



# Nauka

## Identyfikacja potrzeb i



### Piotr Puczyński

Słyszałem kiedyś opinię, że ten kryzys jest szansą, i faktycznie jest szansą dla wielu obszarów. Można z niej skorzystać w rozmaity sposób. Zmniejszenie budżetu znacznie wpłynie na to, że będziemy patrzeć bardziej selektywnie na to, jak się szkolimy i jaką jakość dostajemy z powrotem, będziemy zwracać uwagę na to, czy w wyniku szkoleń faktycznie mamy do czynienia ze zmianą i poprawą wyników – to szansa na rozwój w dobie kryzysu. Możemy też z tej szansy nie skorzystać i zastosować metodę arytmetyczną, tzn. ściąć albo zamrozić budżety szkoleniowe na czas trwania kryzysu, który nie wiemy, jak długo potrwa, ale zapewne przynajmniej do przyszłego roku. Możemy skupić się na twardej narzędziach, przede wszystkim zając się problemami związanymi ze zwalnianiem lub z utratą pracowników.



### Piotr Parys

Myślę, że pozytywnym aspektem kryzysu będzie zdobycie wielorakich doświadczeń przez kadrę menedżerską. Wspominamy recesję lat 2000–2001, czyli wydarzenie sprzed ośmiu lat. Wielu spośród dzisiejszych menedżerów wówczas kończyło studia. Dla nich jest to pierwszy kryzys – nie wiedzą, jak zwalniać ludzi, nie wiedzą jak oszczędzać, jak likwidować zbędne wydatki – więc z perspektywy zbiorczej wiedzy i umiejętności to spowolnienie gospodarcze jest na pewno pozytywne w sensie rozwoju umiejętności i inwestycji w edukację menedżerską. Zobaczymy, na jak długo budżety będą zamrożone, zobaczymy, jak dużo firm nie zamroziło budżetów, tylko je zlikwiduje lub zmniejszy. Musimy też pamiętać o funduszach z Unii Europejskiej, które również pomagają w edukacji kapitału ludzkiego. Rozpoczęcie dofinansowania z drugiej już tury nakłada się czasowo z tymi zamrożonymi budżetami, więc jeśli chodzi o wielkość rynku, to tutaj jest pewien element dorównujący.

**Czy obecny kryzys ma szansę wpłynąć pozytywnie na edukację i poziom kompetencji kadr w polskich firmach, czy raczej przeciwnie – będzie prowadził do tendencji zniżkowej, także ze względu na redukcję nakładów ponoszonych na szkolenia w firmach?**



### Krzysztof Pilarczyk

Trudno przewidywać skutki kryzysu w szerokim aspekcie, natomiast na podstawie roku spowolnienia z lat 2000–2001 można prognozować, że będą też skutki pozytywne. Tamto spowolnienie przyniosło dużo dojrzałe decyzje firm i bardziej selektywne programy dotyczące szkoleń. Myślę, że teraz będzie podobnie – każdy kryzys wymusza zwiększenie efektywności działań



### Bartosz Skierkowski

Kryzys może dać okazję do tego, żeby zastanowić się, które szkolenia są naprawdę przydatne. Taka refleksja dla wielu menedżerów będzie bardzo cenna. Może to być ważne doświadczenie w kontekście planowania szkoleń na przyszłość. Dla przedstawicieli działu HR kryzys może też oznaczać więcej czasu na rozmowy ze swoimi zarządnymi, menadżerami, więcej czasu na to, żeby lepiej poznać potrzeby firmy.

