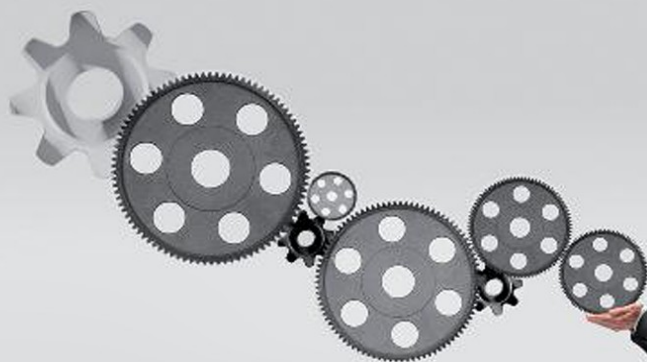


Książka rekomendowana przez

PSTD



*Pozycja, którą powinien mieć każdy, kto zajmuje się szkoleniami.
Za wiedzę tu zgromadzoną oraz proponowane rozwiązania
firma konsultingowa zażądałaby całkiem pokaźnej sumy.*

Tomasz Kuriata, ING Bank Śląski

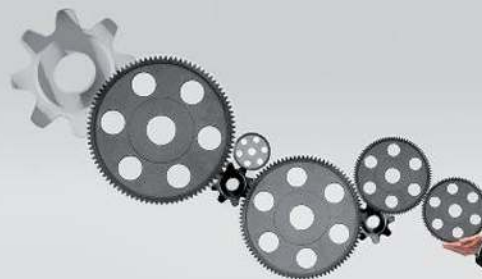
Paweł Kopijer

Kompendium zarządzania szkoleniami

Praktyczny przewodnik po inwestycjach
w rentowność kapitału kompetencyjnego

Książka rekomendowana przez

PSTD



*Pozycja, którą powinien mieć każdy, kto zajmuje się szkoleniami.
Za wiedzę tu zgromadzoną oraz proponowane rozwiązania
firma konsultingowa zażądałaby całkiem pokażnej sumy.*

Tomasz Kuriata, ING Bank Śląski

Komp

Paweł Kopijer
**Kompendium
zarządzania
szkoleniami**

Praktyczny przewodnik po inwestycjach
w rentowność kapitału kompetencyjnego

 **SAGA**
EDMONT

Paweł Kopijer

KOMPENDIUM ZARZĄDZANIA SZKOLENIAMI

PRAKTYCZNY PRZEWODNIK PO
INWESTYCJACH W RENTOWNOŚĆ
KAPITAŁU KOMPETENCYJNEGO



Saga

Kompendium zarządzania szkoleniami

Zdjęcie na okładce: Shutterstock

Copyright © 2019, 2021 Paweł Kopijer i SAGA Egmont

Wszystkie prawa zastrzeżone

ISBN: 9788726915815

1. Wydanie w formie e-booka

Format: EPUB 3.0

Ta książka jest chroniona prawem autorskim. Kopiowanie do celów innych niż do użytku własnego jest dozwolone wyłącznie za zgodą Wydawcy oraz autora.

www.sagaegmont.com

SAGA Egmont, spółka wydawnictwa Egmont

Od autora

Kompendium zarządzania szkoleniami jest książką przeznaczoną głównie dla praktyków odpowiedzialnych w firmach i organizacjach za realizację polityki szkoleniowej. Może stanowić praktyczne wsparcie w bieżącej pracy specjalistów lub menedżerów ds. szkoleń czy menedżerów personalnych, których zakres odpowiedzialności obejmuje między innymi zarządzanie szkoleniami. Jest także dobrą pozycją bibliograficzną dla studentów kierunku zarządzanie zasobami ludzkimi lub kierunków pokrewnych.

Ambicją autora tej publikacji jest zapewnienie możliwości wszechstronnego jej zastosowania. Z jednej strony ma ona stanowić całościowe omówienie najważniejszych zagadnień z obszaru zarządzania szkoleniami, tak aby czytelnik otrzymał kompendium podstawowej wiedzy z tej dziedziny, z drugiej zaś ma być praktycznym przewodnikiem w zakresie projektowania procesów szkoleniowych, wyposażonym w narzędzia i komentarz wdrożeniowy. Jeszcze innym celem *Kompendium zarządzania szkoleniami* jest dostarczenie całościowej i bardzo użytecznej „instrukcji z narzędziami” dla tych praktyków, których czekają ważne

zmiany lub przed którymi stoją problemy w ich organizacjach. Mam nadzieję, że zebrana tu wiedza i praktyka pozwolą zarówno na stworzenie od podstaw profesjonalnego systemu szkoleniowego spełniającego wymogi dzisiejszego rynku, jak też na kompleksowy audyt i usprawnianie systemów, które już funkcjonują, ale pełne są niedoskonałości i błędów lub nie spełniają oczekiwań organizacji.

