



Kuźnia

Programy rozwojowe



Konrad Zabłocki:

Zwłaszcza teraz, w czasie kryzysu należy podkreślać związek przyszłego sukcesu firmy z inwestowaniem w posiadane kadry. Trzeba kłaść nacisk na systemowe planowanie i zarządzanie ścieżką rozwoju i uzasadniać to zarówno z perspektywy menedżera, jak i z perspektywy HR. Powinno się pokazywać to na liczbach, dowodzić, że zdobycie zewnętrznego sukcesora jest w konsekwencji o wiele droższe niż wykształcenie następców spośród pracowników i menedżerów już zatrudnionych w firmie. Mamy średnią kadrę menedżerską, która teraz jest w dosyć trudnej sytuacji, ponieważ czasy są – jak mówi profesor Orłowski – „ciekawe i takie jeszcze pozostaną przez jakiś czas”. Ci ludzie nie są pewni swojej stabilności zawodowej. Tym bardziej więc powinno się dawać im szansę rozwoju, żeby lepiej pracowali dla organizacji, kiedy gospodarka wróci do normy.



Piotr Sobczak:

Idealnie jest wtedy, gdy ludzie w organizacji zdają sobie sprawę ze ścisłego związku rozwoju menedżerów z rozwojem całej organizacji. Ale z doświadczenia wiem, że nie zawsze i nie wszędzie taka sytuacja ma miejsce. Na szkoleniach dla średniej kadry menedżerskiej czasem słyszymy: dlaczego ja tu jestem, czy sobie nie radzę z moimi podwładnymi, czy mam jakieś luki w kompetencjach? Właśnie sprawa uświadomienia sobie przez kadrę luk kompetencyjnych i konieczności ich uzupełnienia jest jednym z ważniejszych problemów podczas planowania systemów rozwoju. To widać w przypadku szkoleń dla średniej kadry menedżerskiej, ale nie tylko. To problem głębszy. Jeżeli zdołamy zbudować świadomość, że zdobycie nowych kompetencji rzeczywiście pomoże menedżerowi czy jego podwładnemu lepiej pracować, to w planowaniu rozwoju pozostaną do rozwiązania jedynie kwestie techniczne i organizacyjne.

Jak przekonywać zarządy, że programy rozwojowe dla firmowych kadr nie mogą być ograniczane z powodu kryzysu? Jak przekonywać menedżerów, że szkolenia to bardzo ważny element na drodze rozwoju zawodowego ich samych i ich podwładnych?



Monika Olejniczak:

Przekonywanie zarządów to jedno. Ale drugie – a właściwie pierwsze, bo chyba ważniejsze – jest przekonywanie zespołów pracowniczych, że warto inwestować w management, bo to jedna z najszybciej zwracających się inwestycji. Jakość kadry menedżerskiej waży najbardziej na jakości całej firmy i na jakości życia pracowników. To jest kwestia budowania świadomości, jaką wartość dla firmy ma dobre jakościowo przywództwo. Szkolenia są bardzo ważnym, ale oczywiście nie jedynym elementem systemu rozwoju firmowych kadr. Często jest to kwestia nauczenia się czegoś nowego przez doświadczenie, nowe wyzwania, obowiązki, wreszcie awans na wyższe stanowisko. Jak to wygląda w praktyce, to zależy od wielkości firmy, jej struktury, a przede wszystkim od przyjętej strategii.

przyszłych liderów

i szkolenia dla menedżerów



Konrad Zabłocki:

Jeżeli nie widać związku tematu szkolenia z aktualnymi wyzwaniami firmy, jeżeli to, co mówi trener, jest tylko jakimś modelem książkowym – o zniechęcenie nietrudno. Remedium na nudę to zbliżenie tematów do rzeczywistości, uwzględnienie potrzeb szkolonych, uatrakcyjnienie form. Czasem trzeba poprosić o wyraźną pomoc ze strony najwyższej kadry kierowniczej – bo jeśli np. prezes daje poparcie takim szkoleniom, jeśli interesuje się tym top management, to znaczy, że rzecz jest ważna.

Jakie metody i systemy szkoleniowe najlepiej sprawdzają się w ścieżkach rozwoju menedżerów? Czy szkolić wewnątrz, np. drogą mentoringu lub coachingu, wsparcia bezpośredniego przełożonego? Czy lepiej planować system zewnętrznych szkoleń?



