

SZEFIE, OTO TWOJA ROLA W PROCESIE SZKOLENIOWYM

czyli jak możesz wesprzeć swoich pracowników,
by szkolenie przyniosło trwałą zmianę?

minipodręcznik & arkusze planowania działań



Magdalena Robak.pl
DORADZTWO, FACYLITACJA, SZKOLENIA
...by iść swoją drogą świadomie i efektywnie.
Bo każdy może.



DLACZEGO TO JEST WAŻNE?

ROZWÓJ TO PROCES, NIE POJEDYNCZE DZIAŁANIE

Kluczowy cel firmy, która realizuje działania rozwojowe to inwestycja w działania, które rzeczywiście ZMIENIĄ sposób postępowania Uczestników, czyli **BY WIEM i POTRAFIĘ = DZIAŁAM.**

Jest tu oczywiście ogromna rola Trenera. Jednak to nie Trener jest z Uczestnikiem, gdy ten wróci już ze szkolenia. Jesteś z nim Ty – jego Przełożony. Działania jakie podejmiesz (lub jakich nie podejmiesz) mają niebagatelne znaczenie dla tego, czy Pracownik wdroży nowe umiejętności w codzienne funkcjonowanie w pracy.

1. WDROŻENIE WYMAGA WSPARCIA¹

Badania nad efektywnością szkoleń pokazują [Brinkerhoff, Telling Training's Story, 2006], że w przypadku klasycznego podejścia do szkoleń (90% środków przeznaczonych na projektowanie, dopasowanie i realizację szkolenia, a pozostałe 10% na przygotowanie przed szkoleniem oraz działania follow-up) ponad 70% Uczestników ponosi porażkę we wdrażaniu nowej wiedzy do codziennych działań. 15% Uczestników, którzy stosują nowe umiejętności, zawdzięcza to wsparciu przełożonych.

Stąd zaangażowanie przełożonych Uczestników szkoleń potrzebne jest podczas całego procesu szkoleniowego (projektowanie, realizacja, wdrożenie), z szczególną ich rolą na ostatnim etapie – etapie WDROŻENIA. To przełożeni są wtedy z Pracownikiem i to oni swoimi działaniami, podejściem i postawą warunkują skuteczność wprowadzanej zmiany działania Podwładnych. Badania Brinkerhoffa wskazują, że przy takim podejściu 85% Uczestników wdraża nowe kompetencje z powodzeniem i trwale.

2. POTRZEBNE SĄ ODPOWIEDNIE WARUNKI²

Jednocześnie badania wykazują [Beer i in., The Great Training Robbery, 2016], że wiele programów szkoleniowych koncentruje się na rozwoju i zmianie ludzi, bez zmiany otoczenia, w którym działają (systemów, procesów, przywództwa itp.). By zaszła rzeczywista zmiana należy zapewnić warunki, w których Uczestnicy mogą działać "po nowemu".

Oznacza to refleksyjne i analityczne spojrzenie na aspekty, które mogą blokować i wesprzeć nowe sposoby działania oraz konieczność wypracowania rozwiązań, które usuną blokady i wzmocnią czynniki sprzyjające (to może być zmiana procesów pracy, narzędzi, standardów współpracy z otoczeniem, postawy i działań przełożonego). Takie podejście wymaga aktywnego zaangażowania w procesy szkoleniowe nie tylko działów HR, ale też Przełożonych Uczestników a czasem nawet głównych Decydentów w firmie.

Wskazówki, które przedstawiam w tym materiale skierowane są głównie do bezpośrednich przełożonych Uczestników szkoleń. Założeniem jest wsparcie Uczestników przed, w trakcie i po szkoleniach tak, by zmiana, jakiej po nich oczekujecie miała szansę zaistnieć.