Głównym powodem napisania tej książki jest występujący duży deficyt kompetencji w obszarze procesów szkoleniowych. Szkoląc w ciągu ostatniej dekady setki osób odpowiedzialnych za politykę szkoleniową w polskich organizacjach mam niezbite dowody, że luka kompetencyjna w tym zakresie w Polsce jest naprawdę znacząca. Z jednej strony obserwuje się powszechny głód wiedzy i praktycznych narzędzi, a także dużą liczbę typowych niedomagań istniejących w firmach systemów. Z drugiej strony poziom zawodowców zapisujących się na studia podyplomowe, na szkolenia czy na konferencje poświęcone tematyce rozwoju zasobów ludzkich pokazuje, że często nie znamy jeszcze podstawowych rozwiązań, stosowanych z sukcesem od lat na świecie. Stało się więc moją prywatną misją – jako konsultanta, który widzi ogromny potencjał w polskich przedsiębiorstwach – przyczynianie się do tego, by polityka szkoleń w naszym kraju przekształcała się w kierunku wysokoefektywnego narzędzia biznesowego, pozwalającego firmie rentownie inwestować w coraz bardziej istotny element przewagi konkurencyjnej, jakim są ludzie i ich kompetencje. Tę transformację, którą promuję w kompendium, można by zamknąć w jednym stwierdzeniu: „Od szkoleń dla aktywności do szkoleń dla efektów”. Z tego też powodu

niniejsza publikacja może stać się podstawową pozycją w bibliografii dla tych wszystkich młodych osób, które już na studiach myślą o zawodzie szkoleniowca.

Jak jest ta książka napisana i jak ją należy czytać? Już ze spisu treści wynika, że wprowadziła ona Czytelnika w profesjonalny i rozbudowany proces szkolenia, wraz ze wszystkimi obszarami polityki szkoleniowej, które są z tym procesem bezpośrednio i nierozzerwalnie powiązane. Ze względu na poradnikową strukturę i dużą liczbę zamieszczonych narzędzi i przykładów książkę można potraktować dosłownie jak przewodnik „krok po kroku” poświęcony planowaniu i realizacji projektów szkoleniowych. Ponieważ jednak jest to publikacja fachowa, przedstawiająca zagadnienia szkoleniowe z perspektywy, która jest na polskim rynku wydawniczym rzadko spotykana, a ponadto utrwaliło się tu wiele mitów i przekłamań, należy do treści kompendium podchodzić z pewnym merytorycznym dystansem. Młodzi stażem praktycy mogą przyjąć zawartą tu wiedzę jako dobrą podstawę i rodzaj przewodnika, ale bardziej doświadczeni zawodowcy powinni raczej traktować ją jako jeden z punktów odniesienia i weryfikować poszczególne narzędzia i wskazówki w trakcie swojej własnej praktyki. Wszystkie załączone narzędzia, tabelki, schematy, formularze, listy kontrolne i zestawienia nie są w 100 procentach wzorcowe ani uniwersalne. Stanowią tylko ilustrację i przykład, jak może wyglądać dane narzędzie. Jedynie modele przedstawione w pierwszym rozdziale stanowią uniwersalny kanon dla szkoleniowców, niezależnie od organizacji, w której lub dla której pracują. Również i tutaj należy pamiętać, że każdy model jest dla nas, a nie my dla niego i, jak powiedział Jack J. Phillips – niepodważalny

autorytet oceny ROI w szkoleniach – „nikt nie jest zwolniony od własnego racjonalnego myślenia”. Przykłady, którymi posługuję się w książce, odwołują się do autentycznych przypadków i określonych firm, ale są modyfikowane i przedstawiane anonimowo. Ich rolą jest jedynie ułatwienie zrozumienia działania poszczególnych rozwiązań czy mechanizmów w organizacji.

Rozdział I

Wprowadzenie

W CZYM POMOŻE CI TEN ROZDZIAŁ?

- Pomoże zapoznać się z bazą pojęciową potrzebną przy transformacji działań szkoleniowych w kierunku procesowym i biznesowym.
- Pozwoli zaznajomić się z dwoma kanonicznymi modelami, które w polityce szkoleniowej stanowią podstawę efektywnego działania.
- Zapoznać się z nowatorskim modelem, dającym nie tylko możliwość łatwego stworzenia profesjonalnego systemu do oceny efektywności szkoleń, ale też szansę wygodnego usprawnienia istniejącej polityki szkoleń, tak aby jednoznacznie zaczęta wspierać cele biznesowe firmy.
- Ułatwi o wiele skuteczniej przyswoić treści niniejszego *Kompendium*, a przez to uzyskać jak największe korzyści.

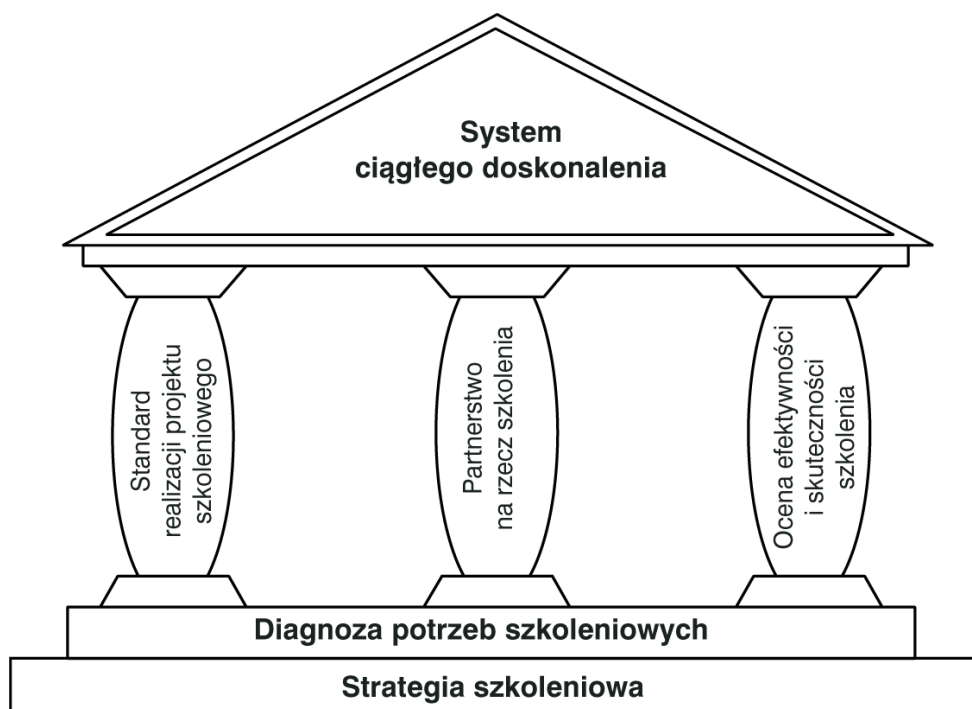
Kierunek transformacji zarządzania szkoleniami w świetle dzisiejszych wyzwań rynkowych jest jednoznaczny – należy dążyć do ukierunkowania na procesy i ujęcia biznesowego w jak najwyższym stopniu. Struktura *Kompendium* jest tak pomyślana, aby stworzyć spójną koncepcję takiego właśnie podejścia do szkoleń. Jest to zatem poradnik szczególnie dla organizacji i profesjonalistów akceptujących poniższe wyznaczniki przemiany dokonującej się w świecie szkoleń biznesowych:

