

RESKILLING I UPSKILLING

– *czy jesteśmy gotowi?*

Jak wynika z raportu Polska jako Cyfrowy Challenger, nawet 49 procent czasu pracy w Polsce zajmują czynności, które mogą zostać zautomatyzowane do 2030 roku dzięki zastosowaniu istniejących dziś technologii. Oznacza to, że ponad 7 mln osób będzie musiało zdobyć nowe umiejętności, które pozwolą im utrzymać konkurencyjność na rynku pracy. Oznacza to, że problem braku „odpowiednich rąk do pracy” będzie się pogłębiał, a system społeczny obciążać będą kolejne fale osób, które nie mają już komu sprzedać swoich kompetencji. Podczas gdy wiele zawodów odchodzi w zapomnienie ze względu na postępującą automatyzację, pojawiają się nowe profesje, w których brakuje specjalistów.



Jako członek Rady Programowej ds. Reskillingu biorę udział w debatach, konsultacjach i pracach merytorycznych z udziałem rynkowych ekspertów oraz Barbary Sochy (Wiceminister Rodziny i Polityki Społecznej, Pełnomocnik Rządu ds. Polityki Demograficznej) i chciałabym podzielić się z Państwem receptą, ale i wynikami badania przeprowadzonego przez Future Collars i ICAN Institute, bo są one są zaskakujące i niepokojące.

Niby wiemy, że wszyscy pracownicy będą musieli zostać przekwalifikowani do 2025 roku i olbrzymia część polskich przedsiębiorców boryka się z problemami rekrutacyjnymi, ale w przypadku, kiedy brakuje nam pracowników na konkretne stanowiska:

- 62% zwiększa budżet na rekrutację,
- 60% poszerza ofertę benefitów pracowniczych,
- 57% rozwija programy poleceń,
- 38% proponuje wynagrodzenie powyżej średniej,
- 30% uruchamia rekrutację wewnętrzną,
- a tylko
- 7% rozwija programy umożliwiające przekwalifikowanie pracownika.

I mimo że 62% badanych uważa, że reskilling to szansa na szybki dostęp do zasobów i kompetencji, a aż 64% deklaruje, że ma ustrukturyzowany proces – od zgłoszenia pracownika po rozwój nowych kompetencji – tylko 6% pracowników tego reskillingu doświadcza.

Główne bariery według badanych to:

- brak doświadczenia HR w programach reskillingowych;
- odchodzenie pracowników, w których firma zainwestowała;
- wysokie koszty programów reskillingowych;

- duży wysiłek organizacyjny związany z prowadzeniem projektu reskillingowego;
- spadek wynagrodzenia pracownika rozpoczynającego karierę w nowej roli;
- utrata doświadczonego pracownika, który wybiera ścieżkę przekwalifikowania;
- niski zwrot z inwestycji w przekwalifikowanie pracownika;
- obawa pracowników, że cofają się w karierze i mniej zarobią;
- problem ze skoordynowaniem reskillingu z obecną pracą;
- brak procesu reskillingowego;
- niska świadomość pracowników dotycząca możliwości przekwalifikowania;
- brak wiedzy, jak efektywnie wdrażać procesy i programy reskillingowe.

Pytanie brzmi – czy uda nam się zorganizować systemowo, tj. pozyskać odpowiednie finansowanie (np. z funduszy unijnych), zreformować system edukacji, zmienić mindset osób zarządzających i kompetencje HR-u oraz wdrożyć rozwiązania organizacyjne, czy lepiej już zacząć walczyć o przychód gwarantowany?

Wizja „Unnesesariatu” przeraża. Raport *Wielki reset umiejętności* pojawia się w bardzo dobrym momencie. Unia Europejska uruchamia nowy mechanizm monitorowania postępów w cyfryzacji w poszczególnych krajach, a w Polsce uruchamiane będą środki z nowej perspektywy finansowej. To idealny moment na przyjrzenie się umiejętnościom Polaków – i tym cyfrowym, i tym deficytowym z innych obszarów, a także skali odpowiedzi firm na istniejące problemy.

Dlaczego zarówno dla jednostek, jak i firm rozwój i dostosowanie umiejętności obecnych pracowników do aktualnych potrzeb jest korzystne? Dzięki niemu uzyskujemy szereg benefitów, takich jak:

- szansa na zapewnienie ciągłości biznesu i realizowania założeń operacyjnych firmy;



Reskilling | Przekwalifikowanie | Przebranzowienie
to proces uczenia się nowych umiejętności w celu wykonywania zupełnie innej pracy, w tej samej lub innej organizacji.