Piotr Sobczak:

Każdy rodzaj interwencji służącej rozwojowi menedżera ma swoje plusy i minusy – zależy to od sytuacji. Optymalnie jest, moim zdaniem, wtedy gdy różne metody ze sobą współbrzmiały. Szkolenia są po to, żeby likwidować luki kompetencyjne. Co jest do poprawienia, musi wiedzieć przełożony, dział HR, ale pogląd na ten temat musi mieć także sam zainteresowany. On też powinien mieć wpływ na wybór metod rozwoju, bo wówczas będzie do tego bardziej zmotywowany.

Co robić, gdy ktoś z wyznaczonych do szkolenia potraktuje to jako coś narzuconego, niepotrzebnego? Albo pomyśli, że skoro ma się szkolić, to znaczy że jest gorszy od innych?



Monika Olejniczak:

Nie spotkałam się z takim podejściem, ale niewątpliwie są tacy ludzie. Są także inni, z krańcowo odmiennym stosunkiem do siebie – im wydaje się, że są najlepsi w tym co robią i nie widzą potrzeby szkolenia się. W obydwu przypadkach musi wkroczyć przełożony, prowadzić rozmowy, przekonywać. Przełożony odpowiada za to, co dzieje się w zespole, i za to, czy ludzie emocjonalnie dają sobie radę z wiedzą o swoich potrzebach rozwojowych.



Piotr Sobczak:

Często ludzie bronią się przed udziałem w szkoleniach, bo mają złe doświadczenia – dotychczasowe kursy były po prostu nudne! Jeżeli nie widać związku szkolenia z konkretną sytuacją firmy, jeżeli słuchacze nie mają świadomości, co ma się po szkoleniu w ich pracy poprawić, to oczywiście będą się zastanawiać: po co ja tu jestem? Moja teza jest jednak niestety taka, że polscy menedżerowie nie potrafią przyznać się do braków, zbyt często próbują nadrobić intuicją.



Monika Olejniczak:

Trudno jest to o jeden przepis na sukces. W jednej organizacji działa jedno podejście, a w drugiej coś zupełnie innego. Ponadto zależy to od konkretnego przypadku i konkretnego człowieka, bardzo ważny jest charakter potrzeby szkoleniowej i kompetencji, które mają być uzupełnione czy rozwinięte.



Konrad Zabłocki:

Myślę, że dobór form szkoleniowo-rozwojowych zależy od kultury organizacji – w niektórych, tych większych, są akademie menedżerów, akademie coachingu itp. Ale są mniejsze organizacje, które inaczej, prościej to organizują. W każdym przypadku musi być uświadomiony i jasno sformułowany cel programu rozwojowego, sprecyzowany i osadzony na konkretnych sklasyfikowanych miarach efekt końcowy. Dopiero następnym krokiem jest wybór konkretnych metod i form szkoleń.



Kuźnia

Programy rozwojowe

Czy wyniki programów rozwojowych powinny być ściśle mierzalne, czy można się ograniczyć tylko do miękkich opinii o efektach szkoleń widocznych w praktyce?



Monika Olejniczak:

Możemy efekty mierzyć, jest szereg ankiet do tego celu. Dla dobra organizacji powinniśmy wiedzieć, jak się rozwijają menedżerowie. Dobrze, żeby zarząd miał pełną świadomość, jak kto sobie radzi. Mierniki są pomocne, żeby zobaczyć, czy decyzja o szkoleniu była na pewno dobra, czy ścieżka rozwoju zdefiniowana dla menedżera przynosi oczekiwane wyniki. Rolą pionu HR jest dobór takich narzędzi badawczych, które będą najodpowiedniejsze dla danej firmy w konkretnej sytuacji. Wszystko musi być zakotwiczone w strategii firmy. W ten sposób zresztą HR-owcy realizują swoją rolę partnera biznesowego.



Piotr Sobczak:

Codziennie obserwacje efektów i zebrane opinie o wynikach szkoleń często są wystarczające, a badania miernikami – skomplikowane i kosztowne, najczęściej weryfikują zebrane opinie. Jednak jest taki moment, kiedy organizacja dorasta do tego, że chce oficjalnie definiować i określać swoje wartości i wtedy badania stają się koniecznością. Niezbędne stają się badania satysfakcji pracowniczej, cenny staje się wymierny liczbowo feedback. W tym momencie wchodzi do gry dział HR.