- projekty szkoleniowe mają przynosić korzyści biznesowe organizacji, a polityka szkoleniowa powinna jednoznacznie wspierać cele biznesowe firmy,
- uczestnicy szkoleń i ich bezpośredni przełożeni powinni rozumieć wagę efektywnego partnerstwa ze szkoleniowcami i trenerami, aktywnie wyznaczać cele i wspierać cały proces od początku do końca,
- to nie przyrost kompetencji jest najważniejszym celem szkolenia, ale ich wykorzystanie na stanowisku pracy – na to kładzie się główny nacisk w każdym projekcie szkoleniowym („ważne jest nie to, co wiesz, ale to, jak tę wiedzę wykorzystujesz”),
- ocena efektywności i skuteczności każdego projektu szkoleniowego nie jest opcją, lecz koniecznością,
- tylko jedno uzasadnienie dla finansowania potrzeb szkoleniowych jest akceptowalne – klarowne cele projektu w odniesieniu do korzyści biznesowych firmy (patrz też rysunek 4. *Typologia projektów szkoleniowych z perspektywy rodzaju ich wpływu na wyniki firmy*, s. 39),
- szkolenie jest zmianą w organizacji, a nie formą aktywności działu szkoleń i trenerów,
- nikt w firmie nie powinien być zainteresowany zwiększaniem budżetu szkoleniowego; wszyscy powinni być zainteresowani optymalizacją działań szkoleniowych (która w efekcie może nawet prowadzić do zwiększenia budżetu, ale jest to wówczas zjawisko wtórne),
- oczekiwanie rentowności powinno być formułowane wobec szkoleń tak samo jak wobec wszystkich innych

inwestycji,

- powiedzieć, że „inwestuje w ludzi”, ma prawo tylko ten, kto jest w stanie wiarygodnie wykazać to w liczbach.

Powyższa koncepcja podejścia do zarządzania szkoleniami może się niektórym wydać zbyt rygorystyczna i trudna do realizacji. Z tego względu struktura i logika układu poszczególnych rozdziałów *Kompendium* została tak pomyślana, aby maksymalnie wesprzeć narzędziowo profesjonalistę z obszaru szkoleń w zaplanowaniu głównych procesów polityki szkoleniowej w nowym wymiarze jakościowym. Rozdział I jest swego rodzaju „kalibracją pojęciowo-koncepcyjną”, ułatwiającą wejście w nurt prezentowanego podejścia. Najobszerniejszy jest rozdział III, który jako rdzeń publikacji stanowi dość szczegółowy opis kompletnej procedury realizacji projektu szkoleniowego wraz z narzędziami i przykładami ilustrującymi ich zastosowanie. Całość jest oparta na nowoczesnym standardzie Modelu SEB© (Standard of Education in Business). Rozdziały II i IV są przygotowane dość syntetycznie, jako omówienia tych zagadnień, które z jednej strony są odrębnymi szerokimi obszarami merytorycznymi, a jednocześnie są na tyle silnie powiązane z procesem realizacji projektu szkolenia, że konieczne jest rzetelne przedstawienie ich podstawowych elementów w tej publikacji. Rozdziały od V do VIII uzupełniają całościowy obraz polityki szkoleń, odnosząc się do wszystkich pozostałych jej komponentów. W celu uzyskania pełnej spójności merytorycznej *Kompendium* do zaplanowania jego struktury został wykorzystany Model T&D Integrity, zilustrowany metaforycznie powyżej.



Rysunek 1. Model Training and Development Integrity.

Rozdział I zawiera cztery ważne elementy wprowadzające w tematykę szkoleń biznesowych Modelu SEB: zestaw podstawowych pojęć, niezbędnych dla czytelności całego *Kompendium*, trzy główne definicje ukazujące lansowane w książce podejście do zarządzania szkoleniami, dwa stare, klasyczne modele, które są do dziś uniwersalną podstawą każdej polityki szkoleń, oraz nowatorski model SEB, który jest propozycją uniwersalnego standardu zarządzania projektem szkoleniowym.