Upskilling | Podnoszenie umiejętności
to proces wzmacniania istniejących umiejętności lub uczenia się umiejętności uzupełniających, często w celu wypełnienia organizacyjnej luki talentów.



Cross-skilling | Cross
to training to proces rozwijania nowych umiejętności, które mają zastosowanie na różnych stanowiskach. Służy zwiększeniu liczby pracowników, którzy mogą wykonywać określone zadania, zmniejsza ryzyko przerw w działalności i przestojów w łańcuchu dostaw.



Tech-reskilling | Przekwalifikowanie technologiczne
to proces uczenia nowych umiejętności technologicznych, umożliwiający przejście do branży technologicznej.



Outplacement
to szkolenie przez pracodawcę zwalnianych pracowników, aby pomóc im w zdobyciu następnej pracy.



Osoba kończąca karierę w wojsku może się przekwalifikować do nowej branży i zacząć pracę w cywilu, osoba po 50. roku życia może zdobyć nowe kompetencje i zmienić stanowisko w firmie, kasjer może nauczyć się programowania i dołączyć do zespołu deweloperskiego.



Dyrektor firmy może ukończyć studia MBA, aby zapewnić swojej organizacji bardziej strategiczną perspektywę; product manager może nauczyć się programowania, by lepiej zrozumieć zespół, z którym współpracuje na co dzień.



Projektant środowiska użytkownika może nauczyć się podstaw tworzenia oprogramowania, aby poprawić współpracę międzyfunkcyjną i produktywność; w ramach programu rotacji stanowisk pracownicy czasowo wykonują pracę przypisaną do innego stanowiska, ucząc się w ten sposób nowych kompetencji w praktyce.



Copywriter, który uczy się programowania, i zaczyna karierę w software house; księgowa realizująca kurs na testera aplikacji znajdująca zatrudnienie na stanowisku juniorskim w banku.



Ekspedientka w dyskoncie uczy się podstaw testowania aplikacji, dzięki czemu otrzymuje możliwość współpracy z zespołem odpowiedzialnym za tworzenie i doskonalenie aplikacji zakupowej w firmie e-commerce.

Źródło: raport Reskilling. Wielki reset umiejętności.

- łatwiejszy dostęp do pracowników z kompetencjami, których potrzebuje firma;
- tańsza i szybsza rekrutacja;
- dostęp do edukacji i możliwości rozwoju pracowników;
- większe zaangażowanie i lojalność wśród pracowników, którzy przechodzą program reskillingowy, co przekłada się na wzrost retencji w firmie;
- zwiększenie poczucia przynależności do marki pracodawcy;
- uspołnienie polityki HR z ESG;
- dostęp do globalnych zasobów i kompetencji.

Warto zatem wziąć sprawę w swoje ręce i zabrać się do tego, na co mamy wpływ. Dobrze jest zacząć od zrozumienia zjawiska i zapoznania się z terminologią i dostępnymi opcjami rozwojowymi:

Jak się do tego zabrać, kiedy już zrozumiemy potrzebę i podejmiemy taką decyzję? Rekomenduję podjęcie następujących kroków:

Analiza rynku

To krok, w którym należy rozpoznać aktualne trendy, zarówno polskie, jak i światowe. Najlepszym sposobem jest dotarcie do analiz i raportów branżowych oraz praktyk stosowanych przez najlepszych czy rozmów z ekspertami. Wiele organizacji, zarówno krajowych, jak i międzynarodowych, już z powodzeniem realizowało projekty reskillingu i upskillingu, doskonaląc swoje programy, i chętnie dzielą się publicznie zdobytymi doświadczeniami. Inspirujące przykłady oraz case study można znaleźć we wspomnianym już raporcie Wielki reset umiejętności, gdzie przedstawione są strategie i rozwiązania, które sprawdziły się w różnych kontekstach rynkowych. Dzięki globalnemu spojrzeniu na problematykę będziesz mógł lepiej dostosować strategię reskillingu do specyfiki Twojej organizacji, czerpiąc z najlepszych praktyk światowych liderów.



KAIZEN HR
KARINA POPIELUCH

KARINA POPIELUCH
Założycielka firmy
KaiZen HR i KaiZen IT.
Konsultant, trener
biznesu, wykładowca
akademicki, Coach ICC.

Określenie przyszłych ról i kompetencji

Czyli odpowiedzi na pytania:

Co jako organizacja chcemy osiągnąć?

Jakie stare zadania będą realizowane?

Jakie nowe wyzwania stoją przed organizacją?

Jakie rozwiązania muszą być opracowane/wdrożone?