Magda Robak

¹ <https://community.dpgplc.co.uk/blog/using-a-kpi-to-get-the-managers-to-protect-the-training-investmen> (dostęp 05.05.2019)

² <https://www.hbrp.pl/b/dlaczego-firmy-inwestuja-w-szkolenia-ktore-sie-im-nie-zwracaja/sIzOWnLI> (dostęp 05.05.2019)



PRZED:

UZGODNIJ CELE I ZADBAJ O „CZYSTY UMYSŁ” PRACOWNIKA

- Zapoznaj się z założeniami, celami i zakresem szkolenia, w którym będzie brał udział Pracownik. Jeśli to szkolenie zamknięte – pomoże Ci w tym dział HR lub Trener.
- Jeśli to Ty wysyłasz Pracownika na szkolenie: omów z nim, dlaczego to robisz i po co – jakiej zmiany oczekujesz.
- Jeśli inicjatywa wyszła ze strony Pracownika: omów z nim, jakie cele związane z tym szkoleniem sobie stawia, jaką zmianę po szkoleniu chce wdrożyć.
- Jeśli to inicjatywa Firmy: omów z Pracownikiem, z czego wynika ta inicjatywa oraz jakie cele są stawiane przed szkoleniem (jaka zmiana jest oczekiwana). Możesz też omówić osobiste cele Pracownika związane ze szkoleniem.
- Zróbcie wspólnie „profil” wiedzy, umiejętności i postaw, na których będzie koncentrować się szkolenie oraz określcie stan wyjściowy.
- Zaangażuj się w projektowanie i promowanie szkolenia szczególnie na etapie ankiety analizy potrzeb (po pierwsze – wypełnij ją, po drugiej upewnij się, że wypełnili ją Twój Pracownicy).
- Upewnij się, że Pracownik wykonał zadanie wprowadzające (jeśli jest objęte projektem).
- Zapewnij Pracownikowi warunki do pełnego, skoncentrowanego uczestniczenia w szkoleniu:
 - Nie planuj w tym terminie innych tematów, które dotyczą Pracownika lub w których powinien uczestniczyć.
 - Zapewnij zastępstwo w tematach, które są priorytetowe.
 - Upewnij się, że Pracownik ustawił autorespondera o nieobecności i z przekierowaniem na zastępstwo.
 - Nie zmieniaj zdania tuż przed, „bo inne rzeczy są pilniejsze”.
 - Nie planuj pracownikowi szkoleń „tydzień w tydzień”.



W TRAKCIE:

ZNIKNIJ

- Nie dzwoń do Pracownika podczas szkolenia, nie wysyłaj maili lub smsów z pilnymi tematami.
- Jeśli widzisz, że inni planują przeszkodzić w uczestniczeniu Pracownika w szkoleniu – zareaguj.
- Jeśli szkolenie jest w firmie:
 - nie wywołuj Pracownika „na chwilę” z sali,
 - nie wykorzystuj jego przerw, by załatwić tematy merytoryczne.



PO:

BĄDŹ COACHEM I WSPARCIEM

PRZEŁOŻENIE NA PLAN ROZWOJU:

- Omów z Pracownikiem szkolenie: wiedzę, umiejętności, postawy, które były przedmiotem spotkania.
- Omów z Pracownikiem co z punktu widzenia oczekiwanej zmiany wyniósł ze szkolenia. Wykorzystaj opracowany wcześniej „profil”.
- Przedyskutuj z Pracownikiem jego Indywidualny Plan Działania po szkoleniu. Zadbaj o jego konkretność, ambitność a jednocześnie realność.
- Zapytaj Pracownika o to, jakiego wsparcia potrzebuje (od Ciebie, od HR, od Firmy) i zapewnij mu je w takim zakresie, w jakim jest to możliwe.

WSPARCIE W ROZWOJU:

- Ustalcie regularne spotkania omawiające efekty i postępy (obejmujące zarówno autoocenę Pracownika, jak i Twój feedback). Jeśli podczas szkolenia zostały wypracowane „listy kontrolne” – korzystajcie z nich.
- Daj Pracownikowi przestrzeń na eksperymentowanie, czas na uczenie się „na żywym organizmie”.
- Zauważaj i doceniaj choćby najmniejsze pozytywne zmiany w działaniu Pracownika zgodne z określonymi celami i spójne z oczekiwanymi kompetencjami.
- Wsprzyj uczenie się grupowe, tworząc Pracownikom obecnym na szkoleniu okazję do krótkich spotkań, podczas których będą mogli porozmawiać o doświadczeniach i efektach wdrożenia nowych kompetencji a także wypracować sposoby poradzenia sobie z trudnościami.
- Upewnij się, że Pracownik korzysta z mini-kursu utrwalającego.

