



Szyte



Dominika Ludwiczak:

Tak naprawdę miejsce jest na oba produkty, wszystko zależy od tego, czego potrzebuje organizacja. Czasem firmy nie chcą szerokich wdrożeń, wolą pojedyncze produkty. Czasami proces interwencyjny, zbliżony do konsultingu jest zbyt wnikliwą analizą, której może organizacja nie potrzebuje w danym momencie – wybiera wtedy produkty z półki. Trzeba pamiętać o znaczącej różnicy – w przypadku szkoleń „gotowych” to firma zgłasza zapotrzebowania i stara się diagnozować wewnętrznie swoje potrzeby. Wtedy proces szkoleń nawet dopasowany do potrzeb organizacji na podstawie wywiadu jest nieco inaczej przygotowany i dotyka innych pól niż w przypadku wnikliwej analizy prowadzonej przez firmę zewnętrzną. W przypadku wdrożenia procesu zmiany to konsultanci na podstawie zebranych informacji proponują model rozwiązania. Nie każda firma jest na to gotowa, bo czasem wnioski z analizy bywają nieoczekiwane. Pamiętajmy, że jest też grupa szkoleń, które dostarczają podstawy wiedzy w danych obszarach – zarządzania, budżetowania itp. Te produkty są standardowe, tak jak podstawowe informacje – nie ma potrzeby ich dopasowywać. Otwarte szkolenia to też możliwość wymiany doświadczeń z uczestnikami z innych firm – to na pewno jedna z korzyści produktów standardowych.

Wybierając szkolenia, firmy starają się dopasować ich profil do bieżących potrzeb, czasem do długofalowych planów rozwojowych. Kluczem do efektywności szkoleń jest jednak nastawienie ich uczestników do podawanej im wiedzy i umiejętność organizacji do wdrażania otrzymanego potencjału w życie. Jak to wygląda w praktyce?

Czy szkolenie może być produktem, czy należy je traktować jak szerszy proces wdrożeniowo-rozwojowy? Na ile taki produkt ma szansę funkcjonować i czy kompleksowe wdrożenia wyprą z rynku szkolenia modułowe?



Piotr Zagdański:

Zawsze taki produkt będzie funkcjonował na poziomie ogólnym. Kiedy do przekazania jest model zachowania, koncepcja sprzedaży lub treningu to nie ma konieczności modyfikacji. To jest produkt zamknięty, gotowy sam w sobie. Co innego, gdy mówimy o pewnym pomysłu czy hipotezie, którą sprawdzamy przez szkolenie – czyli kiedy szkolenie ma być interwencją, która ma zmienić zachowania uczestników. Wówczas mamy do czynienia z innym produktem, szytym na miarę i dopasowanym do grupy i zapotrzebowań – taki proces wtedy trwa, nie zamyka się ramach produktu. Szyte na miarę programy szkoleniowe pociągają za sobą też konieczność wnikliwej analizy potrzeb i deficytu kompetencyjnego wśród uczestników lub w organizacji. Można jednak połączyć te elementy, są szkolenia, które mogą być produktami z półki, ale przez analizę potrzeb ich uczestników, taki self-assessment przed szkoleniem pokażą trenerowi, nad czym powinien pracować. Wtedy uczestnik przychodzi ze świadomością, że szkolenie jest mu potrzebne, ma pewność, że dowie się czegoś, co będzie przydatne – to jest możliwa ewolucja szkoleń otwartych w kierunku poprawy ich efektywności. Inny aspekt, który pozwala na współistnienie obu form to celowość procesu ze strony organizacji i działu HR. Zdarzają się szkolenia lekkie i łatwe, które mają być formą motywującej nagrody. W takim przypadku nie ma potrzeby planowania na miarę programu – nawet proste szkolenie zapewni dostarczenie podstawowego poziomu umiejętności, a kryterium jakości takiego procesu będzie głównie zadowolenie uczestników.

czy gotowe?



