



wdrożenie



Skąd wziąć 5 mln zł na dwuletni program rozwoju i szkoleń? Kluczem jest rzetelny pomiar potrzeb rozwojowych organizacji.

# Pomiary na miarę – badanie potrzeb szkoleniowych



Decydenci chcą mieć pewność, że wydatki są potrzebne oraz że w przyszłości będą mogli obiektywnie ocenić uzyskane rezultaty. To oczekiwania zarówno zarządów firm, jak i instytucji przyznających dotacje w ramach EFS.

W styczniu ruszyły szkolenia w ramach programu „Kreowanie postaw kadr Grupy Johnson & Johnson dla strategii innowacji”. Szkolenia obejmą wszystkich pracowników Johnson & Johnson Poland, grupę pracowników Inmark i Janssen Cilag Polska, łącznie 471 osób – w tym także dyrektorów, menedżerów i specjalistów. W sumie 240 dni szkoleniowych realizowanych do końca 2010 roku.

– Rynki, na których działają nasze spółki, kosmetyczny, medyczny i farmaceutyczny należą do najbardziej konkurencyjnych – mówi Ilona Modrzejewska, specjalista ds. personalnych – Naszym kluczowym wyzwaniem jest utrzymywanie wysokiej wydajności zespołów oraz kształtowanie kultury organizacyjnej wspierającej innowacyjność.



Jednym z podstawowych warunków przyznania środków z EFS jest przeprowadzenie badania potrzeb oraz mierzenie rezultatów programu szkoleniowego. Podobne oczekiwania ma zespół zarządzający J&J. Firma sama finansuje ok. 35 proc. wartości projektu, co stanowi prawie 1,5 mln zł. Większość tej kwoty pokrywa wynagrodzenia pracowników za czas, który poświęcają na udział w szkoleniach. Dlatego koszt poniesiony przez pracodawcę w gotówce to ok. 150 tys. zł.

## Narzędzie badawcze

Do rozpoznania potrzeb oraz monitorowania rezultatów projektu wybrano narzędzie mierzące luki kompetencyjne. – *Zaproponowaliśmy badanie kwestionariuszowe oparte na modelu kompetencyjnym opracowanym i rozwijanym od 20 lat przez oddziały DOOR na całym świecie* – mówi Piotr Zagdański, Dyrektor ds. Badań w DOOR Poland.

Przełożeni zespołów objętych badaniem wybierają z listy dwudziestu sześciu kompetencji kilka, które są kluczowe dla ich podwładnych. Tylko kluczowe kompetencje, które decydują o efektywnej realizacji przyjętych zadań, objęte są badaniem. Badanie wyłania z reguły kilka kluczowych obszarów wymagających rozwijania – to one decydują o kształcie interwencji szkoleniowej. Monitorowanie rezultatów sprowadza się do mierzenia zmiany w zakresie wiedzy i umiejętności (zachowań) uczestników projektu. Badanie kwestionariuszowe jest powtarzane po zakończeniu poszczególnych etapów programu szkoleniowego. W ten sposób – jeśli rezultaty nie są zgodne z oczekiwaniami – program może być w porę zmodyfikowany.

## Badania na miarę potrzeb

Projekt badawczy objął dwie struktury organizacyjne w ramach spółki Johnson & Johnson Poland: Consumer oraz MDD. W pierwszej rozwiązaniu DOOR wdrożono bez modyfikacji. Przeprowadzono wywiady z 9 menedżerami i wyłoniono w sumie 22 kluczowe kompe-

Magdalena Neska – Dyrektor Działu EFS w DOOR Poland



### Mierz, albo płać!

Dofinansowanie z funduszy unijnych jest w zasadzie nieosiągalne dla organizacji, które nie dowiodą w wiarygodny i mierzalny sposób zasadności inwestycji w kapitał ludzki. W DOOR opracowaliśmy i złożyliśmy 31 wniosków o dofinansowanie z EFS na przestrzeni ostatnich 4 lat. Dziewięćdziesiąt procent z nich uzyskało akceptację. Obserwujemy kryteria oceny wniosków i dostrzegamy ewidentną tendencję: im solidniejsze badanie potrzeb i rezultatów zakłada projekt, tym większe są jego szanse na uzyskanie dofinansowania. Cele projektu muszą się oczywiście wpisywać w strategię biznesową beneficjenta oraz w jego plany rozwoju zasobów ludzkich. Muszą też być mierzalne – bez badania potrzeb rozwojowych organizacji oraz pomiaru osiągniętych rezultatów, nie sposób wykazać, że udało się je osiągnąć.

Klienci DOOR ubiegający się o dofinansowanie z EFS najczęściej badają potrzeby szkoleniowe korzystając z

- badania kwestionariuszowego opartego na profilach kompetencyjnych,
- okresowej oceny pracowników i opisu stanowisk
- oraz wywiadów z kierownikami poszczególnych sekcji czy departamentów.