1.1. Podstawowe pojęcia

W książce używa się terminów, które zwyczajowo mogą mieć kilka znaczeń. Z tego powodu chciałbym na wstępie przedstawić najważniejsze, wraz z objaśnieniem znaczenia,

by Czytelnik mógł właściwie je rozumieć oraz interpretować:

- **szkolenie** (wymienne, jako synonim: **projekt szkoleniowy**) – używając tego pojęcia zawsze mam na myśli cały proces realizacji projektu szkoleniowego, od analizy potrzeby począwszy, aż do formalnego rozliczenia z rezultatów, które były założone w celach;
- **zajęcia dydaktyczne** – pojęcie to określa wyłącznie część dydaktyczną projektu szkoleniowego, np. dzień warsztatowy;
- **strategia szkoleniowa** – krótki dokument formalny, zawierający zestaw najważniejszych decyzji, zasad i wyznaczników opisujących sposób realizacji celów w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego;
- **polityka szkoleń** – obszerny dokument, opisujący szczegółowo sposób realizacji strategii szkoleniowej i interpretację zasad oraz wyznaczników zarządzania szkoleniami w danej organizacji, zawierający dokładny opis procedur, wzory formularzy, algorytmy postępowania, określenie konsekwencji odstępstw od polityki itp.;
- **diagnoza potrzeb szkoleniowych** – mam tu na myśli całość działań związanych z określaniem potrzeb szkoleniowych organizacji. Diagnoza potrzeb szkoleniowych, jako pojęcie najszersze, obejmuje działania zarówno związane z Identyfikacją Potrzeb Szkoleniowych, jak i z Analizą Potrzeb Szkoleniowych; pojęcia te dotyczą różnych obszarów diagnostycznych;
- **klient wewnętrzny szkolenia** – osoba decyzyjna w zakresie biznesowych celów danego projektu

szkoleniowego, będąca jednocześnie bezpośrednim odbiorcą jego rezultatów na poziomie korzyści biznesowych i operacyjnych;

- **skuteczność** (ang. *effectiveness*) – działanie skuteczne to takie, które w jakimś stopniu prowadzi do skutku zamierzonego, do określonego celu. Miarą skuteczności jest tylko stopień zbliżenia się do tego celu. Nie bierzemy tu pod uwagę kosztów. Spośród składników wyniku użytecznego bierzemy pod uwagę tylko skutki przewidywane. Działanie jest minimalnie skuteczne wówczas, gdy przewidywana skuteczność jest na tyle duża, iż warto podjąć działanie (cenność skutku skłania nas do działania) (źródło definicji – Encyklopedia Zarządzania);
- **efektywność** (ang. *effectiveness, efficiency*) – to rezultat podjętych działań, określony jako stosunek uzyskanych efektów do poniesionych nakładów. Efektywność może być też rozumiana jako sprawność, oznaczająca „robienie rzeczy we właściwy sposób”, umiejętność właściwego działania, która związana jest z nakładami i efektami (źródło definicji – Encyklopedia Zarządzania).

(Patrz załącznik nr 9 – *Schemat definicji pojęć ewaluacyjnych*).

Najważniejsze definicje

Definicja szkolenia

Szkolenie to zaplanowany proces zmiany sposobu działania/zachowania określonej grupy pracowników, budowany na podstawie uzupełnienia – związanego ze

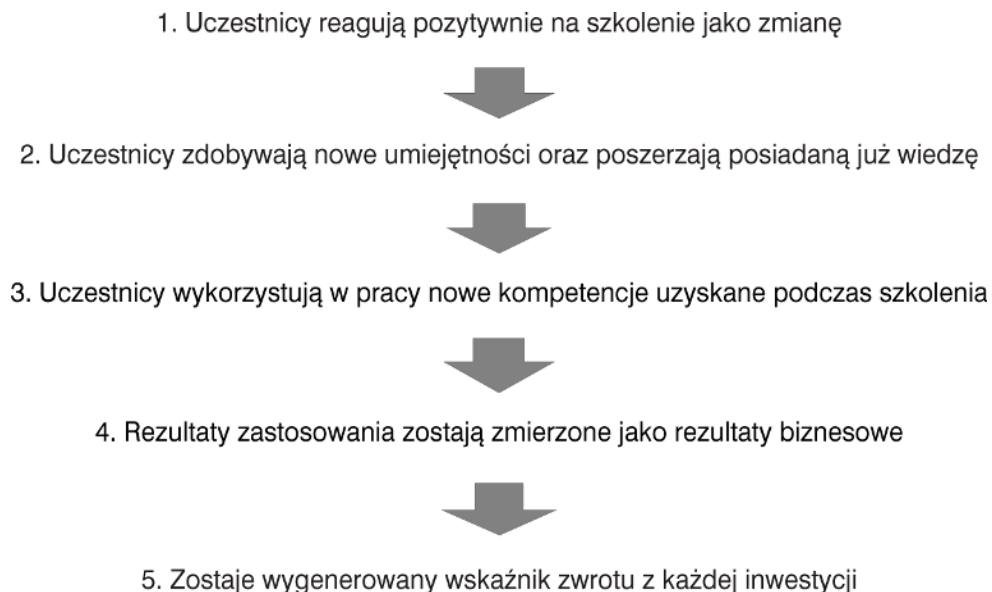
zmianą – deficytu kompetencyjnego w zakresie postaw, wiedzy i umiejętności ludzi, dający możliwe do zidentyfikowania korzyści biznesowe firmie.

Definicja efektywności (biznesowej) szkolenia

Szkolenie efektywne to takie, które w sposób opłacalny przynosi dające się ocenić i udowodnić korzyści biznesowe dla organizacji. Efektywność szkolenia jest związana z finalnym rezultatem czteroelementowego, opłacalnego łańcucha skutkowo-przyczynowego, jaki zachodzi podczas procesu szkoleniowego.