Elementem wieńczącym system szkoleń dla kadry menedżerskiej powinien być tzw. etap posttraining. W jaki sposób efekty szkolenia przedłużać i wzmacniać? Dodatkowe sesje, warsztaty, coaching?



Konrad Zabłocki:

Myślę, że post training powinien się oprzeć na naturalnej chęci przeszkolonego, żeby przetestować nową wiedzę, pomysły i metody w codziennej zwykłej pracy. Dopiero na to możemy nałożyć jakieś rozwiązania systemowe. No bo jeśli pracownik po szkoleniu nagle zaczyna inaczej pracować, akcenty w jego pracy zaczynają się inaczej rozkładać, to może trzeba mu zmienić system motywacyjny, premiowy. Do tego dorzuciłbym jeszcze takie faktycznie postszkoleniowe elementy – coś w rodzaju testów wiedzy, które w twardym wymiarze pozwalają zweryfikować, na ile efekty szkolenia zostały w głowie. To dopiero może przekładać się na konkretne nowe zachowania, które uczestnik będzie stosować w pracy. Technicznie to może być możliwość zalogowania się przez internet do przygotowanych posttestów. Może też być wymiana doświadczeń w na forum osób, które uczestniczyły w szkoleniu. Może być spotkanie z konsultantem czy trenerem i okazja zadania dodatkowych pytań.



Konrad Zabłocki:

Wiedza zdobyta przez menedżera na szkoleniu musi się przełożyć na konkretne rezultaty – to nie jest spotkanie kumoszek w niedzielne popołudnie. Tu się inwestuje duże pieniądze po to, żeby człowiek robił coś szybciej, sprawniej, efektywniej, mądrzej, i to powinno być konkretnie zmierzone. Mechanizmy sprawdzające i mierniki mogą być różne, w zależności od tego, czy rezultat badawczy ma być jakościowy czy ilościowy. Jeżeli mówimy o systemach rozwojowych, to pożądanym efektem musi zaistnieć na tle dobrze zdefiniowanego zakresu i obszaru, w jakim osoba szkolona się porusza, jak tę osobę chcemy rozwijać. Badanie i analiza tych efektów jest zadaniem HR-owców, którzy rzeczywiście są partnerami dla zarządów, mają wgląd we wszystkie aspekty biznesowe i są w stanie łączyć to ze swoją wiedzą na temat narzędzi i systemów HRM, w ten sposób oddziałując na realizację wszystkich celów strategicznych firmy.

przyszłych liderów

i szkolenia dla menedżerów

W debacie forum szkoleniowego firmy Door i „Personelu Plus” udział wzięli:

Monika Olejniczak
dyrektor ds. personalnych Johnson & Johnson

Piotr Sobczak
wiceprezes firmy szkoleniowej Door Poland

Konrad Zabłocki
partner w firmie doradczej Morgan Brown Group



Piotr Sobczak:

Wspomaganie efektów działań szkoleniowych jest jednym z elementów procesu rozwojowego. Bo może się okazać, że wdrożyliśmy proces, nabyliśmy jakieś kompetencje, mija rok albo dwa i okazuje się, że to nie jest wystarczające.

Sytuacja się zmieniła, zmieniły struktury, zmienił się biznes.

W ramach etapu posttraining firmy często korzystają z warsztatów jednodniowych po trzech, czterech miesiącach od zakończenia szkolenia. Często stosowane są elektroniczne metody sprawdzania efektywności szkoleń, testy e-learningowe, ale myślę, że nic nie zastąpi bezpośredniego kontaktu z trenerem, dzielenia się doświadczeniem osób, które uczestniczyły w programie szkoleniowym.



Monika Olejniczak:

Szkolenia nie można traktować jako wydarzenia, które trwa kilka dni czy tygodni, a potem zamykamy rozdział i koniec. Etap posttraining powinien być wpisany w program szkolenia, w zadania i obowiązki trenera firmy szkoleniowej. Na ogół firmy szkoleniowe biorą odpowiedzialność za to, co się dzieje dalej w firmach, ale etap posttraining może też być programem wewnętrznym, w którym pomoc zewnętrzna jest ograniczona. Może to być regularny coaching, ale też np. okazjonalne spotkanie z uczestnikiem szkolenia, dodatkowa rozmowa raz na dwa, trzy tygodnie; próba podsumowania tego, co w efekcie szkolenia udało się menedżerowi w swoim działaniu poprawić.