201 do 300 – 25
21 do 30 – 7	71 do 80 – 17	Powyżej 300 – 26
31 do 40 – 9	81 do 90 – 19	
41 do 50 – 11	91 do 100 – 21	

REKLAMA

MIĘDZY EFEKTYWNOŚCIĄ PRACY A DOBROSTANEM

Oczekiwania względem pracowników nieustająco rosną. Wymaga się od nich większej elastyczności, szybkości nabywania nowych kompetencji oraz zwinnej adaptacji do zmian. Pracownicy po czasie pandemii są jednak w dużo słabszej kondycji niż kiedykolwiek wcześniej. W 2022 roku wystawiono zwolnienia lekarskie na 24 mln dni z powodu zaburzeń psychicznych. 61 proc. osób podaje zły stan zdrowia psychicznego jako przyczynę odejścia z pracy. „Dzisiaj psychiczne BHP staje się podstawą działań HR zarówno w dużych firmach jak również małych i średnich, którymi się opiekujemy”. – mówi Kinga Badowska, członkini zarządu LU-BI Outsourcingu Miękkiego HR. Równocześnie efektywność pracy w Polsce jest daleko w tyle za światową czołówką. Pracujemy dłużej niż inne nacje, ale mniej wydajnie. **Polski pracownik w ciągu godziny generował**

wartość dodaną o 33,7 proc. niższą niż przeciętny pracownik w UE. Największą różnicę widać w porównaniu w Niemiec, gdzie wydajność pracy jest o 82 proc. wyższa niż w Polsce.

Sposobem na uporanie się z luką między oczekiwaniami a kondycją pracowników jest rozwój odporności psychicznej oraz budowanie zdrowych środowisk pracy. Właśnie dlatego raport Światowego Forum Ekonomicznego (World Economic Forum) „Future of Jobs Report” **odporność psychiczna została uznana za jedną z kluczowych kompetencji potrzebnych do radzenia sobie z dynamicznymi zmianami na rynku pracy.** „W BizYou postawiliśmy już w 2006 roku na wsparcie organizacji w podnoszeniu odporności psychicznej w oparciu o międzynarodowe i najnowsze know-how. Organizujemy pomiary testami psychometrycznymi, szkolenia zamknięte

dla firm. Osobiście certyfikuję trenerów, coachów i specjalistów HR w zakresie pomiaru i rozwoju tej neuroplastycznej cechy osobowości, by osób rozwijających ten obszar było wystarczająco dużo” – mówi Katarzyna Lorenc członkini Zarządu BizYou i ekspertka BCC. Szkolenia dla pracowników to jednak

za mało. Szkolenia menedżerskie powinny dziś uwzględniać konieczność zarządzania kondycją pracowników oraz budowanie rezyliencyjnych środowisk pracy. Procesy pomiaru metodą development center wzbogacane są o sprawdzenie jak poziom odporności wpływa na demonstrowanie kompetencji oraz tempo uczenia się.

Odporność psychiczna odpowiada za 25 proc. efektywności własnej pracowników i równocześnie wysoko koreluje z poczuciem satysfakcji z życia i pracy oraz poczuciem szczęścia. Potwierdzają to nie tylko badania psychologiczne, ale również neurologiczne wykonywane rezonansem magnetycznym. Czas na postawienie na odporność w programach rozwoju pracowników, talentów i menedżerów właśnie nadszedł. To sposób na łączenie efektywności i dobrostanu.

Material partnera



Zaangażować pracowników w proces szkoleniowy

Rozwój pracowników w ostatnich latach pojawia się w dyskursie pracodawców oraz ekspertów rynku pracy i HR jako czynnik wpływający na doświadczeniach pracownika, poziom zaangażowania i satysfakcji z pracy, a nawet na decyzje związane ze zmianą pracodawcy. Wymusza to systemowe podejście do niego, a zatem jednocześnie wzmacnianie posiadanych kwalifikacji (upskilling), zdobywanie kolejnych (reskilling) i rozwój kompetencji o charakterze uniwersalnym (cross-skilling).



Marika Pławiak-Zankowska

trenerka rozwoju osobistego w VULCAN

I choć pracownicy chcą korzystać z możliwości szkoleniowych (w zależności od pokolenia deklarowało to w badaniach Randstad Employer Branch Research 2022 od 46 do 63 procent pracowników), pojawia się wyzwanie dotyczące utrzymania zaangażowania pracownika w całym procesie po to, aby był doświadczeniem ciekawym, poszerzającym perspektywy, a nie przykrym obowiązkiem, powodującym poczucie przesytu. Jest to istotne z punktu widzenia interesu pracodawcy, czyli utrzymania wykwalifikowanej kadry.

Arsenał narzędzi edukacyjnych

Naprzeciw tym potrzebom wychodzi arsenał narzędzi edukacyjnych. Rozumiane wąsko pomagają w trakcie szkolenia tworzyć atmosferę sprzyjającą uczeniu się. W szerszym ujęciu, w którym procesy szkoleniowe to całość doświadczeń rozwojowych pracownika, narzędzia przybiorą metodyczną formę. Ich celem będzie wsparcie pracownika w utrzymaniu kierunku rozwoju danej kompetencji i kwalifikacji.

Wąskim ujęciem narzędzi edukacyjnych zainteresowany jest przede wszystkim trener. Warto jednak uwrażliwić pracodawców, by przy wyborze dostawców szkoleń mieli na uwadze nie tylko merytorykę, ale także metody i narzędzia, którymi posługuje się potencjalny wykonawca.

Pandemia COVID-19 przeniosła szkolenie z sali do okienka internetowego, wzmacniając rolę narzędzi cyfrowych. Dzisiaj są wykorzystywane nie tylko na szkoleniach zdalnych, ale także stacjonarnych, gdzie w najprostszej formie stosuje się



smartfony uczestników. Popularne platformy i aplikacje zapraszają uczestników do systematyzowania treści poprzez fiszki. Ciekawym narzędziem są quizy (np. przez Quizizz, Quizlet, Kahoot). Taką atrakcyjną formą trener może sprawdzić stan wiedzy uczestników i ich potrzeby, ale także poziom przyswojonych przez nich treści. Będzie to również dobre „zadanie domowe”, które w przystępny i bezstresowy sposób pomoże usystematyzować wiedzę. Wszystko odbywa się w atmosferze zabawy i współpracy lub rywalizacji np. między zespołami.