Definicja łańcucha wpływu szkolenia

Łańcuch wpływu szkolenia jest czteroelementowym łańcuchem skutkowo-przyczynowym, ukazującym naturę zmiany w organizacji, zachodzącej podczas procesu szkoleniowego.



Rysunek 2. Schemat łańcucha wpływu szkolenia (łańcuch skutkowo-przyczynowy)¹

W uproszczeniu może on być przedstawiony jako ciąg zależności: żeby zmiana mogła się rozpocząć, pracownicy, którzy mają jej doświadczyć i którzy mają ją tworzyć, muszą ją w pełni zaakceptować (motywacja potwierdzona pozytywnym nastawieniem do szkolenia), a następnie na podstawie tej akceptacji muszą zdobyć narzędzia do jej realizacji (nowe kompetencje potrzebne do zmiany), by otrzymując niezbędne wsparcie, móc tę zmianę zrealizować zgodnie z początkowymi oczekiwaniami (działania i postawy uczestników szkolenia w pracy są realnie modyfikowane w ustalonym okresie po zdobyciu nowych kompetencji). Zaistnienie całego tego ciągu wynikania jest warunkiem koniecznym do uzyskania poprawy parametrów (wskaźników), która jest korzyścią biznesową organizacji.

1.2. Kanony procesów szkoleniowych

Przedstawione poniżej dwa modele są podstawą dla zarządzania procesami szkoleniowymi w organizacji biznesowej.

Pierwszy z modeli, **Czteropoziomowy Model Oceny Szkolenia**, został zaproponowany przez Donalda Kirkpatricka już w roku 1959 i do dziś pozostaje merytorycznym „kamieniem węgielnym” dla szkoleń biznesowych. Kirkpatrick zdefiniował w nim skuteczność szkolenia w organizacji jako czterowymiarowy konstrukt, określając poszczególne poziomy efektu szkolenia jako sekwencje rezultatów, następujących po sobie w czasie w określonej kolejności i ścisłej zależności, co oznacza, że osiągnięcie efektu na danym poziomie warunkuje uzyskanie

efektu na poziomie następnym (o kolejnym, wyższym numerze).

Drugi z modeli, **Dziesięcioetapowy Model Procesu Szkolenia**, w wersji zaprezentowanej w *Kompendium*, bazuje na modelu procesu zaproponowanym przez brytyjskiego eksperta Leslie Rae. Jest jednak już modelem rozbudowanym, ze względu na elementy adaptacji do polskich uwarunkowań rynkowych i na doświadczenia autora. Model ten opisuje wzorcowy proces realizacji projektu szkoleniowego jako sekwencję dziesięciu kolejnych etapów działania. Na każdym z etapów w modelu uwzględnia się opis głównych zadań, jakie są do wykonania.

1.2.1. Model Donalda Kirkpatricka²

Poziom nr 1: Ocena reakcji uczestników na szkolenie i sposób jego realizacji

Na tym poziomie oceniamy reakcję uczestników na szkolenie, traktowane jako proces zmiany. Reakcja uczestników szkolenia jest wyrazem akceptacji projektu i deklaracji wzięcia w nim aktywnego udziału. Ocena reakcji stanowi podstawę oceny stopnia motywacji i zaangażowania uczestników szkolenia do aktywnego udziału zarówno w samych zajęciach dydaktycznych, jak i w późniejszym wykorzystywaniu nabytych kompetencji na stanowisku pracy.

Poziom nr 2: Ocena przyrostu kompetencji w obszarze wiedzy, umiejętności i postawy

Na tym poziomie mierzymy przyrost kompetencji uczestników szkolenia, jaki nastąpił w okresie

oddziaływania dydaktycznego (głównie zajęć dydaktycznych), w rozbiciu na trzy podstawowe wymiary: wiedza, umiejętności i postawy pracownicze.

Poziom nr 3: Ocena stopnia wykorzystania nabytych kompetencji przez uczestników szkolenia na ich stanowisku pracy

Na tym poziomie szacujemy zmianę zachowań uczestników szkolenia na stanowisku pracy (poprawę/usprawnienie sposobu wykonywania swoich obowiązków i zadań), jaka dokonuje się w ustalonym okresie po zakończeniu zajęć dydaktycznych.

Poziom nr 4: Oceny stopnia poprawy parametrów/ wskaźników biznesowych

Na tym poziomie oceniamy stopień poprawy rezultatów biznesowych, zamierzonych w celach szkolenia (wskaźniki biznesowe i procesowe), wynikający z faktu przeprowadzenia szkolenia i związanej z nim zmiany zachowań pracowników.

1.2.2. Model Dziesięcioetapowego Procesu Szkolenia³

Etap nr 1. Analiza potrzeby szkoleniowej

Na tym etapie przeprowadza się:

- analizę przyczyn i rozpoznanie kontekstu organizacyjnego danej potrzeby szkoleniowej,
- rozmowy minimum z przełożonym uczestników na temat celów szkolenia, zgodnie ze „schematem U” (szerzej patrz s. 50),

- analizę pięciu obszarów uwarunkowań dla sprawnej realizacji procesu szkoleniowego,
- ewentualne wstępne zaplanowanie wsparcia uczestników przez ich bezpośredniego przełożonego na etapie wdrażania kompetencji na stanowisku pracy w okresie po zajęciach dydaktycznych,
- ewentualne dodatkowe działania badawcze i analityczne w ramach tzw. Analizy pogłębionej.