Jaki zestaw umiejętności niezbędny jest do stawienia czoła wyzwaniom, które są przed nami, i uprawdopodobni realizację zadań, które planujemy na poziomie niezbędnym do osiągnięcia założonych celów?

Przegląd zasobów własnych

Kiedy już wiemy, dokąd idziemy i w jakie umiejętności należałoby się wyposażać, a jakie pożegnać, warto zrobić mapping obecnego potencjału organizacji. Do takiej ewaluacji możemy wykorzystać szereg narzędzi, takich jak badanie 360* lub audyt prowadzony przez firmę zewnętrzną.

Określenie luki kompetencyjnej

Kiedy porównamy wynik przeglądu kompetencji posiadanych przez organizację z tym, który określiliśmy jako niezbędny do realizacji przyszłych celów, otrzymany wynik wskaże lukę kompetencyjną, czyli deficyty na poziomie umiejętności. Różnica to cel dla przyszłych działań rozwojowych lub w przypadku ich braku dla naszych rekrutów. Przypominam jednak, że rekrutacje zewnętrzne, choć czasem konieczne, obciążone są wysokim kosztem i ryzykiem, nie zapewniając całej gamy wspomnianych wcześniej benefitów organizacyjnych.

Wytypowanie potencjału do rozwoju

Mając katalog kompetencji niezbędnych do dalszego rozwoju organizacji, powinniśmy dokładnie przemyśleć, a następnie zweryfikować, którzy z naszych pracowników mają potencjał (np. osobowościowy bądź intelektualny) do ich nabycia. Tu wachlarz możliwych kryteriów jest niezwykle szeroki, a kryteriami potencjału mogą być zarówno już posiadane kompetencje i doświadczenia, jak i np. elastyczność i plastyczność poznawcza, zarządzanie złożonością, inteligencja czy siła i odporność psychiczna. W szczególnych przypadkach mogą to być drivery motywacyjne lub wartości, czyli elementy postawy.

Zaprojektowanie scenariuszowych ścieżek karier

Znając cel rozwojowy i mając wytypowanych kandydatów do jego realizacji, przystępujemy do planowania docelowych kompetencji, tak

aby pokryć zdiagnozowane wcześniej luki w sposób jak najpełniejszy. Warto zadbać o ich elastyczność i możliwość adaptacji w trakcie trwania programu.

Zaprojektowanie planów rozwoju

Plan rozwoju to zestaw działań indywidualnych bądź zagregowanych (to w dużej mierze zależy od skali potrzeb i wielkości organizacji), który umożliwi transformację zachowań i umiejętności. Jako właściciel firmy szkoleniowej niechętnie przyznaję, ale szkolenie to tylko jedna z metod zapewniających nabycie nowych umiejętności. Jestem ogromną zwolenniczką metod hybrydowych, tzn. łączenia metod szkoleniowych z codzienną pracą i projektami crossowymi. Najbardziej spektakularne efekty rozwojowe i biznesowe osiągają organizacje, które projektują rozwiązania łączące wiele elementów: szkolenia, projekty, coaching i mentoring oraz wewnętrzne próby i eksperymenty z przywództwem ukierunkowanym na rozwój i rozwojową informację zwrotną (tzw. feedforward).

Wdrożenie do nowych ról

Efektywne wprowadzenie pracownika do nowej roli po przekwalifikowaniu jest niezwykle istotne. Nie możemy go wrzucać na tzw. „głęboką wodę” i oczekiwać, że natychmiast poradzi sobie w nowej sytuacji. Przemysłany onboarding nie tylko ułatwia przejście do nowych obowiązków, ale również podkreśla wartość i znaczenie procesu reskillingu w całej organizacji. Zwiększa szansę na jego powodzenie i umożliwia działania adaptacyjne nawet na końcu ścieżki.

Pomiar efektów

To moment, w którym podsumowujemy nasze cele i założenia z poziomem ich realizacji. Żeby móc ocenić skuteczność naszych działań, warto oprócz przyrostu kompetencji i procentowej ilości obsadzenia stanowisk kluczowych przyjąć perspektywę: wartości dla klienta, wyników operacyjnych i satysfakcji pracowników.

Wnioski i korekta

Na koniec każdego sprintu rozwojowego powinna nastąpić analiza, refleksja i wnioski. To pozwala na skorygowanie podjętych uprzednio założeń i realizowanych według nich działań w oparciu o przesłanki empiryczne i daje fundament do organizacji uczącej się.

Na koniec kluczowe jest, aby wszyscy uczestnicy organizacji – zarząd, menedżerowie, HR i pracownicy – działali z jasno określoną wizją i celem oraz spójnie.