Podobne, a prostsze w konstrukcji są cyfrowe testy i ankiety (np. Google Forms czy Microsoft Forms). Tak jak quizy, znajdują zastosowanie w diagnozowaniu luk kompetencyjnych i analizie potrzeb, a także w sprawdzaniu poziomu przyswojonej wiedzy. Ankiety wykorzystywane w trakcie szkolenia mogą pełnić funkcję barometru nastroju czy koncentracji uczestników. Krótkie i szybkie ankiety pytające o te aspekty pomogą lepiej zarządzić procesem szkolenia, np. poprzez powrót do jakichś treści albo inne rozplanowanie przerw. Trener wzmacnia w ten sposób zaangażowanie uczestników, umożliwiając im współdecydowanie o przebiegu szkolenia. Ankietowanie uczestników pozwala także poznać ich preferencje, opinie lub skale zjawisk. Ankiety cyfrowe automatycznie zliczają i prezentują wynik. Pracownicy w trakcie szkolenia mogą więc od razu zapoznać się z opiniami swoich kolegów i koleżanek na dany temat. Na szkoleniu dotyczącym komunikacji interpersonalnej zastosowanie ankiety może na przykład pokazać pracownikom, z jakimi trudnościami zmagają się inni. Poszerzenie perspektywy i znormalizowanie trudności poprzez podkreślenie, że mierzenie się z problemami jest powszechne, może wpłynąć na otwarcie pracowników na proces szkolenia i tym samym zwiększyć zaangażowanie. Narzędziem bardziej skomplikowanym w swej strukturze są gry

– komputerowe, planszowe, karciane, klocki, itd. Na rynku szkoleń stosuje się zarówno znane gry (np. Dixit, Kolejka, 5 sekund), jak i gry szkoleniowe, które są projektowane specjalnie dla konkretnego zagadnienia. Uczestnicy wcielają się w role graczy, wykonując odpowiednie zadania. Doskonałą umiejętnością związaną z tematem szkolenia, ale też zdolnością decyzyjną, negocjacyjną, współpracą, orientacją na cel, myśleniu krytycznym, etc. Gry są przykładem narzędzia, które aktywizuje uczestników do uczenia się poprzez działanie. Stoją w opozycji do metod podających (wykład, prelekcja, demonstracja), które zorientowane są na transfer wiedzy, a nie na doskonalenie umiejętności. Warto nadmienić, że gry – choć stosunkowo nowopopularne – opierają się na znanych metodach szkolenia, czyli symulacji, studium przypadku czy dyskusji i są atrakcyjnym przybraniem dla nich.

Wymienione narzędzia przelączają uwagę uczestników, wspierając procesy koncentracji. Tworzą atmosferę zabawy, która nawet u dorosłych uczestników szkoleń sprzyja uczeniu się. Uruchamiają konieczność działania, wykorzystania wiedzy w praktyce oraz jej analizy i syntezy, co wzmacnia zapamiętywanie treści. Pozwalają na praktyczne i natychmiastowe zastosowanie informacji i ewaluację własnych postępów. Pracownik uczy się w konkretnym celu, a najbardziej zaangażowany jest wtedy, kiedy widzi własny postęp i efekt uczenia się. Narzędzia umożliwiające praktyczne działanie dają tu szybki feedback i pozwalają na uczenie się na własnych błędach jeszcze w trakcie szkolenia – w bezpiecznych i kontrolowanych warunkach.

Nie tylko na szkoleniu

Narzędzia edukacyjne w ujęciu szerszym, w którym proces szkoleniowy rozumiany jest jako całość doświadczeń rozwojowych pracownika, są przedmiotem zainteresowania pracodawcy

i działów personalnych. Pojedyncze szkolenie, przeprowadzone z wykorzystaniem najlepszych i najnowocześniejszych narzędzi, nie zagwarantuje natychmiastowego podniesienia kompetencji pracownika. Uczenie się dzieje się nie tylko na szkoleniu, ale przede wszystkim poza nim. Dobrą praktyką jest wprowadzenie do polityki szkoleniowej firmy microlearningu. To dystrybucja krótkich porcji informacji, tzw. pigulek wiedzy w formie asynchronicznej. Zapoznanie się z nimi zajmuje kilka minut i nie przeszkadza w wykonywaniu codziennych czynności. Pigułki są skondensowane do najbardziej istotnych zagadnień i często przedstawione w postaci graficznej, a czasem też cyfrowej, np. wspomnianych quizów. Mogą być to samodzielne treści albo takie, które stanowią przypomnienie informacji zdobytych przez pracowników na szkoleniach. Ważne, aby pigułki takie były dystrybuowane z określoną częstotliwością, a nie jednorazowo. Dzięki niewielkim porcjom informacji rośnie zaangażowanie pracownika w proces szkoleniowy, ponieważ efekt jest natychmiastowy i nie wymaga dużych nakładów czasu i pracy. Dodatkowo ważne treści przypomniane są na bieżąco, co wpływa na skuteczność ich zapamiętywania. W przypadku wyboru dostawców szkoleń przez pracodawcę warto zapytać, jak dalece możliwe jest zapewnienie pracownikom ciągłości procesu szkoleniowego w takiej postaci, przynajmniej przez określony czas.

Zaangażowanie pracowników w proces szkoleniowy rozumiany szeroko łączy się nierozdzielnie z otrzymywaniem namacalnych rezultatów do wykorzystania w pracy. Myśląc o efektach i praktyce, nie można pominąć action learning. Jest to nowoczesna forma łącząca rozwiązywanie realnych problemów pracowników i uczenie się. Uczestnicy sesji AL wypracowują rozwiązania, które następnie wdrażają i testują. Uczą się nowych sposobów radzenia sobie z wyzwaniami w pracy. Jednocześnie w trakcie sesji AL rozwijają kompetencje miękkie – formułowanie pytań, myślenie globalne czy krytyczne, umiejętności syntezy, itp. Action learning wpisuje się w coraz bardziej doceniany model kształcenia 70/20/10, w którym 70 proc. stanowi praktyka, 20 proc. wymiana doświadczeń i feedback, a jedynie 10 proc. szkolenia. Połączenie tych obszarów w procesie doskonalenia pracownika zapewnia wszechstronne uczenie się na poziomie wiadomości, umiejętności i postaw oraz wzmacnia zaangażowanie, pozwalając na własną aktywność i adresowanie nowych kompetencji w obszarze ważne dla niego samego.

