

# SZEFIE, OTO TWOJA ROLA W PROCESIE SZKOLENIOWYM

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

mini-przewodnik



*Magdalena Robak*



## 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 WSPARCIA<sup>1</sup>

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), ze 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 w działaniu Podwładnych. Badania Brinkerhoffa wskazują, że przy takim podejściu 85% Uczestników wdraża nowe kompetencje z powodzeniem i trwale.

### 2. POTRZEBNE SĄ ODPOWIEDNIE WARUNKI<sup>2</sup>

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 zasła 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.

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

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



## PRZED:

### Uzgodnij cele i zadaj 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 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 Twoi 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.
- Wesprzyj 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.

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

biuro@magdalenarobak.pl

+48 607 380 439