EWALUACJA:

- Zrób przegląd zmiany po uzgodnionym wcześniej czasie (3–6 m-cy) korzystając z wypracowanego wcześniej „profilu” lub „list kontrolnych”.
- Określ, co jeszcze z tego obszaru potrzebuje być wzmocnione i zaplanuj, w jaki sposób to zrobicie.

Na następnej stronie znajdziesz arkusz, który pomoże zaplanować cele i działania związane z wdrożeniem zdobytych przez pracownika (lub zespół) podczas szkoleń wiedzy i umiejętności.

Pamiętaj też, że jeśli uczestniczycie w szkoleniach realizowanych przeze mnie – macie możliwość skorzystania ze zdalnych konsultacji ze mną (przez 3 miesiące). Dotyczy to zarówno Ciebie, jak i Twoich Pracowników.

Magdalena Robak

napisz@magdalenarobak.pl

+48 607 380 439

ARKUSZ WSPIERAJĄCY ZARZĄDZANIE PRZESTRZENIĄ NA ROZWÓJ – SZABLON

Temat szkolenia:		Data:
SPOTKANIA PRZED SZKOLENIEM.		
Wesprzyj świadome zaangażowanie Uczestników w szkolenie.		Daty:
<ul style="list-style-type: none"> • Cele szkolenia. Analiza kompetencji PRZED i określenie priorytetów. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Weryfikacja wypełnienia ankiety analizy potrzeb. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Weryfikacja wykonania zadania wprowadzającego. 		
<ul style="list-style-type: none"> • ... 		
ASPEKTY ORGANIZACYJNE PRZED SZKOLENIEM.		
Zadbaj o stworzenie przestrzeni czasowej i organizacyjnej wspierającej pełny udział w szkoleniu.		
Uczestnik/Uczestnicy szkolenia:	Co może oderwać od szkolenia?	Co zrobimy, żeby temu zapobiec?
Działania, jakie podejmiemy w sytuacji kryzysowej (gdy działania zapobiegawcze nie wystarczyły):		
SPOTKANIA PO SZKOLENIU.		
Wesprzyj świadome zaangażowanie Uczestników we wdrożenie zdobytej wiedzy i umiejętności.		Daty:
<ul style="list-style-type: none"> • Cele szkolenia. Analiza kompetencji PO i refleksja nad realizacją celów i priorytetów. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Plan wdrożenia wiedzy i umiejętności oraz jego monitoring. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Weryfikacja wypełnienia ankiet poszkoleniowych (odroczone). 		
<ul style="list-style-type: none"> • Weryfikacja wykonania zadań wdrożeniowych. 		
<ul style="list-style-type: none"> • ... 		

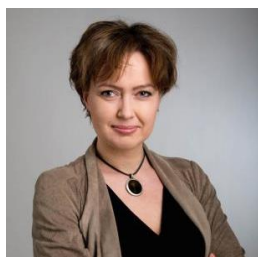
ARKUSZ WSPIERAJĄCY ZARZĄDZANIE ROZWOJEM KOMPETENCJI – SZABLON

Temat szkolenia:				Data:	
ANALIZA KOMPETENCJI PRZED. Wypiszcie kluczowe tematy rozwijane na szkoleniu i zaznaczcie w skali 0-10 na ile oceniacie kompetencje pracownika / zespołu w każdym temacie przed szkoleniem.		Priorytety na szkolenie. Po analizie wpiszcie kluczowe obszary, na których rozwoju należy skupić się podczas szkolenia.			
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			Po czym poznacie, że pracownik / zespół rozwinął swoje kompetencje w tych obszarach? (mierniki)	
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
ANALIZA KOMPETENCJI PO. Wypisz kluczowe tematy z poprzedniej części arkusza („Analiza kompetencji PRZED”) na szkoleniu i zaznaczcie w skali 0-10 na ile po szkoleniu oceniacie kompetencje pracownika / zespołu w każdym temacie.		Refleksje nad realizacją celów i priorytetów. Kluczowe przemyślenia związane ze zmianą oceny (lub z utrzymaniem oceny przed szkoleniem).			
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			Kluczowe przemyślenia związane z dalszym rozwojem w obszarach związanych z tematem szkolenia.	
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				
PLAN WDROŻENIA WIEDZY I UMIEJĘTNOŚCI.					
Działania, jakie podejmiemy, by wdrożyć i utrwalić wiedzę i umiejętności zdobyte na szkoleniu	Miara (po czym poznamy sukces)	Termin realizacji	Dodatkowe potrzeby	Realizacja / Check 	Komentarz po zakończeniu
Dalsze działania, przemyślenia, kroki:					

AUTORKA:

MAGDALENA ROBAK. TRENER. FACYLITATOR. KONSULTANT.