KLIENCI INSTYTUCJONALNI

	Nazwa firmy	Liczba klientów instytucjonalnych (liczba firm) w 2023 r.
1	KONSORCJUM SZKOLENIOWO - DORADCZE GAMMA	9634
2	ADN AKADEMIA	9098
3	GRUPA ODITK	3902
4	CENTRUM SZKOLENIOWO-KONFERENCYJNE COMARCH	3410
5	CENTRUM DOSKONALENIA KOMPETENCJI PROGRESSIO	1580
6	INTEGRA CONSULTING POLAND	620
7	HILLWAY TRAINING & CONSULTING	268
8	WARTO SZKOLIĆ	186
9	BIZYOU	155
10	DEVELOR POLSKA	153
11	FUTURE CENTRE LANGUAGE SOLUTIONS	140
12	BUZZCENTER	80
13	VR TRAINING	74
14	GDAŃSKA AKADEMIA UMIEJĘTNOŚCI MENEDŻERSKICH	52

PUNKTACJA: LICZBA KLIENTÓW INSTYTUCJONALNYCH

1 do 10 – 5	101 do 200 – 25
11 do 20 – 7	201 do 300 – 27
21 do 30 – 9	301 do 400 – 29
31 do 40 – 11	401 do 500 – 31
41 do 50 – 13	501 do 1000 – 33
51 do 60 – 15	1001 do 5000 – 35
61 do 70 – 17	5001 do 10000 – 37
71 do 80 – 19	10001 do 20000 – 39
81 do 90 – 21	powyżej 20000 – 41
91 do 100 – 23	

Mikrolearning, czyli jak dostarczać łatwo przyswajalne treści

W dzisiejszym dynamicznym świecie, gdzie tempo życia wydaje się przyspieszać każdego dnia, dostarczanie informacji w sposób skuteczny i efektywny staje się nie lada wyzwaniem i kluczową umiejętnością pozwalającą przykuwać uwagę odbiorców i pozyskiwać klientów. W tym kontekście narzędziem, które wyróżnia się jako szczególnie skuteczne, jest mikrolearning. W tym artykule przyjrzymy się bliżej temu podejściu oraz dowiemy się, dlaczego jest ono tak efektywne w dostarczaniu łatwo przyswajalnych treści.



Jarosław Jarosz

trener Lauren Peso Polska

Co to jest mikrolearning?

Mikrolearning, jak sama nazwa wskazuje, polega na dostarczaniu treści w formie mikrojednostek, które są niedługie, zwięzłe i łatwe do przyswojenia. Mogą to być krótkie filmiki, quizy, infografiki, podcasty czy też treściwe artykuły. Kluczowe jest to, że każda jednostka treści koncentruje się na jednym konkretnym temacie lub umiejętności, co ułatwia przyswajanie wiedzy przez uczących się.

Dlaczego mikrolearning jest skutecznym?

Istnieje kilka powodów, dla których mikrolearning jest tak skuteczny w dostarczaniu łatwo przyswajalnych treści:

1. Krótki czas trwania

Jedną z kluczowych cech mikrolearningu jest krótki czas trwania materiałów (co wzmiankowałem powyżej). Dzięki temu uczący się mogą łatwo znaleźć czas na przyswojenie treści nawet w bardzo zabieganym harmonogramie. Jeżeli chodzi o artykuły, notatki, lub teksty, zazwyczaj powinny one mieć od 300 do 1000 słów, co przekłada się na około 1500 do 5000 znaków. Długość może być dostosowywana w zależności od konkretnego tematu i kompletności przekazywanej wiedzy.

Można również wykorzystywać infografiki, które także powinny być zwięzłe i czytelne. Zazwyczaj zawierają od 5 do 10 punktów lub faktów, z krótkimi podpisami. Długość tekstu na infografikach powinna być minimalna, koncentrując się na istotnych informacjach. Natomiast jeśli chodzi o materiały video, możemy je podzielić na dwie grupy:

- Filmiki instruktażowe: Zaleca się, aby były krótkie i dynamiczne,

trwające od 1 do 5 minut. W tym czasie można przekazać podstawowe informacje na temat konkretnego zagadnienia lub umiejętności.

- Prezentacje w formie wideo: Jeśli materiał wideo ma formę prezentacji, to zazwyczaj powinien trwać od 5 do 15 minut. W takiej długości można dokładniej omówić temat, zachowując jednocześnie uwagę odbiorców.

Warto jednak pamiętać, że te wytyczne są ogólne i mogą się różnić w zależności od konkretnego przypadku. Kluczowe jest dostosowanie długości materiałów do potrzeb i preferencji grupy docelowej oraz do celów edukacyjnych, jakie chce się osiągnąć za pomocą mikrolearningu.

2. Koncentracja na jednym temacie

Mikrojednostki treści skupiają się zazwyczaj na jednym konkretnym temacie lub umiejętności. To pozwala uczącym się skupić swoją uwagę na jednym obszarze, co sprzyja lepszemu zapamiętywaniu i zrozumieniu treści.

3. Użycie różnorodnych mediów

Mikrolearning pozwala na wykorzystanie różnorodnych mediów, takich jak:

- Quizy
 - Ankiety
 - Infografiki
 - Powiadomienia o aktywnościach w mediach społecznościowych
 - Kanały RSS (bardziej tytuły niż treści)
 - Fiszki
 - Krótkie gry
 - Prowadzenie mikrobloga
 - (Krótkie) wideo, w tym interaktywne filmy
 - Pojedyncze studium przypadku
 - Pytanie-odpowiedź
 - Nagrywanie krótkiej odpowiedzi audio lub wideo na pytanie
- Dzięki temu treści są bardziej atrakcyjne i angażujące dla uczących się.

4. Elastyczność

Dostępność treści mikrolearningowych w różnych formatach, takich jak aplikacje mobilne czy platformy online, sprawia, że uczący się mogą korzystać z nich w dowolnym miejscu i czasie, co zwiększa elastyczność procesu nauki.