# z kryzysu

## planowanie szkoleń w dobie recesji

**Jak zaoferować odbiorcom szkolenia coś nowego, oryginalniejszego, bardziej przydatnego? Jak przekazywać wiedzę w nowej formule, aby szkolenia przynosiły lepsze efekty?**



### Krzysztof Pilarczyk

Nowe pogramy szkoleniowe muszą być połączeniem nowatorskich form treningu z programem dostosowanym do potrzeb klienta. Jeśli chodzi o same treści szkolenia, to powinny one odnosić się do aktualnej sytuacji doświadczanej przez klientów lub poruszać zagadnienia, które w dużą dozę prawdopodobieństwa będą miały miejsce w najbliższej przyszłości, np. zarządzanie zmianami lub zarządzanie niepewnością. Dlatego z jednej strony ważna jest identyfikacja potrzeb i do tego może służyć np. ocena 360 stopni. Dzięki niej możemy próbować dostarczyć produkt krojony na miarę potrzeb. Druga rzecz to metoda. Metoda szkolenia powinna sprawić, że znane treści uczestnicy zobaczą w nowy sposób. Trzeci ważny aspekt to przekonanie uczestnika, że ten trening może przekładać się na realne zmiany. To ogromne pole do działania dla firm, które mogą oferować także pewną usługę post-training. Może to być wspieranie szkoleń przez e-learning lub tele-coaching, gdzie pewne rzeczy można jeszcze uszczegółowić, dopracować. Można to połączyć z wewnętrznym systemem rozwoju pracowników w firmie, który podpowiada jak wykorzystać nabytą wiedzę w praktyce – to także może działać w konsultacji z dostawcą szkolenia. Całość tych działań to praca podobna do coachingu, przy czym materiałem wyjściowym jest tutaj wiedza nabyta podczas szkolenia. Wiadomo, że jeśli się oczekuje ciągle tego samego w firmie, ta wiedza nie wystarczy, żeby szło dobrze. Natomiast jeżeli się oczekuje wewnątrz firmy, wciąż nowych wyników, to zmusza się siłą rzeczy pracowników i kadrę zarządzającą do poszukiwania rozwiązań – do poszukiwania wiedzy, gdzie pewne rzeczy można jeszcze uszczegółowić, dopracować. Całość tych działań to praca podobna do coachingu, przy czym materiałem wyjściowym jest tutaj wiedza nabyta podczas szkolenia. Wiadomo, że jeśli się oczekuje ciągle tego samego w firmie, to nie wystarczy, żeby szło dobrze. Natomiast jeżeli się oczekuje wciąż nowych wyników, to zmusza się siłą rzeczy pracowników i kadrę zarządzającą do poszukiwania rozwiązań – do poszukiwania wiedzy.



### Piotr Puczyński

Myślę, że próbowanie nowych rzeczy w szkoleniach wymaga pokazania, że za tym kryje się jakaś wiedza. Wiedza, której brak powoduje zatrzymanie w punkcie rozwojowym. W wielu wypadkach management ma takie poczucie że „mamy inteligencję i jakieś doświadczenie biznesowe, więc damy sobie radę”, a pokazanie, że nie do końca tak jest, bo trzeba jakąś pulę wiedzy wchłonąć, żeby pójść dalej, jest dobrym przyczynkiem do tego, że ktoś chce się rozwijać – np. wdrażając system szkolenia lub coachingu. Sam uczestniczyłem w pewnym szkoleniu z efektywności procesu zarządzania, gdzie na początku była dość nieskomplikowana gra, w której należało wskazać kluczowe punkty problemowe utrudniające poprawę wyników firmy. Na pierwszy rzut oka problem był banalny, jednak żeby dać prawidłowe rozwiązanie, trzeba było przeanalizować całość procesu, idąc za wskazówkami trenera. Taki model szkolenia naprawdę otwiera oczy. Mówimy o szkoleniach menedżerskich, tam przychodzą ludzie, którzy mają wiedzę z zakresu dziedziny, w której pracują. Moja teza jest jednak niestety taka, że polscy menedżerowie nie potrafią przyznać się do braków, zbyt często próbują nadrobić intuicją.



### Piotr Parys

Dochodzimy tu do sedna z mojego punktu widzenia – kluczem do dobrego szkolenia jest wiedza. Wiedza natomiast jest przekazywana przez praktyka, dlatego tak ważne jest, co prowadzący może zaproponować wyjątkowego. Dlatego właśnie z naszej perspektywy muszą to być praktycy biznesu. Także dla nas jako dostawcy szkolenia pozwala to czuć się komfortowo, wiedząc, że w każdym z obszarów rozwoju, które proponujemy klientom wiedzę przekazują osoby, które praktykowały to, czego nauczają.