Najbardziej skuteczne i miarodajne jest jednak badanie luk kompetencyjnych. Pomiar ten jest precyzyjny, obiektywny i pozwala łatwo porównać wyniki uzyskane przed i po interwencji szkoleniowej – w bardzo wiarygodny sposób prezentuje osiągnięte rezultaty.

Kolejne zalety tego rozwiązania to wygoda, prostota i szybkość realizacji. Uczestnicy badania wypełniają kwestionariusz on-line. Każdy z respondentów odpowiada na ok. 30 pytań zamkniętych („tak” lub „nie”), co zajmuje mu nie więcej niż 30 minut. Wyniki można uzyskać z dnia na dzień i to niezależnie od wielkości badanej próby.

Warto pamiętać, że po zakończeniu projektu współfinansowanego z EFS przychodzi czas na rozliczenie się z rezultatów. W DOOR przechodziliśmy ten proces już 16 razy. Dzięki rzetelnie realizowanej procedurze badawczej mogliśmy łatwo wykazać się osiągnięciem celów projektu.

tencje dla 5 grup pracowniczych: dyrektorzy, kierownicy regionalni, kierownicy oraz brand managerowie, eksperci, przedstawiciele oraz specjaliści. Badający je kwestionariusz on-line wypełniły w sumie 63 osoby.

Dla sektora MDD firma DOOR opracowała dedykowane narzędzie badawcze. Kluczowe było opracowanie odpowiedniego modelu kompetencyjnego oraz opartego na nim kwestionariusza.

– *Zrealizowaliśmy warsztaty z udziałem przedstawicieli poszczególnych grup pracowniczych* – mówi Piotr Zagdański. – *Określiliśmy kluczowe zadania oraz kompetencje wspierające ich realizację. Każdej z wylonionych w ten sposób kluczowych kompetencji przypisaliśmy zestaw odpowiadających jej zachowań.*

Opracowany następnie kwestionariusz badał częstotliwość występowania owych zachowań w praktyce zawodowej badanych – im rzadziej się pojawiają, tym większa jest luka kompetencyjna.

Proces tworzenia narzędzia badawczego dla grupy MDD trwał dwa tygodnie. W warsztatach, które łącznie trwały 20 godzin, uczestniczyło 24 osoby dobrze znające specyfikę pracy uczestników badania. W badaniu on-line wzięło udział 81 osób w 11 grupach pracowniczych.

## Wnioski

Obydwa narzędzia badawcze – standardowe, jak i opracowane na zamówienie – w pełni się sprawdziły. Wyniki przyniosły jasne informacje nt. luk kompetencyjnych, co umożliwiło opracowanie mapy potrzeb szkoleniowych organizacji.

– *Dzięki dedykowanemu dla nas badaniu mamy pewność, że mierzymy dokładnie to, co potrzebujemy zmierzyć* – mówi Iłona Modrzejewska. – *Jesteśmy pewni, że prawidłowo rozpoznaliśmy potrzeby, dopasowaliśmy programy szkoleń oraz, że możemy liczyć na oczekiwane rezultaty.* ▶



# Projekty EFS

## – autentyczny rozwój, czy tylko budżet szkoleniowy

Rozwój kapitału ludzkiego to wyzwanie, które nie sposób zamknąć w ramach projektu szkoleniowego. Sukces lub porażka w tej dziedzinie zależą od zaangażowania menedżerów, a jego losy ważą się jeszcze zanim powstanie choćby harmonogram szkoleń.



**Agnieszka Biegańska**

Autorka jest project managerem i trenerem w DOOR Poland. Wcześniej pełniła funkcję dyrektora HR w międzynarodowych bankach.

Co wybrać: sprawne działania, które bezpośrednio wpłyną na wynik firmy, czy szkolenie? W podjęcie takiej decyzji powinien być włączony menedżer. Bez jego zaangażowania trudno jest liczyć choćby za obecność pracownika na szkoleniu. To od postawy menedżera zależy, czy uczestnicy warsztatów faktycznie się w nie angażują, czy przez 8 godzin na sali szkoleniowej koncentrują się raczej na odbieraniu telefonów i pilnej korespondencji służbowej.

Uświadomienie pracownikom, że szkolenie jest metodą na doskonalenie umiejętności, poznanie nowych narzędzi czy utrzymanie sprawności procesów biznesowych, to właśnie rola menedżera. To on może zachęcić podwładnych do pracy nad własnym rozwojem, a nawet wyznaczyć im cele w tej dziedzinie. Nic tak nie podnosi koncentracji uczestników oraz ich zaangażowania podczas szkolenia, jak jasno sformułowane oczekiwania przełożonego dotyczące umiejętności, jakie mają opanować.