Mikrojednostki treści skupiają się zazwyczaj na jednym konkretnym temacie lub umiejętności. To pozwala uczącym się skupić swoją uwagę na jednym obszarze, co sprzyja lepszemu zapamiętywaniu i zrozumieniu treści.

5. Efektywność

Krótkie, skoncentrowane jednostki treści są łatwiejsze do przyswojenia i przyswajania przez uczących się. To sprawia, że mikrolearning jest bardziej efektywny niż tradycyjne metody nauczania.

Jak dostarczyć skuteczne treści za pomocą mikrolearningu?

Aby dostarczyć skuteczne treści za pomocą mikrolearningu, warto przestrzegać kilku zasad:

1. Określ konkretne cele

Przed rozpoczęciem tworzenia treści mikrolearningowych należy precyzyjnie określić cele edukacyjne, które chcemy osiągnąć. Dzięki temu treści będą skupione na konkretnych umiejętnościach lub wiedzy, które chcemy przekazać.

2. Dostosuj treść do odbiorców

Ważne jest dostosowanie treści do odbiorców, ich poziomu wiedzy i doświadczenia. Treści powinny być odpowiednio dopasowane do grupy docelowej, aby były bardziej efektywne.

3. Wykorzystaj różnorodne formy

Korzystaj z różnorodnych form treści, takich jak filmiki, infografiki czy quizy, aby treści były bardziej atrakcyjne i angażujące dla uczących się.

4. Zapewnij dostępność i elastyczność

Upewnij się, że treści są łatwo dostępne i elastyczne pod względem czasu i miejsca dostępu. Wykorzystaj aplikacje mobilne czy platformy online, aby uczący się mogli korzystać z treści w dowolnym miejscu i czasie.

5. Udzielaj feedbacku

Zapewnij uczącym się możliwość otrzymywania feedbacku dotyczącego ich wyników i postępów w nauce. To pomoże im śledzić swój rozwój i motywować się do dalszej nauki.

Podsumowanie

Reasumując, mikrolearning jest skuteczną strategią dostarczania łatwo

przyswajalnych treści. Dzięki krótkim, skoncentrowanym jednostkom treści oraz różnorodnym formom dostępu, mikrolearning umożliwia uczącym się efektywne przyswajanie wiedzy i umiejętności. Warto więc wykorzystywać tę strategię w procesie nauczania, aby maksymalizować efektywność edukacji.

1. Por. <https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/wiki/mikrolearning/> – dostęp: 21.03.2024.

2. Por. <https://clearingindustry.com/what-is-mikrolearning-everything-you-need-to-know-part-2> – dostęp: 21.03.2024.

3. Por. <https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/wiki/mikrolearning/> – dostęp: 21.03.2024.

4. Świetnym i nieskosztownym rozwiązaniem jest platforma Web To Learn (zob. <https://webtolearn.pl/>).

KLIENCI INDYWIDUALNI

	Nazwa firmy	Liczba klientów indywidualnych w 2023 r.
1	ADN AKADEMIA	25200
2	INTEGRA CONSULTING POLAND	19331
3	GRUPA ODITK	17430
4	KONSORCJUM SZKOLENIOWO - DORADCZE GAMMA	6782
5	HILLWAY TRAINING & CONSULTING	4615
6	BUZZCENTER	3500
7	CENTRUM SZKOLENIOWO-KONFERENCYJNE COMARCH	2625
8	VR TRAINING	1300
9	BIZYOU	457
10	FUTURE CENTRE LANGUAGE SOLUTIONS	200
11	GDAŃSKA AKADEMIA UMIEJĘTNOŚCI MENEDZERSKICH	87
12	CENTRUM DOSKONALENIA KOMPETENCJI PROGRESSIO	60
13	WARTO SZKOLIĆ	42

PUNKTACJA: LICZBA KLIENTÓW INDYWIDUALNYCH

1 do 10 – 5	101 do 200 – 25
11 do 20 – 7	201 do 300 – 27
21 do 30 – 9	301 do 400 – 29
31 do 40 – 11	401 do 500 – 31
41 do 50 – 13	501 do 1000 – 33
51 do 60 – 15	1001 do 5000 – 35
61 do 70 – 17	5001 do 10000 – 37
71 do 80 – 19	10001 do 20000 – 39
81 do 90 – 21	powyżej 20000 – 41
91 do 100 – 23	

Podnoszenie kwalifikacji priorytetem, ale także wyzwaniem dla firm

Ubiegły rok był kolejnym, w którym firmy musiały radzić sobie z wyzwaniami niepewnego świata. Z jednej strony presja ze strony rynku i klientów, aby wprowadzać innowacje i przekraczać rosnące oczekiwania. Z drugiej, wyzwania wewnętrzne – kłopoty z zaangażowaniem pracowników, czy pozyskaniem i utrzymaniem talentów, a także wchodząca na rynek pracy generacja Z i jej skuteczne włączenie w DNA firmy.



Bartek Wrzosek

dyrektor zarządzający Develor Polska

Krajobraz biznesowy uzupełnia mocne wejście na szerokie wody sztucznej inteligencji (AI) – przełomu porównywanego przez wielu ekspertów do pojawienia się Internetu w latach dziewięćdziesiątych. A co za tym idzie potrzeba szybkiego zdefiniowania miejsca AI w istniejących modelach działania.

W przeprowadzonym przez nas badaniu zapytaliśmy respondentów, czy planują wdrożenie AI w swoich działaniach HR i jedynie 24 proc. odpowiedziało negatywnie. Aż 76 proc. zespołów HR wykorzystuje lub planuje w najbliższym czasie inicjatywy związane z AI!

Coraz więcej firm zauważa ogromną szansę w przezwyciężeniu wyzwań biznesowych nie tylko w digitalizacji i wykorzystaniu AI, ale przede wszystkim w odpowiednio prowadzonej polityce szkoleniowo-rozwojowej. Tegoroczne kluczowe trendy potwierdzają tę tezę.