Etap nr 2. Zdefiniowanie celów szkolenia

Na tym etapie odbywa się:

- określenie w formie pisemnej (formalne) celów szkolenia odnoszących się do poszczególnych poziomów modelu Kirkpatricka,
- doprecyzowanie zapisów zgodnie z zasadą SMART,
- zatwierdzenie zdefiniowanych celów (co najmniej przez przełożonego uczestników, najlepiej formalne),
- zakomunikowanie celów uczestnikom procesu (czyli trenerom, uczestnikom, ich przełożonym i innym osobom, które w jakikolwiek sposób są zaangażowane w proces szkolenia).

Etap nr 3. Decyzja dotycząca typu szkolenia

Na tym etapie odbywa się:

- analiza dostępności wykonawców i zasobów,
- wybór wykonawcy programu szkolenia,
- podjęcie decyzji w sprawie formy i metodologii,
- wybór miejsca szkolenia,
- ewentualne przeprowadzenie testów preferowanych stylów uczenia się w grupie.

Etap nr 4. Planowanie i projektowanie szkolenia oraz procesu oceny

Na tym etapie następuje:

- zaprojektowanie harmonogramu procesu szkolenia,
- zaprojektowanie harmonogramu procesu oceny i narzędzi do oceny efektywności/skuteczności szkolenia,
- zapewnienie wszelkich zasobów niezbędnych do szkolenia,
- szczegółowe opracowanie harmonogramów i programów zajęć dydaktycznych.

Etap nr 5. „Odprawa” przed szkoleniem

Na tym etapie następuje:

- zbudowanie adekwatnej motywacji uczestników np. poprzez uświadomienie oczekiwań organizacji i zadeklarowanie wsparcia i przygotowania środowiska pracy do wdrożenia nowych kompetencji po zajęciach dydaktycznych (najlepiej przez ich bezpośredniego przełożonego),
- ostateczna weryfikacja programu szkolenia oraz sposobu jego realizacji,
- ewentualne zlecenie tzw. pracy przedszkoleniowej (np. rozdanie materiałów przedszkoleniowych do samodzielnego zapoznania się z ich treścią przed rozpoczęciem szkolenia).

Etap nr 6. Realizacja programu szkoleniowego (zajęć dydaktycznych)

Na tym etapie następuje:

- realizacja uzgodnionego programu dydaktycznego,

- zadbanie o logistykę,
- zapewnienie komfortu uczestnikom szkolenia,
- dostarczenie materiałów dydaktycznych,
- czuwanie nad przebiegiem szkolenia,
- wypełnianie ankiety dotyczącej reakcji oraz testów wiedzy i formularza Planu Działań Wdrożeniowych (PDW).

Etap nr 7. Stworzenie planu działań wdrożeniowych PDW oraz zatwierdzenie oczekiwanych wyników

Na tym etapie odbywa się:

- stworzenie planu działań wdrożeniowych (planu wdrożenia nowych kompetencji na stanowisku pracy),
- rozmowa z przełożonym i zatwierdzenie Planu Działań Wdrożeniowych,
- ustalenie terminu oceny wdrożenia PDW,
- ustalenie osób odpowiedzialnych za rezultaty wdrożenia,
- ustalenie zakresu wsparcia przełożonego,
- ewentualne określenie motywatorów wspierających skuteczne i efektywne wdrożenie.

Etap nr 8. Wdrożenie rozwiniętych kompetencji na stanowisku pracy

Na tym etapie następuje:

- postępowanie według przyjętego Planu Działań Wdrożeniowych,
- bieżąca kontrola wdrożenia kompetencji,
- ewentualna bieżąca korekta PDW,
- ewentualne przygotowanie narzędzi wdrożeniowych,

- działanie wspierające ze strony kierownika i organizacji.

Etap nr 9. Analiza skuteczności wdrożenia

Na tym etapie odbywa się:

- ocena stopnia skuteczności realizacji założeń PDW (np. na spotkaniu podczas sesji poszkoleniowej),
- analiza przyczyn ewentualnego niezrealizowania w pełni PDW,
- wypracowanie wniosków usprawniających proces szkoleniowy,
- ewentualne dodatkowe działanie uzupełniające dotychczasowy plan działań wdrożeniowych.

Etap nr 10. Ocena realizacji celów - wyliczenie rentowności

Na tym etapie następuje:

- ocena stopnia realizacji poszczególnych celów szkoleniowych na wszystkich poziomach Kirkpatricka,
- sporządzenie raportu zamknięcia projektu szkoleniowego (minimum notatki),
- komunikacja zwrotna o rezultatach szkolenia do wszystkich zainteresowanych (wszyscy interesariusze w Modelu Kwintetu Szkoleniowego),
- celebrowanie ewentualnych sukcesów,
- wyliczenie wskaźników (w tym np. BCR, ROI).

1.3. Model SEB (Szkolenia Efektywnego Biznesowo)

Model SEB (Model Szkolenia Efektywnego Biznesowo) jest dorobkiem własnym autora kompendium. Od strony strukturalnej jest po części kompilacją dwóch najważniejszych w szkoleniach modeli: Modelu Kirkpatricka i Modelu Leslie Rae. Jest to model trójwymiarowy, ponieważ uwzględnia opis zarówno etapów realizacji samego szkolenia, poziomów oceny jego skuteczności, jak i ról, które w całości tych działań odgrywają poszczególni uczestnicy procesu szkolenia (nazywani też przez Leslie Rae interesariuszami, zgodnie z Modelem Kwintetu Szkoleniowego).