WZMACNIAM EFEKTYWNOŚĆ DZIAŁAŃ LIDERÓW I JAKOŚĆ [WSPÓŁ]PRACY W FIRMIE, ZESPOLE, PROJEKCIE.



Po co?	Pomagam budować współpracę w firmach: pionową, poziomą oraz z otoczeniem. By ludzie, zespoły i firmy szli swoją drogą świadomie i efektywnie.
Jak?	PRAGMATYCZNY UMYSŁ I PSYCHOLOGICZNE WYKSZTAŁCENIE. BO LICZY SIĘ I REZULTAT, I PODEJŚCIE. W pracy łączę konkretne, biznesowe narzędzia i nastawienie na „namacalne” rezultaty z uważnością oraz szacunkiem dla potrzeb i doświadczeń moich Klientów.

Co? Od 1997 roku pomagam:

- usprawniać kierowanie zespołami (w tym zespołami projektowymi),
- wzmacniać jakość współpracy (w firmie, zespołach, projektach) i jakość obsługi Klientów,
- rozwijać kompetencje, które są bazą efektywnej [współ]pracy: świadomość własnej roli, komunikacja, asertywność, rozwiązywanie konfliktów.

Realizuję kompleksowe projekty rozwoju kompetencji menedżerskich. Wspieram procesy personalne (systemy ocen, procesy SC/AC/DC) oraz jakość zarządzania (w tym doskonałości zarządzania projektami wg modelu IPMA PEB). Projektuję procesy personalne (systemy ocen, procesy SC/AC/DC) oraz wzmacniam jakość zarządzania (w tym doskonałości zarządzania projektami wg modelu IPMA PEM®).

Wprowadzam techniki facylitacji Clean do pracy trenerskiej a także projektowej (na etapie planowania, przeglądu i zamykania). Jestem twórczynią Modelu TEAM® – warsztatu budowania wspólnej roadmap dla zespołów.

- Kto?**
- Psycholog organizacji i pracy (Uniwersytet Warszawski, stopień magistra)
 - W latach 1998-2009 wykładowca w Warszawskiej Szkole Reklamy [m.in. Warsztaty negocjacyjne, Sprzedaż i obsługa Klienta, Zarządzanie personelem, Zarządzanie zespołem projektowym]
 - W latach 2005-2016 kierownik modułów praktycznych i wykładowca na Uniwersytecie SWPS [Zarządzanie zespołami – w tym blok „Organizacja pracy zespołowej (podejście projektowe)”, Metody pracy w warunkach konfliktu: Negocjacje, mediacje, facylitacja; Ja w projekcie – rola szefa zespołu]
 - Asesor IPMA Project Excellence Model (od 2015 aktywny w ramach Polish Project Excellence Award). Członek Rady Mazowieckiej Grupy Regionalnej IPMA Polska
 - Diagnosta stylu przywództwa ILM72 oraz siły i odporności psychicznej MTQ48/MTQPus
 - Współtwórca i użytkownik „BlitzGrow – kompleksowej metody rozwoju organizacji” opartej na podejściu projektowym
 - Mediator (wg Standardów Polskiego Stowarzyszenia Mediatorów)
 - Moderator Design Thinking. Facylitator Clean Coaching (specjalizacja indywidualna i zespołowa)
 - Trener przywództwa systemowego SPOCO® (przeгляд aktualnej sytuacji, wyznaczenie celów i wsparcie w utrzymaniu rytmu zmian)
 - Certyfikat ukończenia programu ewaluacji efektywności szkoleń Kirkpatricka na Poziomie Brązowym



Kirkpatrick
Bronze Level



Polska Izba
Firm Szkoleniowych



International Project
Management
Association



Klub Trenerów
Biznesu



Polish Society
for Training &
Development

Kontakt:

+48 607 380 439 ■ napisz@magdalenarobak.pl ■ magdalenarobak.pl