Wyniki i wnioski z badania

Priorytety strategiczne w HR na 2024*



*Pytanie: Jakie będą NAJWAŻNIEJSZE priorytety strategiczne dla działu HR w Twojej organizacji na 2024 rok? (wybór wielokrotny, max. 3 odpowiedzi)

Zaangażowanie i utrzymanie pracownika największym wyzwaniem HR na ten rok. W tym roku priorytetem, wokół którego skupiają się działania zespołów HR, jest zaangażowanie i retencja pracowników – 44 proc. wskazań. Na drugim miejscu – rozwój liderów – 35 proc. (który w ubiegłym roku był najczęściej wskazywany) oraz kształtowanie nowej kultury firmy, transformacja organizacyjna – 30 proc. odpowiedzi. Poza powyższymi, silnymi wskazaniami, tegoroczne wyniki wykazują znaczne rozproszenie w priorytetach. Dość dobrze ilustruje to elastyczność, jaką

muszą wykazać firmy w zmiennym otoczeniu – reagując na bieżąco i dopasowując swoje priorytety do okoliczności.

Najbardziej oczekiwane tematy szkoleniowe*



*Pytanie: Jakie tematy z zakresu szkoleń i rozwoju (learning & development) są według Ciebie „na topie” i potrzebne w Twojej firmie na 2024? (wybór wielokrotny, max. 3 odpowiedzi).

Wyniki i wnioski z badania. Komunikacja jest ważna, ale co jest ważniejsze? Okoliczności, w jakich funkcjonujemy, są ciągle niestabilne, co istotnie odbija się nie tylko na zaangażowaniu pracowników, ale przede wszystkim na ich dobrostanie. Nie zaskakuje zatem numer jeden na liście najbardziej oczekiwanych tematów szkoleniowych, czyli odporność na stres i dobrostan – 37 proc. wskazań. Drugi pod względem liczby głosów temat szkoleniowy to przywództwo adaptacyjne

– 35 proc. odpowiedzi, wzrost o 10 proc. rok do roku. W rozmowach, jakie prowadziliśmy z ankietowanymi, coraz mocniej wybrzmiewa potrzeba zdefiniowania na nowo paradygmatu przywództwa, nauczania liderów nowego, adaptacyjnego sposobu myślenia i działania, aby skutecznie stawić czoła najbliższej przyszłości.

Podobnie jak w ubiegłym roku niezmiennie ważnym tematem szkoleniowym jest komunikacja, którą wskazała ponad 1/3 ankietowanych oraz digital mindset/AI – 1/4 wskazań.



Pierwszym czynnikiem sukcesu wydaje się umiejętność trafnego przewidywania kompetencji niezbędnych nie tylko dziś, ale także w najbliższej przyszłości. Obserwowanie i ciągłe analizowanie otoczenia rynkowego i na tej podstawie budowanie adekwatnych modeli kompetencyjnych wynikających z potrzeb rynkowych wydaje się koniecznością.

W tegorocznych wynikach widać, że obie formy szkoleń mają się dobrze. Wymuszona przez pandemię zmiana z formatów offline na online umożliwiła firmom dogłębne poznanie tego sposobu działania. Firmy pozyskały już wystarczającą wiedzę na temat wad i zalet obu rozwiązań i z dużą świadomością wybierają dogodną formę na podstawie analizy potrzeb w konkretnej sytuacji.

W rozmowach z ankietowanymi pojawia się słowo klucz – elastyczność. Są sytuacje, gdy zebranie uczestników z oddziałów z całej Polski na jednodniowe, stacjonarne szkolenie o stosunkowo niskim poziomie trudności generuje za wysokie koszty. Czasem jednak ma to ogromny sens, szczególnie gdy poza aspektem czysto szkoleniowym firmie zależy na zbudowaniu relacji między uczestnikami, lub szkolenie wymaga wejścia głębiej w omawiane zagadnienia.

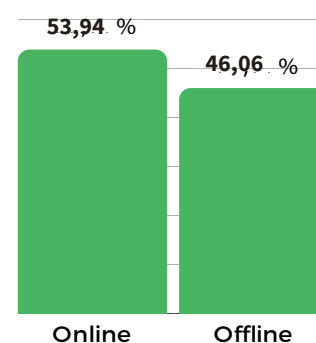
Ankietowani w wywiadach potwierdzili również, że łączenie w jednym szkoleniu uczestników będących online i offline, czyli tzw. szkolenia hybrydowe, nie sprawdzały się i często kończyły się niezadowolaniem jednej lub drugiej grupy. Nasze doświadczenia w tej materii są podobne, choć w sytuacji, gdy to jedyne możliwe rozwiązanie, przy zadbanie o odpowiedni sprzęt telekonferencyjny oraz przy włączeniu dodatkowego moderatora dla grupy będącej online, udaje się skutecznie przeprowadzić takie szkolenie.

Szkolenia jednodniowe są obecnie dominującym formatem, wybiera je ponad połowa ankietowanych – 53 proc., podczas gdy dwudniowe szkolenia wskazuje co czwarta ankietowana osoba.

W wywiadach prowadzonych z ankietowanymi poprosiliśmy o doprecyzowanie, jakie obszary komunikacji uznają za najistotniejsze. Najmocniej wybrzmiały wątki związane zarówno z efektywną komunikacją w hybrydowych modelach pracy, jak i komunikacją międzypokoleniową, z którą ma kłopot większość zarządzających.

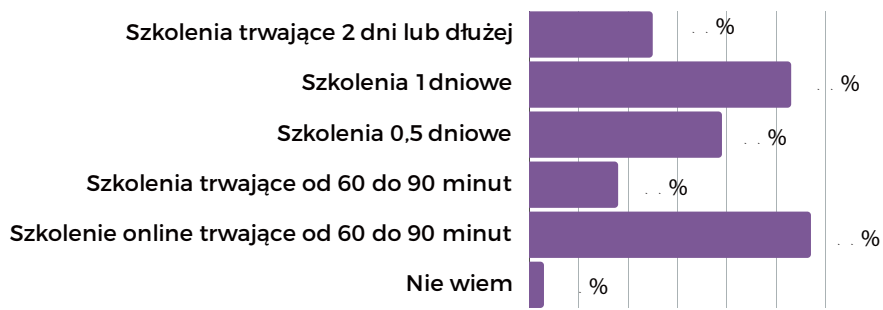
Wysoki wynik w kategorii szeroko rozumianych szkoleń digital/AI dobrze ilustruje nie tyle potrzebę, ile konieczność otwarcia umysłów pracowników na nowe technologie, ale także wzbogacenie ich wiedzy i praktycznych umiejętności.