### Bartosz Skierkowski

Menedżerowie potrzebują nie tylko wiedzy, ale i refleksji nad tym, jak zarządzają ludźmi, czyli na ile ich wiedza jest wykorzystywana w praktyce. Jeśli nie dopuszczają do siebie krytyki, szkolenie może w nieinwazyjny sposób pokazać im błędy i wskazać kierunki poprawy efektywności. Tu szczególnie pomocne mogą być szkolenia organizowane w formie dialogu, warsztatu, moderowanej dyskusji. Od trenera oczekuje się wówczas przede wszystkim, aby otworzył grupę. Nie musi mieć jakiejś specjalnej wiedzy, nie musi tą wiedzą przewyższać uczestników, nie musi z nimi rywalizować. Jeśli szkolenie ma wywołać zmianę, musi przekonać uczestnika, że coś, co robił do tej pory w miarę dobrze, może robić jeszcze lepiej. A następnie dać mu wiedzę, jak zrobić to lepiej. Kiedy trener rozumie różnicę między stanem faktycznym a oczekiwanym, wówczas może być w stanie zrobić szkolenie wnoszące do firmy realną wartość.



# Nauka z kr yzysu

## Identyfikacja potrzeb i planowanie szkoleń w dobie recesji

**W czasie recesji każdą złotówkę ogląda się dwa razy, zanim się ją wyda. Jak ocenić swoje potrzeby szkoleniowe i czy do ich identyfikacji stosować wewnętrzne narzędzia, np. systemy ocen czy zewnętrzny consulting?**



**Piotr Parys**

Identyfikacja celów planu szkoleniowego, podobnie jak interpretacja systemu ocen powinna być – po stronie organizacji – wspólną pracą dyrektora personalnego, który posiada metodykę i wie, jakie szkolenia są dostępne na rynku, oraz menedżera danego business unitu, który wie dokładnie, jakich efektów oczekuje po danym procesie szkoleniowym. Każdy z nich inaczej patrzy na cały proces, najpierw ocen, a następnie planowania szkoleń. HR menedżer będzie najczęściej podchodził metodycznie do arkuszy ocen i systemu development center, z kolei menedżer liniowy oczekuje mierzalnych efektów po szkoleniu – takich, które przełożą się na efektywność zespołu i jednostek. Osobiście wolę nawet to drugie podejście, ponieważ z takimi klientami łatwiej się rozmawia o stosunku ceny do wartości programu szkoleniowego. My także bowiem podchodzimy do całego procesu od końca – czyli pytamy o to, co klient chce osiągnąć przez szkolenie, co będzie efektem całego procesu, tak żeby pieniądze były spożytkowane z efektem.



**Bartosz Skierkowski**

Wybór między zewnętrznym doradcą a wewnętrznym procesem identyfikacji potrzeb moim zdaniem sprowadza się do pytania o kompetencje, czyli „kto jest w stanie zrobić to lepiej”. Jeżeli umiejętności menedżerów pozwalają na to, aby nawiązać dialog z pracownikami, usłyszeć czego potrzebują, a następnie przełożyć to na konkretną listę tematów szkoleń, to wewnętrzne systemy ocen pomogą w planowaniu polityki szkoleniowej. Przykładem niezwykle pomocnego narzędzia może być system oparty na macierzach szkoleniowych, gdzie menedżerowie mogą wybierać rodzaje szkoleń