Nawet po najlepszym warsztacie – inspirującym, dostarczającym innowacyjne narzędzia zwiększające wydajność – pracownicy wracają do swojej zawodowej codzienności, do tych samych zadań i procedur, z którymi dotychczas radzili sobie starymi, sprawdzonymi metodami. Wdrożenie nowych, dopiero co zdobytych umiejętności wymaga wysiłku i podjęcia pewnego ryzyka – za pierwszym razem może się nie udać. Czy wtedy znowu próbować?

Oto kolejne wyzwanie dla menedżera: poznać zakres szkolenia, a po jego zakończeniu rozliczać podwładnych nie tylko z realizacji bieżących zadań, ale także ze stosowania nowych umiejętności i metod działania. Menedżer powinien usiąść z pracownikiem po szkoleniu, omówić wnioski, plan działania pracownika, zachęcić do wdrożenia, a potem konsekwentnie obserwować jego zachowania i udzielać informacji zwrotnej, jeśli odbiegają od wzorców prezentowanych podczas warsztatów.

Inaczej jedyną korzyścią ze szkoleń będą szuflady pełne podręczników i certyfikaty na ścianach.

Wspieranie rozwoju pracowników to spore wyzwanie dla menedżera, zwłaszcza że jego głównym obowiązkiem jest przecież zapewnienie realizacji celów biznesowych przedsiębiorstwa. Kiedy terminy gonią, a budżety się nie domykają trudno znaleźć czas i uwagę, by zajmować się kompetencjami podwładnych i ich rozwojem.

Dlatego tak ważne jest zaangażowanie menedżera w projekt szkoleniowy już na samym jego początku – na etapie badania potrzeb rozwojowych. Zanim będzie mógł uświadomić podwładnym związek pomiędzy szkoleniem a osiąganiem celów operacyjnych, sam musi dobrze go zrozumieć. Określenie potrzeb pracowników musi się stać zamówieniem menedżera na rozwój konkretnych kompetencji, które pozwolą osiągnąć zaplanowane wyniki i poprawią efektywność działań zespołu.

Menedżer, który zaangażuje się w przygotowanie i realizację projektu szkoleniowego ma większy wpływ na osiągnięcie wyników.

Analizując skuteczność nowych narzędzi oraz trenowanych zachowań może korygować przebieg szkolenia, kształtować je tak, by skuteczniej eliminowało luki kompetencyjne oraz wspierało te elementy procesu, które mają kluczowe znaczenie dla rezultatów biznesowych. W ten sposób również jego podwładni przekonają się, że faktycznie wspiera ich rozwój.

Rola szefa w procesie szkoleniowym jest nie do przecenienia: ocenia poziom kompetencji pracowników, określa luki, decyduje o zakresie podejmowanych działań rozwojowych i wspiera podwładnych we wdrażaniu nowych kompetencji w codzienną praktykę zawodową. Na koniec pokrywa koszty szkoleń z własnego budżetu. Czy komuś może zależeć bardziej niż menedżerowi, by zwrot z tej inwestycji był jak największy?



## Czego nie można zmierzyć?

Według starej maksymy „*nie możesz zarządzać czymś, czego nie mierzysz*”. A jak radzisz sobie z zarządzaniem kompetencjami i postawami pracowników? Jak podnosisz skuteczność organizacji?

**W DOOR potrafimy zmierzyć...  
naprawdę wiele.**

### **Profil 360°**

Rozpoznaje obszary wymagające rozwoju, wskazuje kierunek koniecznych zmian. Pomaga uwolnić potencjał pracowników i poprawić rezultaty biznesowe organizacji.

### **Skan Kompetencji**

Rozpoznaje i mierzy luki kompetencyjne. Pomaga precyzyjnie zaplanować interwencję szkoleniową.

Badanie opiera się na modelu kompetencyjnym rozwijanym od 20 lat przez międzynarodowy zespół DOOR.

### **xQ™ Survey**

Mierzy współczynnik skuteczności organizacji. Wskazuje, na ile pracownicy koncentrują się na jej celach i w jakim stopniu je realizują. Pomaga utrzymać orientację na wyniki i podnosić skuteczność.

Metoda została opracowana w oparciu o wyniki badań przeprowadzonych wspólnie przez FranklinCovey i McKinsey Consulting.

DOOR oferuje licencjonowane narzędzia badawcze wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi oraz skutecznością i wydajnością organizacji. Wyniki badań pomagają planować programy szkoleniowe i coachingowe, a także proces zarządzania zmianą. Sprawny przebieg procesu badawczego zapewniają nowoczesne rozwiązania interaktywne stosowane przez DOOR.