Preferencje w zakresie online vs. offline



*Pytanie: Planując programy szkoleniowo – rozwojowe w 2024 roku, jakie w Twojej ocenie będą proporcje działań rozwojowych online i offline?

Preferencje w zakresie czasu trwania szkolenia - trendy 2024*



*Pytanie: Jakie synchroniczne (prowadzone przez trenera) formy szkoleniowe będą preferowane w Twojej organizacji? (wybór wielokrotny, max. 3 odpowiedzi)

Dużą popularnością cieszą się szkolenia półdniowe – 43 proc., a w przypadku formatów online trwające 60-90 minut webinary – 57 proc. Część firm preferuje podawanie wiedzy i ćwiczenie umiejętności w małych porcjach, co umożliwia wkomponowanie czasu przeznaczonego na naukę w rytm dnia pracy.

pach – 45 proc. Uczestnicy skutecznie przyswajają wiedzę, podczas konfrontowania się z opiniami innych, wspólnie analizując i korzystając z synergii grupy.

Dużą popularnością w kwestii preferencji cieszą się gry – 35 proc. i symulacje – 34 proc., które same w sobie zawierają szereg mecha-

E-learning najchętniej wybraną formą działań rozwojowych

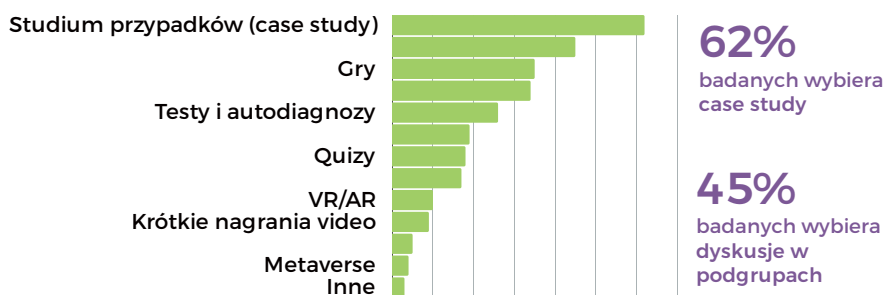
Na podstawie wyników raportu możemy wyciągnąć wniosek, że jako formy uzupełniające lub zastępujące szkolenie z trenerem najlepiej sprawdzają się wszelkie formaty online, które umożliwiają uczestnikom elastyczność pod kątem dostosowania czasu na naukę do indywidualnego uczestnika. Aż 73 proc. ankietowanych firm preferuje platformy elearningowe. Wysoki wynik – podobnie jak w ubiegłym roku – zajęły nagrania video 49 proc. oraz podcasty 37 proc. Skoro tak chętnie w wolnym czasie przeglądamy krótkie filmiki na YouTube, czy TikToku, zasluchujemy się w audycje i audioseriale na mediach typu Spotify, wykorzystanie popularności tej formy nauki w szkoleniach wydaje się bardzo zasadne. Istotne według mnie jest również uważne dobieranie form do specyfiki pracy grupy docelowej. Przykładowo szkolenie prowadzone przez trenera na żywo znacznie lepiej sprawdzi się w przypadku pracowników zakładu produkcyjnego, a mobilne aplikacje szkoleniowe mają większą szansę powodzenia w przypadku przedstawicieli handlowych, którzy spędzają sporo czasu w podróży i są rozproszeni po całym kraju.

lanie w zmiennym środowisku rynkowym. W przypadku 54 proc. firm budżet szkoleniowy pozostaje niezmienny, a 16 proc. planuje jego zwiększenie.

Podsumowanie

Wyniki naszego badania pokazują, że podnoszenie kwalifikacji nadal jest najwyższym priorytetem, ale także wyzwaniem dla firm. Wyzwaniem jest przede wszystkim to, że wiedza się szybko dezaktualizuje. Zmieniające się warunki rynkowe wymuszają nowe zestawy umiejętności niezbędne do skutecznego funkcjonowania na różnych stanowiskach pracy. Na szczęście wiemy, jak tym wyzwaniom zaradzić, choć nie jest to wcale takie proste. Pierwszym czynnikiem sukcesu wydaje się umiejętność trafnego przewidywania kompetencji niezbędnych nie tylko dziś, ale także w najbliższej przyszłości. Obserwowanie i ciągłe analizowanie otoczenia rynkowego i na tej podstawie budowanie adekwatnych modeli kompetencyjnych wynikających z potrzeb rynkowych wydaje się koniecznością. Drugim filarem jest tworzenie skutecznych systemów szybkiego kształcenia i wypełnianie niezbędnych luk kompetencyjnych. Powinno to iść w parze ze stosowaniem angażu-

Preferencje w zakresie form stosowanych na szkoleniach*



*Pytanie: Które elementy szkolenia są mile widziane przez uczestników? (max. 3 odpowiedzi).

Trwa walka o skupienie i zaangażowanie uczestników szkoleń

W codzienności biznesowej, w której jesteśmy zasypany informacjami, powiadomieniami i dużą liczbą zadań, toczy się walka o skupienie i zaangażowanie. To samo możemy zaobserwować na szkoleniach. Jak zaangażować niezaangażowanych uczestników? Jak oderwać ich od codziennych obowiązków i dystraktorów, aby zagłębić się w temat szkolenia? Firmy szkoleniowe, takie jak nasza, stale poszukują nowych, ciekawych form i sposobów przekazania wiedzy w przystępny i angażujący sposób.

W badaniu pytaliśmy o preferowane przez uczestników formy wykorzystywane podczas szkoleń. Dominują wyraźnie dwie, które mocno opierają się na interakcji w zespole – case study – 62 proc. i dyskusje w podgru-

nizmów motywujących do działania, wpływając korzystnie na neuroprzekazniki.

Przykładowo, bogata narracja stosowana w grach, historie, czy postaci, z którymi możemy się utożsamiać, powodują wydzielanie oksytocyny. Z kolei zwroty akcji czy liczne niespodzianki tak charakterystyczne dla gier, wpływają na dopaminę, która jest siłą napędową skojarzeń i procesu uczenia się. Dzięki wyzwaniom, z którymi uczestnicy szkolenia mierzą się w grze i przeciwnościom, wynikającym z jej mechaniki czy scenariusza jest duża szansa na uwolnienie endorfin – a jak wiadomo, człowiek szczęśliwy i pozytywnie nastawiony ma większą chęć do nauki!