Model SEB ma zasadniczo dwie główne funkcjonalności:

- stanowi doskonałe narzędzie do usprawniania sposobu realizacji każdego rodzaju projektu szkoleniowego – może stanowić podstawę i punkt odniesienia do budowy własnej procedury szkoleniowej lub firmowego standardu realizacji szkoleń, nastawionych jednoznacznie na korzyści biznesowe,
- stanowi wsparcie i odpowiedź do zaprojektowania procesu pełnej (na wszystkich poziomach modelu Kirkpatricka) oceny efektywności realizowanych w firmie szkoleń – może stanowić podstawę i punkt odniesienia do budowy własnej procedury oceny efektywności szkoleń oraz systemu kontroli i raportowania o efektach dla kadry kierowniczej i zarządu.

Co cechuje Model SEB?

- **Daje on nowe funkcjonalności wykorzystując stare, dobrze znane modele** – standard Modelu SEB

powstał na podstawie dwóch najbardziej uznanych na świecie kanonów szkoleniowych – modelu oceny efektywności D. Kirkpatricka i modelu procesu szkoleniowego Leslie Rae.

- **Jest bardzo prosty i czytelny** – Model SEB jest niezwykle logiczny i czytelny, mimo że jest narzędziem kompleksowym.
- **Jest łatwy we wdrażaniu i modyfikacji** – wdrożenie nawet wszystkich, zawartych w Modelu SEB, narzędzi jest działaniem łatwym i uporządkowanym, nie wymaga od szkoleniowca specjalistycznych kompetencji.
- **Zawiera bogaty komplet narzędzi** – w modelu tym zawarty jest szeroki zestaw sprawdzonych narzędzi, dając możliwość wyboru i elastycznego dostosowania do specyfiki firmy.
- **Jest uniwersalny i elastyczny** – wysoka elastyczność modelu pozwala praktycznie każdej organizacji, nawet spoza rynku komercyjnego, na dostosowanie rozwiązania do własnej sytuacji i potrzeb, z zachowaniem głównej korzyści, jaką daje wdrożenie modelu – ukształtowania standardu procesów szkoleniowych w formie wysokoefektywnych inwestycji w rozwój ludzi wspierających biznes.

Jak można go zastosować?

- Najczęściej powodem wykorzystywania modelu SEB jest konieczność zaprojektowania systemu oceny efektywności szkoleń w taki sposób, by nowy standard podejścia do oceny był akceptowalny, łatwy do realizacji i dający wskaźnikowe możliwości

raportowania oraz jasnego pokazania, jak szkolenia wspierają cele firmy.

- Doskonałym powodem użycia modelu SEB jest konieczność uporządkowania wszelkich działań związanych z realizacją różnych projektów szkoleniowych w jeden spójny i przejrzysty system lub uniwersalną procedurę szkoleniową tak, aby minimalizować występowanie błędów, zoptymalizować wykorzystanie budżetu, bardziej zaangażować uczestników i ich przełożonych w uzyskanie założonych rezultatów i znacznie łatwiej koordynować i zarządzać dużą liczbą projektów szkoleniowych.
- Pochodną możliwością zastosowania modelu SEB jest też sytuacja wdrażania w organizacji systemów informatycznego wsparcia polityki personalnej, gdzie skuteczność rozwiązań IT, które mają być zainstalowane w firmie, jest niewyobrażalnie wyższa, a proces kalibrowania i dopasowywania systemu informatycznego znacznie mniej kłopotliwy.
- Kolejnym obszarem, gdzie zastosowanie modelu SEB daje ogromne wsparcie, jest diagnozowanie potrzeb szkoleniowych. Szczególnie w dużych organizacjach jest to obszar wymagający ciągłej pracy i doskonalenia, a model SEB wprowadza niejako automatycznie nowy wymiar jakościowy do identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych.
- Model SEB można również wykorzystać jako wsparcie w takich działaniach, jak: opracowanie strategii szkoleniowej, budowanie PR-u dla funkcji szkoleniowej, optymalizacja współpracy z firmami szkoleniowymi itp.

Wśród korzyści, które może przynieść przyjęcie Modelu SEB za standard realizacji projektów szkoleniowych w firmie, warto odnotować:

- wzrost skuteczności i efektywności szkoleń,
- profesjonalny system oceny szkoleń, zrozumiały dla kadry zarządzającej,
- rzetelniejszą analizę potrzeb szkoleniowych optymalizującą działania,
- poprawę wizerunku i rangi działu szkoleń oraz funkcji rozwojowej ludzi w firmie,
- wysoki stopień uporządkowania i łatwość kontroli dużej liczby szkoleń,
- automatyczne wymuszenie prawdziwego partnerstwa działu szkoleń zarówno z klientem wewnętrznym, jak i z zarządem firmy.

Bariery udoskonalenia systemu szkoleniowego na podstawie standardu Modelu SEB

- **Zbyt mała skala działań szkoleniowych**
Jeśli firma jest zbyt mała lub specyfika jej działania zakłada realizację bardzo małej liczby szkoleń i niewielkiej ich różnorodności, wówczas koszt wdrożenia modelu może być trudny do odzyskania na podstawie korzyści.
- **Zbyt sztywne podejście do obecnej polityki rozwoju pracowników w organizacji**
Jeśli główni decydenci nie są nawet w najmniejszym stopniu zainteresowani podnoszeniem efektywności działań szkoleniowych, wdrażanie tak zaawansowanego

rozwiązania mija się z celem. Gdy brak jest otwartości, by modyfikować lub eliminować wadliwie funkcjonujące w organizacji rozwiązania, wdrożenie narzędzi z modelu SEB może okazać się niemożliwe.