Renata Sienkiewicz:

Oba produkty mogą ze sobą współistnieć. Polscy pracownicy mają niedobór wiedzy. Po studiach trafiają do pierwszych miejsc pracy i często zderzają się koniecznością zgłębiania kolejnych nowych obszarów wiedzy. Nie każdy ma jednak taką świadomość. Z drugiej strony, jeżeli pokażemy menedżerom, że robiąc szkolenie na miarę, kierunkowana wiedza trafi w deficyty zespołu, wtedy dni spędzone na szkoleniach będą naprawdę efektywne.

Co prawda, szkolenia z półki są tańsze niż te szyte na miarę, ale mimo zaawansowanych metod nie przyniesie na pewno takich rezultatów.

Wyborów dokonuje organizacja, oceniając, czego potrzebuje, a także ile może przeznaczyć na proces szkoleniowy. Firmy z sektora MSP w większości będą nastawione na produkty standardowe – dopóki zatem jest popyt, nie zniknie podaż na rynku. Po prostu nie każdego stać na szerokie procesy rozwojowe przymierzone do diagnozowanych potrzeb.

W długofalowych procesach istotny jest cel szkolenia w długofalowej perspektywie tutaj będzie bardzo ważny ostateczny efekt dla organizacji, nie dla uczestników.

Zatem ważne jest, kto wdraża, w jaki sposób, co dzieje się po odbyciu podstawowego cyklu, jaki będzie follow up. Wiele firm wysyła część pracowników na szkolenie, ale trudno później skorzystać z tej wiedzy, bo nie ma nikogo, kto mógłby zweryfikować nabyte umiejętności w praktyce.



Piotr Zagdański:

Niezwykle istotna jest rola trenera, przy czym podstawowym założeniem musi być wspólnota interesów. Obie strony powinny patrzeć na szkolenie jak na wspólny projekt, przy którym obie strony pracują nad tym, żeby efekty były jak najlepsze. Równie ważna, jeśli nie ważniejsza jest synergia interesów między trenerem a osobami na szkoleniu. Jednak żaden efekt szkolenia nie nastąpi, jeśli bezpośredni przełożony nie będzie weryfikował umiejętności, nie tylko bezpośrednio po szkoleniu, ale w trakcie zwykłych obowiązków. Sam menedżer musi też zrozumieć, że szkolenie to nie jest oderwanie pracownika od zajęć i ubytek dla zespołu. Szkolenie to inwestycja, która będzie procentować po powrocie pracownika do pracy. Jest też rola w tym wszystkim dla firm szkoleniowych, które planując wdrożenia, mogłyby proponować pewne metody aktywizacji przed samym szkoleniem. To jednak wymaga dłuższych relacji z klientem i jest możliwe raczej przy szkoleniach krojonych na miarę dla znanych organizacji. Ten czas przed szkoleniem z punktu widzenia dostawcy jest bardzo istotny – pozwoli np. trenerowi poznać grupę, nawiązać pierwszy kontakt – to ułatwia późniejsze kroki.



Dominika Ludwiczak:

Oczywiście trener jest ważny, ponieważ ułatwia często podanie wiedzy, ale moim zdaniem najważniejszy jest przełożony kierujący na szkolenie. Menedżer musi pokazać, że dla niego jest istotne, żeby podwładny poszedł na to szkolenie i istotne jest to, co z niego przyniesie. Im lepiej przygotowany jest pracownik do udziału w szkoleniu, im większą ma świadomość tego, po co w ogóle na nie ma się wybrać, tym lepszy będzie efekt. Przy szkoleniach, w których udział biorą zespoły, nie będzie rozrzutnością czasu poświęcić nawet pół dnia na spotkanie omawiające cel szkolenia i potencjalne korzyści, jakie może ono przynieść.

Jak motywować pracowników do efektywnego skorzystania ze szkolenia? Czy to rola dla dostawców szkolenia, czy też przygotowanie należy do działu HR i bezpośrednich przełożonych?