Wniosek jest jeden: gry przestały być tylko rozrywką. Odpowiednio połączone z merytorycznym kontentem szkolenia mogą ułatwiać uczestnikom zrozumienie tematów i praktyczne przeciwienie różnych zachowań.

Budżet szkoleniowy



1

Priorytety

Zaangażowanie pracowników i retencja, rozwój przywództwa, kształtowanie nowej kultury firmy, transformacja organizacyjna

2

"Gorące" tematy

Odporność na stres i dobrostan, przywództwo adaptacyjne / przywództwo przyszłości, komunikacja

3

Formy rozwojowe

szkoleniowe: studium przypadków (case study), dyskusje w podgrupach, gry a synchroniczne: e-learning, nauka online, nagrania video

Wygląda na to, że niezależnie od sytuacji rynkowej szkolenia i rozwój nie są już traktowane w firmach jako koszt, a zdecydowanie jako inwestycja i szansa na skuteczne dzia-

jących form szkoleniowych oraz elastycznym doborem sposobów przekazywania wiedzy i nauki umiejętności.

Trzecim, krytycznym elementem tej układanki jest budowanie w organizacji kultury uczenia się, wzbudzenia samoświadomości wśród pracowników, że nauka jest immanentną częścią pracy i jest to proces, który niezależnie od stanowiska czy poziomu w strukturze powinien trwać cały czas.

Mam nadzieję, że nasz raport dostarczył Państwu inspiracji na temat panujących na rynku potrzeb i trendów, a wiedzę tę uda się przełożyć na skuteczne działania w obszarze szkoleń i rozwoju.

Badanie Develor Trendy w L&D (Rozwój i szkolenia) zostało przeprowadzone w okresie: grudzień 2023 – luty 2024.

W ilościowym badaniu ankietowym wzięło udział 136 osób w Polsce, a 1776 w regionie EMEA, które bezpośrednio odpowiadają za szkolenia w firmach.

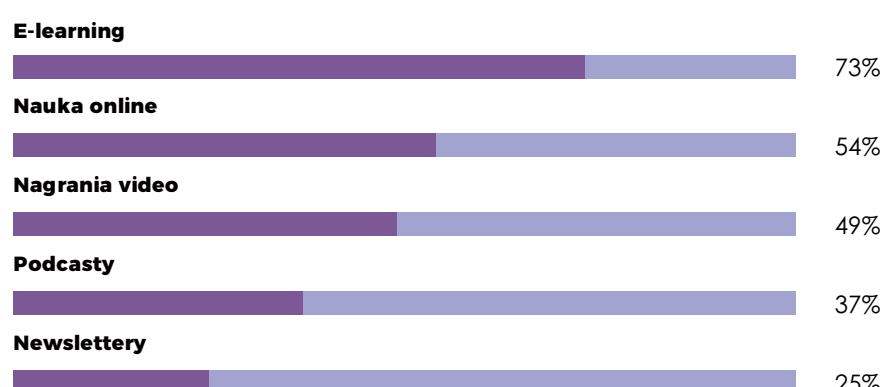
Dodatkowo przeprowadzono wywiady jakościowe z wybranymi reprezentantami środowiska HR – w Polsce 22, a w regionie EMEA ponad 200.



Wyniki naszego badania pokazują, że podnoszenie kwalifikacji nadal jest najwyższym priorytetem, ale także wyzwaniem dla firm.

Wyzwaniem jest przede wszystkim to, że wiedza się szybko dezaktualizuje. Zmieniające się warunki rynkowe wymuszają nowe zestawy umiejętności niezbędne do skutecznego funkcjonowania na różnych stanowiskach pracy.

Preferencje w zakresie pozaszkoleniowych, asynchronicznych form nauki*



*Pytanie: Jakie asynchroniczne (bez udziału trenera) formy działań rozwojowych będą preferowane w Twojej organizacji? (wybór wielokrotny)

NOWE UMIEJĘTNOŚCI NA MAPIE KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW

W erze szybkiego postępu technologicznego wzrost zastosowania sztucznej inteligencji (AI) przekształca branżę i zmienia charakter pracy. W miarę jak AI staje się coraz bardziej powszechnie stosowana w różnych sektorach, od produkcji po finanse, wpływ na umiejętności i kompetencje wymagane od pracowników jest głęboki, a w wielu wypadkach wręcz transformacyjny. Co to oznacza dla firm, szczególnie dla działów HR? Jakich kompetencji będą potrzebowali pracownicy?

Witold Jankowski

wykładowca i praktyk biznesowy, jeden z najbardziej doświadczonych konsultantów strategicznych w Europie. Jest założycielem i prezesem ICAN Institute oraz współtwórcą magazynów „MIT Sloan Management Review Polska” oraz „ICAN Management Review”.

Transformacja pracy: koniec modelu skalowalnej efektywności

Aż do niedawna dominującym modelem organizacji pracy była tak zwana skalowalna efektywność. W swoich fundamentalnych zasadach model ten opierał się na specjalizacji i podziale pracy. Efektywność zapewniała standaryzacja, która dotyczyła zarówno pracy wykonywanej przez maszyny, jak i przez ludzi. Klasycznym jej modelem była taśma produkcyjna, gdzie ludzie wykonywali powtarzalne czynności. Ten model nie dotyczył tylko i wyłącznie sfery produkcji, ale także innych sfer funkcjonowania firmy. Relatywna mniejszość prac była typu zarządczego, kreatywnego lub poznawczego. Rewolucja technologiczna, automatyzacja i ostatnio AI podważają

fundamenty tego modelu. Praca, która jest rutynowa i wystandaryzowana zawsze będzie lepiej wykonywana przez maszyny i AI. Ale nie wszystkie aktywności człowieka mogą być zastąpione przez maszyny i sztuczną inteligencję. Dlatego nowym modelem pracy staje się model oparty na podziale zadań między człowieka a maszynę. Jaki będzie dokładnie podział pracy w przyszłości? Tego nadal nie wiemy, bo nie możemy mieć pewności jak szybko i w jakich wymiarach rozwinie się AI. O ile wiele popularnych dyskusji na temat AI w popularnych mediach koncentruje się na tym, jakie zawody zostaną w stu procentach zastąpione przez AI, to równie ważne, jeśli nie ważniejsze, jest zastanowienie się nad tym, jakich kompetencji będą potrzebowali ludzie, którzy dalej będą nam potrzebni.