**Piotr Puczyński**

Moim zdaniem w wielu firmach jest pewien kłopot z systemami ocen. Każda organizacja ma pewien poziom dojrzałości – w wielu przypadkach za szybko próbuje się wdrażać na bardziej zaawansowane poziomy, wiele firm zbyt szybko chce przejść ten proces i wtedy rozmaite nowoczesne formy zarządzania mogą przerodzić się w biurokrację. Tak czasami bywa z systemami ocen – nie zawsze wnioski są do wykorzystywania. Dochodzi też czynnik ludzki i pytanie, na ile menedżer jest gotów przyjąć inną opinię czy inny punkt widzenia – to dotyczy zarówno jego rozmowy z pracownikiem przy ocenie, jak i rozmowy z grupą ludzi, którzy przysli i obejrzeni oceny i ich zawartość. Z kolei przy consultingu często stajemy przed barierą decyzyjno-kompetencyjną: kto wie lepiej. Czy menedżer, który pracuje ze swoimi ludźmi, powiedzmy dwa lata, ma ugruntowany pogląd na ich temat, czy ktoś, kto przyszedł z narzędziami, metodologią i wiedzą statystyczną. Nie każdy zarząd lub prezes potrafi się wyzbyć aksjomatu nieomyślności.



**Krzysztof Pilarczyk**

Nasamych wynikach ocen trudno jest zbudować program szkoleniowy. Oceny mogą być jedynie pewną bazą i pomocą. Dla dostawcy szkoleń najważniejsze jest zrozumienie, jakie potrzeby biznesowe kryją się za listą kompetencji pracowników wymagających rozwoju. Na przykład, jeśli mają być doskonałe umiejętności komunikacyjne, to musimy wiedzieć, w jakich sytuacjach i jakie konkretnie umiejętności komunikowania się są potrzebne danej grupie pracowników. W tym procesie istotną rolę odgrywa dział HR, który powinien mieć zdolność tłumaczenia języka biznesowego na język kompetencji. Aby było to możliwe dział HR powinien doskonale rozumieć biznes firmy, co można osiągnąć przez bliską współpracę między HR a innymi działami firmy.

z określonej puli, tak aby dopasować tematykę do potrzeb swojego zespołu. Przy dobrej identyfikacji obszarów rozwoju i dobrze zaplanowanym schemacie KPI to przynosi dobre rezultaty. Z drugiej strony, niestety zdarza się, że nawet menedżerowie zaopatrzeni w wiele różnych systemów wspomagających ocenę pracowniczą czy planowanie szkoleń, mogą poprzez nieumiejętne podejście do pracowników znacząco obniżyć jakość tego procesu. Mam takie poczucie, że w tym procesie kluczowe są umiejętności menedżera w zakresie identyfikowania potrzeb rozwojowych pracowników, narzędzia i systemy mają drugorzędne znaczenie.



reklama

### W Forum szkoleniowym udział wzięli:

**Krzysztof Pilarczyk**

Trener i Project Manager w Door Poland. Od 15 lat związany z branżą szkoleniową i doradczą. Specjalizuje się w projektowaniu i prowadzeniu warsztatów wspierających rozwój kompetencji menedżerskich i przywódczych (m.in. projekty szkoleniowe dla PAK SA, Link 4, Sandvik). Szczególne zainteresowania to motywacja pracowników i inspirujące przywództwo w zespole.

**Piotr Parys**

Dyrektor rozwoju biznesu ICAN Institute, wydawcy „Harvard Business Review Polska”. Od ponad 10 lat zajmuje się zarządzaniem szkoleniami korporacyjnymi, wcześniej w Centrum Językowym Berlitz, obecnie w ICAN. Specjalizuje się w sprzedaży do firm i etyce w biznesie.

**Bartosz Skierkowski**

Head of Talent Management w Deloitte. Od dziewięciu lat związany z branżą HR, w tym także szkoleniami i rozwojem pracowników. Główne pola zainteresowań to coaching i rozwój umiejętności miękkich oraz zastosowanie narzędzi informatycznych w HR.

**Piotr Puczyński**

Niezależny ekspert, od 20 lat związany z branżą finansową. Pracował w wielu bankach jako CFO i CIO. Ostatnie 5 lat spędził w Grupie PZU pracując jako CIO.

**Pakiet Konferencyjny 169 zł**