Renata Sienkiewicz:

Rola i odpowiedzialność leży tu po obu stronach. Osoba kierująca na szkolenie ma kluczowe znaczenie. To bezpośredni przełożony powinien wiedzieć, jak wykorzystać wiedzę, którą jego podwładny zdobędzie na szkoleniu. Nie bez przyczyny jednak mówi się, że w szkoleniu kluczowy jest prowadzący, a nie sam produkt. Jeśli szkolenie prowadzi charyzmatyczny trener, który będzie w stanie naprawdę pokazać efekty i narzędzia, a nie tylko zaprezentować wykład – czyli połączyć wartość podawanej wiedzy ze środowiskiem pracy uczestników, tylko wtedy wiedza zdobyta na szkoleniu będzie wartością dodaną. Niejednokrotnie firmy wybierają szkolenia czy dostawców właśnie ze względu na prowadzących je trenerów. Ze strony menedżerów ważna jest też odpowiedzialność za wdrożenie wiedzy w codziennej pracy. Zbyt rzadko przełożeni interesują się, jak można wykorzystać te umiejętności, zbyt rzadko zasięgają opinii u dostawców szkolenia. Opinii i porady, które pomogłyby efektywniej wykorzystać podaną pracownikom wiedzę.



Szyte czy

gotowe?

Czy wybierając szkolenie, można i należy kierować się jego efektami? Czy dostawcy szkolenia mogą prezentować i formatować swoje produkty pod kątem ich efektywności biznesowej?



Renata Sienkiewicz:

Szkolenie to inwestycja ponoszona przez organizację. Nie widziałam firmy, która chce inwestować bez możliwości zwrotu nakładów. W związku z tym możemy mieć problem z ustaleniem mierników, ale nie ma chyba firmy, która nie oczekiwałaby efektów. Nie ma prostych mierników, ale szkolenie koreluje zawsze z jakością pracy, będąc jednym z wielu czynników. Jednak wykorzystywanie wiedzy zdobytej na szkoleniu w codziennej pracy powoduje często modyfikację innych czynników zewnętrznych i może np. dawać lepsze wyniki sprzedaży.



Dominika Ludwiczak:

Myślę, że nie ma jasnej odpowiedzi. Dla jednych szkoleń będzie to idealne, np. dla sprzedaży. Natomiast są pewnego rodzaju szkolenia, których efekt następuje w bardzo długiej perspektywie albo są tylko jednym z elementów planu rozwoju dla pracownika, zespołu, menedżera. Są też pewne szkolenia, które moim zdaniem nijak się mają do wyników finansowych, jak np. asertywność, radzenie sobie ze stresem. Na pewno te szkolenia pomogą jednostkowo i w określonych obszarach.

Trudno jest przyłożyć uniwersalne mierniki do efektów szkolenia, bo na zachowanie pracowników, których sumą jest wynik finansowy, składa się zbyt dużo czynników. Inwestując w szkolenia, myślimy w korporacji przede wszystkim o długofalowych efektach kilku lub kilkunastu procesów, które w dłuższym okresie spowodują np. mniejszą retencję, większą motywację itd. Pozostaje pytanie, jak temat jednostkowego szkolenia, np. z leadershipu, miałby się do wyników sprzedaży.



Piotr Zagdański:

Przede wszystkim trzeba zacząć od metod mierzenia i poziomów pomiaru efektywności odbytego szkolenia, ponieważ na tej podstawie my jako dostawcy możemy prezentować potencjalne efekty proponowanych produktów lub wdrożeń. Standardem jest mierzenie satysfakcji uczestników, duży odsetek firm mierzy zmianę wiedzy. Zmianę zachowań zmierzyć już jest trudniej, ale przy udziale bezpośrednich przełożonych można się pokusić o taką analizę. Kiedy jednak dochodzimy do zmiany wyników, dochodzimy do problemów – nie zawsze chcemy to robić, nie zawsze mamy dostęp do danych klienta. Nie zawsze też klienci są w stanie wyizolować efekt jako skutek szkolenia, ponieważ na efekt biznesowy wpływa wiele czynników. Moim ulubionym podejściem jest traktowanie szkolenia i jego efektów jak procesu badawczego.