W tym kontekście kluczowe znaczenie nabierają preskilling, upskilling i reskilling.

Preskilling dotyczy kompetencji ogólnych i zdolności do ciągłego rozwoju własnego.

Już na etapie edukacji młode osoby powinny zdobywać umiejętności,

które będą niezbędne w przyszłości, takie jak: krytyczne myślenie i rozwiązywanie problemów, umiejętność analizowania informacji, wyciągania wniosków i znajdowania kreatywnych rozwiązań problemów. To one będą kluczowe w świecie zdominowanym przez AI.

Umiejętność uczenia się: w dobie ciągłych zmian technologicznych umiejętność szybkiego i efektywnego uczenia się nowych rzeczy będzie niezbędna do utrzymania konkurencyjności.

Komunikacja i współpraca: zarówno w zespole, jak i zdalnie.

Umiejętności cyfrowe: znajomość podstawowych narzędzi cyfrowych i umiejętność korzystania z technologii będzie niezbędna do wykonywania wielu zadań.

Niestety dzisiejszy system powszechnej edukacji zasadniczo nie uczy tych kompetencji. Dlatego firmy nie będą miały wyjścia i będą musiały same rozwijać je u swoich pracowników. Co więcej, preskilling nie powinien dotyczyć tylko młodych ludzi, a wszystkich pracowników.

Upskilling to proces ciągłego podnoszenia kwalifikacji pracowników w celu dostosowania ich umiejętności do aktualnych potrzeb rynku pracy.

W przypadku rewolucji AI upskilling powinien skupiać się na takich umiejętnościach jak:

Znajomość sztucznej inteligencji: zrozumienie jej możliwości i ograniczeń będzie niezbędne dla wszystkich pracowników, niezależnie od zajmowanego stanowiska.

Umiejętność pracy z AI: korzystanie z narzędzi AI i współpracy z nimi w celu zwiększenia efektywności pracy.

Umiejętność analitycznego myślenia: analizowanie dużych zbiorów danych i wyciąganie z nich wniosków będzie kluczowe w wielu zawodach.

Umiejętność tworzenia treści: takich jak teksty, obrazy i filmy, będzie coraz bardziej pożądana w wielu branżach.

Reskilling to proces przekwalifikowania pracowników, którzy utracili kwalifikacje w wyniku zmian technologicznych. W przypadku rewolucji AI reskilling może dotyczyć osób, których zawody zostały zautomatyzowane. Reskilling powinien skupiać się na takich umiejętnościach jak:

Programowanie i tworzenie aplikacji: umiejętność tworzenia i wykorzystywania aplikacji AI.

Cyberbezpieczeństwo: umiejętność zabezpieczania systemów informatycznych przed atakami hakerskimi będzie coraz bardziej pożądana. Inżynieria danych: umiejętność gromadzenia, analizowania i interpretowania danych będzie kluczowa w wielu dziedzinach.

Zbudowanie kompetencji w wymiarze preskillingu daje podstawę do skutecznych działań w wymiarach upskillingu i reskillingu. W tym sensie można powiedzieć, że preskilling, o którym mówi się najmniej, jest najważniejszy i na nim powinny skoncentrować się działania HR.

Potrzeba nowych kompetencji

W miarę jak systemy AI przejmują rutynowe i powtarzalne zadania, rośnie popyt na umiejętności, które uzupełniają i wzmacniają te technologie. Umiejętności miękkie, takie jak krytyczne myślenie, rozwiązywanie problemów, kreatyw-

ność i inteligencja emocjonalna, stają się coraz bardziej wartościowe w miejscu pracy. Dodatkowo biegłość w analizie danych, programowaniu i umiejętności cyfrowe są niezbędne do wykorzystania potęgi AI i napędzania innowacji.

Mapowanie kompetencji to proces identyfikacji kluczowych umiejętności potrzebnych do osiągnięcia sukcesu w danym zawodzie. Zaktualizowane mapy kompetencji powinny uwzględniać takie umiejętności jak:

Umiejętności techniczne: znajomość narzędzi i technologii związanych z AI.

Umiejętności miękkie: krytyczne myślenie, rozwiązywanie problemów, komunikacja i współpraca.

Umiejętności adaptacyjne: umiejętność uczenia się nowych rzeczy i dostosowania się do zmian.

Umiejętności kreatywne: umiejętność generowania nowych pomysłów i rozwiązań.

Te kompetencje należy aktywnie rozwijać u wszystkich pracowników, w wymiarach niezbędnych dla ich roli. Ich dokładne mapy muszą być tworzone przez działy HR dla potrzeb danej firmy i jej wyzwań. Aby to jednak uczynić, HR musi być partnerem dla zarządów firm już w fazie tworzenia strategii całej organizacji.

Od skalowalnej efektywności do skalowalnego uczenia się

Skalowalne uczenie się polega na tworzeniu środowiska dla pracowników, dzięki któremu firmy mogą wygrywać w szybkim i niepewnym świecie, na opracowaniu infrastruktury i zachęt, które sprawiają, że każdy będzie myślał o tworzeniu nowej wartości dla biznesu, a nie tylko o nauce wystarczającej do wykonania aktualnej pracy. Dlatego firmy powinny pomagać wszystkim pracownikom w budowaniu satysfakcjonujących ścieżek kariery, nie tylko tym o „wysokim potencjale” (high potential). Takie podejście przynosi korzyści zarówno jednostkom, jak i organizacjom.

Firmy zorientowane na przyszłość rozumieją tę konieczność. Według badania profesora George'a Westermana z MIT Sloan School of Management dwie trzecie pracowników stwierdziło, że chce się rozwijać, ale „połowa z nich uważa, że ogranicza ich brak możliwości rozwoju w ich firmach”. Większość osób, które zmieniły pracę w 2021 roku, jako przyczynę podała brak możliwości awansu. Tak więc organizacja, która stawia na masowy rozwój i tworzenie planów rozwoju dla wszystkich pracowników, zwiększa motywację, zaangażowanie i ich retencję. A to także staje się dzisiaj kluczowym czynnikiem sukcesu organizacji.