- **Nieodpowiedni moment dla firmy**

Jeśli organizacja przechodzi aktualnie jakąś strategiczną transformację, wdrażanie modelu SEB może być niezwykle utrudnione. Optymalnym momentem jest działanie tuż przed zmianą lub po jej zakończeniu.

Opis struktury modelu

Graficznie Model SEB stanowi swego rodzaju dwuwymiarową konstrukcję – kolumny to etapy procesu szkolenia, wiersze to poziomy oceny szkolenia. Trzynastie ciemnych kropek na modelu oznacza poszczególne działania związane z oceną skuteczności i efektywności szkoleń. Są one planowo rozłożone w czasie (mówią, kiedy wykonać dane działanie oceniające) poprzez umieszczenie ich w odpowiednim etapie procesu, zgodnie z Dziesięcioetapowym Modelem Procesu Szkoleniowego (kolumny od 1 do 10), oraz pokazują, który poziom oceny efektywności jest w danym momencie oceniany (wskazują, co kontroluje dane działanie oceniające) poprzez umieszczenie ich na odpowiednim poziomie, zgodnie z Czteropoziomowym Modelem Oceny Szkolenia Kirkpatricka (wiersze Reakcja, Dydaktyka, Wdrożenie i Biznes). Oprócz tego dziesięć etapów procesu szkoleniowego zostało pogrupowane w cztery podstawowe fazy projektu szkoleniowego: fazę diagnozy, fazę przygotowania, fazę wdrożenia i fazę oceny. Ramka oznaczona skrótem IPS

symbolizuje pobieranie projektów szkoleniowych do realizacji z systemu Identyfikacji Potrzeb Szkoleniowych (a raczej z Rocznego Planu Szkoleń powstającego na bazie IPS), który jako działanie diagnostyczne poprzedza całość działań realizacyjnych. Jest to jednocześnie rekomendacją, by każdy projekt, niezależnie od wielkości, rodzaju i momentu powstania danej potrzeby szkoleniowej, był identyfikowany w ramach zdefiniowanego i funkcjonującego w firmie systemu IPS. Cztery białe kropki na pierwszym etapie modelu oznaczają działanie bazowe dla każdej oceny efektywności, czyli wyznaczenie celów szkolenia na każdym z poziomów Kirkpatricka. Z jednej strony jest to działanie diagnostyczne, a nie oceniające, ale właśnie ono stanowi podstawę dla całej późniejszej oceny efektywności i jest elementem o krytycznym dla niej znaczeniu.

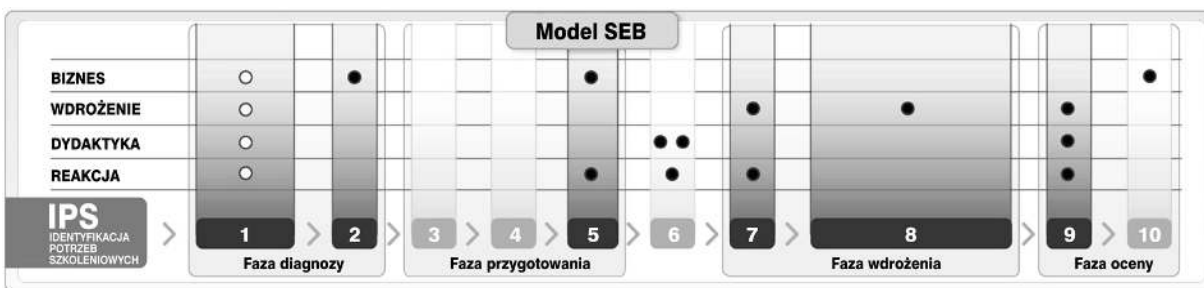
Opis działań oceniających skuteczność i efektywność szkolenia

(oznaczonych graficznie jako ciemne kropki w modelu)

Wiersz Biznes, etap nr 2:

Bazowa ocena wskaźników biznesowych

Jest to działanie związane z dokładnym sprawdzeniem/wyznaczeniem aktualnego/bieżącego poziomu poszczególnych parametrów bądź wskaźników na początku projektu szkoleniowego, których poprawa jest jego nadrzędnym celem. Zdarza się, że działanie to jest realizowane jeszcze na etapie nr 1, w ramach analizy potrzeby szkoleniowej (patrz też kategorie mierników, s. 60).



Rysunek 3. Model SEB[®], opracowanie własne.

Wiersz Biznes, etap nr 5:

Weryfikacja poziomu wskaźników biznesowych przed procesem zmiany

Jest to działanie związane z weryfikacją wyznaczonych na początku projektu parametrów bądź wskaźników biznesowych, które na etapie nr 5, zwykle tuż przed rozpoczęciem zajęć dydaktycznych, mogą się znacząco poprawić lub pogorszyć w efekcie dowolnych, niezwiązanych ze szkoleniem zmian bądź działań, realizowanych w firmie. Jeśli tak się stało, należy wówczas odpowiednio zweryfikować cele na poziomie biznesowym, jakie stawia się samemu projektowi szkoleniowemu. Jeśli nie ma podstaw do podejrzeń, by wyznaczone parametry w tym czasie (tzn. pomiędzy etapem analizowania potrzeby szkoleniowej a etapem „odprawy” tuż przed realizacją zajęć dydaktycznych) zmieniły się w firmie w efekcie innych czynników, działanie to może być pominięte.

Wiersz Biznes, etap nr 10:

Końcowa ocena wskaźników biznesowych po okresie „usprawnienia”

Jest to działanie związane z dokładnym sprawdzeniem/wyznaczeniem poziomu poszczególnych parametrów bądź wskaźników po zakończeniu projektu szkoleniowego, których poprawa była jego nadrzędnym