Mając dane z analogicznej sytuacji, gdzie nie wydarzyła się ta „interwencja szkoleniowa” porównajmy te sytuacje – to da obraz efektywności szkolenia. To trudny proces, ale firmy szkoleniowe powinny się upierać wręcz przy tego rodzaju mierniku, to naprawdę pokazuje skuteczność szkolenia i pozwala pokazać wyniki w mierzalnej skali.

Myślę, że to przyszłość dla branży. Biorąc pod uwagę dane z wielu wdrożeń, przy zbliżonych wskaźnikach efektywności firmy szkoleniowe mogłyby praktycznie gwarantować efekty, także czysto finansowe wdrożeń – to byłoby coś, czego klienci naprawdę oczekują. Na szkolenie należy spojrzeć całościowo – widzieć to, co jest przed i po. Można dążyć do wyizolowania efektów nawet nie tożsamy z tematem szkolenia, jak kwestia zaangażowania pracowników, identyfikacji z firmą – to też może być efektem szkolenia.



Piotr Zagdański:

Problemem jest niejako zakotwiczenie celu szkolenia w świadomości uczestników – a właściwie brak tego umiejscowienia. Jeżeli ktoś nie czuje potrzeby danego szkolenia, nie wie, co może mu dać i w czym pomóc, to efektu nie będzie.

Problemem jest często uświadomienie pracownikom, że szkolenie to nie wolny dzień i odpoczynek. To inwestycja w ich rozwój. Inwestycja obopólna – firma inwestuje pieniądze wyłożone na szkolenia, a pracownik czas i uwagę, jaką poświęci na zajęciach i ćwiczeniach.

Często też uczestnicy nie wynoszą wiele ze szkolenia, ponieważ są z góry nastawieni obojętnie lub negatywnie, uważają, że szkolenie jest nie dla nich, ponieważ już to wiedzą. Znajomość swoich braków jest bardzo istotna dla późniejszych efektów.



Renata Sienkiewicz:

W skali organizacji głównym problemem jest brak dopasowania celu szkolenia do rzeczywistych potrzeb, czyli działanie „szkolenie dla szkolenia”.

Druga kwestia to brak zaangażowania przyszłych beneficjentów przed uczestnictwem ze strony bezpośrednich przełożonych. Często ludzie udając się na szkolenie, nie wiedzą, po co tam jadą i jakie efekty mogą i powinni wynieść, co będzie od nich wymagane.

Ostatnia kwestia to brak wykorzystywania efektów szkolenia w praktyce. Czasem pracownicy odbywają szkolenie, a nie mają nawet możliwości wykorzystania zdobytej wiedzy.

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

Piotr Zagdański

dyrektor działu badań i konsultacji w DOOR Poland SA

Dominika Ludwiczak

dyrektor ds. zarządzania zasobami ludzkimi Sage sp. z o.o.

Renata Sienkiewicz

lider praktyki zarządzania talentami Hewitt Associates



Grupa
training&consulting
zaprasza do 12 edycji

SZKOŁY TRENINGU GRUPOWEGO

Szkoła adresowana jest do:

- trenerów wewnętrznych
- trenerów szkoleń biznesowych
- trenerów z organizacji pozarządowych
- wszystkich, którzy chcą doskonalić swój warsztat pracy z grupą

Termin: 9. 10. 2009 – 20. 06. 2010

Miejsce: Warszawa
Autor i realizator programu:
Halina Nałęcz-Nieniewska
trener-superwizor
rekomendowana przez PTP

Więcej informacji:

www.szkoLATreningugrupowego.pl,
www.grupatc.pl, stg@grupatc.pl
tel. (022) 353 06 59; (022) 843 33 65,