

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Zarządzanie projektem szkoleniowym

Autor: Training Partners
ISBN: 978-83-246-1244-4
Format: A5, stron: 344



Skazani na rozwój!

- Praca menedżera projektów – kompleksowe projektowanie szkoleń na światowym poziomie
- Szkolenia otwarte, warsztaty MBA, outdoor i inne – organizacja każdego rodzaju działań treningowych
- Od żółtodzioba do wyjadacza – zajęcia na wszystkich poziomach zaawansowania i dla różnych grup zawodowych
- Sprawdzone wzorce – prezentacja prawdziwych polskich przypadków i konkretnych projektów

Człowiek uczy się przez całe życie.

Człowiek pracujący – całe życie się szkoli

Pracodawcy w ogłoszeniach reklamowo-rekrutacyjnych, specjaliści od analiz konkurencyjnego rynku pracy, kandydaci deklarujący swoje zaangażowanie w wykonywanie przyszłych obowiązków – wszyscy mówią o szkoleniach. Każdy ambitny pracownik od pierwszych dni życia zawodowego ma jasno określony cel – rozwój swoich kompetencji. Oczywiście najłatwiej osiągnąć ten cel poprzez udoskonalające treningi. Im większe nadzieje i oczekiwania pokładane w menedżerach personalnych i zewnętrznych trenerach, tym większa presja ich pracy i nacisk na imponujące sukcesy. Tymczasem autorzy tego wyjątkowego i nowatorskiego podręcznika zdradzają całą prawdę:

„Szkoleniami niczego nie zmienimy. Samymi szkoleniami. Tak jak mąką nie nakarmimy głodnych. Samą mąką. W tej książce staramy się pokazać, jak z treningu uczynić kompletny projekt, którego efektem są oczekiwane i pozytywne zmiany w ludziach i przedsiębiorstwie.”

ze „Wstępu”

Doskonale zaprojektowany trening to nie tylko ciekawe zajęcia i świetne materiały. Treningi mogą być skuteczne pod warunkiem, że stanowią długofalowe projekty rozwojowe. Jeśli zawodowo zajmujesz się organizacją lub prowadzeniem szkoleń albo planujesz oddać się tej pracy w przyszłości, ta książka jest idealna właśnie dla Ciebie. Zespół najbardziej doświadczonych polskich trenerów nauczy Cię sztyt szkolenia na miarę klienta. Nim zaczniesz mistrzowsko uczyć innych, dowiedz się, jak:

- określać cele projektów szkoleniowych;
- dobierać odpowiedni program i metodykę;
- tworzyć harmonogramy i wybierać miejsce treningu;
- wielopoziomowo oceniać osiągnięte efekty.

Paul Valery twierdził, że nauka jest zbiorem wypróbowanych przepisów. Ta książka to istna skarbnica przepisów o tym, jak nauczać.



Spis treści

Autorzy	7
Trenerzy i menedżerowie projektów szkoleniowych w Training Partners	7
Klienci Training Partners — specjaliści ds. szkoleń i rozwoju	10
Wstęp	13
1. Projekt szkoleniowy – krok po kroku	17
Lista zadań w projekcie	17
Wybór firmy szkoleniowej	24
Ustalenie zasad współpracy w projekcie	27
Badanie potrzeb szkoleniowych	29
Cele badania potrzeb szkoleniowych	30
Etapy badania potrzeb szkoleniowych	32
Wskazówka	34
Ustalenie programu szkolenia	40
Wybór metodyki szkolenia	44
Tworzenie harmonogramu projektu	47
Wybór miejsca szkolenia	52
Ocena szkolenia	59
Poziom 1 — reakcja	61
Poziom 2 — uczenie się	69
Poziom 3 — zachowanie	75
Poziom 4 — wyniki	79
Wsparcie szkolenia i wdrożenie rezultatów	83

2. Organizacja różnych typów szkoleń 89

Warsztaty i treningi zamknięte	89
Określ precyzyjny cel szkolenia	90
Przeprowadź analizę potrzeb i sytuacji	93
Zaplanuj szkolenie w odpowiednim momencie	94
Stwórz program, który odzwierciedla cele szkolenia	95
Wybierz atrakcyjną metodologię	96
Wybierz doświadczonego trenera praktyka	99
Zorganizuj trening w profesjonalnie przygotowanym miejscu	100
Zorganizuj wsparcie poszkoleniowe	101
Szkolenia otwarte	103
Studia podyplomowe i programy MBA	109
Programy MBA	113
E-learning	119
Warsztaty doradcze i facilitowane	125
Uświadomienie	127
Zainspirowanie	128
Wsparcie w wypracowywaniu rozwiązań	129
Zaplanowanie wdrożenia	131
Rozrysowanie mapy wdrożenia	131
Coaching i wsparcie w bieżącej pracy	132
Ocena i adaptacja	133
Wyjazdy outdoor	138
6 ważnych kryteriów	140
Cele szkoleń i wyjazdów outdoor	141
Forma wyjazdu	143
Dobór trenerów	147
Logistyka i organizacja	149
Projekty outdoor dla dużych grup	151
Gry symulacyjne	158
Zakres tematyczny symulacji	163
Metodyka symulacji	165
Przebieg symulacji	167

3. Cykle szkoleniowe dla głównych grup zawodowych 171

Cykle szkoleniowe dla menedżerów	171
Analiza sytuacji wyjściowej i potrzeb firmy	172
Dobór uczestników szkoleń	175
Budowanie schematu cyklu	177
Modyfikacje i uzupełnienia	179
Wdrażanie narzędzi i rezultatów	181
Cykle szkoleniowe dla specjalistów	183
Cykle szkoleniowe dla handlowców	195
Właściwy człowiek na właściwym miejscu	196
Pierwszy etap szkolenia	198
Wyjazdowo, w biurze, w domu	202
Coaching dla handlowców	204
Według procedur czy indywidualnie	205
Standardy coachingu	208
Indywidualne sesje doradcze	210
Zaawansowane elementy rozwoju	212
Przeciwdziałanie rutynie	214
Kompetencje handlowców	217
Wzmacnianie rezultatu szkoleń	222
Kim jest dobry trener handlowców	223
Cykle szkoleniowe dla brygadzystów i kierowników zespołów produkcyjnych	224
Kierowanie zespołem	225
Budowanie autorytetu lidera	229
Motywowanie finansowe i pozafinansowe	231
Organizacja pracy w dziale produkcji	233
Optymalizacja procesów i minimalizacja kosztów produkcji	236
Proponowanie i efektywne wdrażanie innowacji i usprawnień	238
Coaching w dziale produkcji	240

4. Studia przypadków konkretnych projektów243

Program rozwojowy dla wyższych rangą menedżerów w koncernie energetycznym	243
Cykl szkoleniowy dla menedżerów w ogólnopolskiej firmie handlowej	250
Szkolenia dla sprzedawców w firmie produkcyjno-handlowej	259
Cykl szkoleniowy dla specjalistów i menedżerów ogólnopolskiej firmy handlowej	271
Cykl szkoleń dla handlowców i szefów sprzedaży firmy farmaceutycznej	279
Program rozwojowy dla opiekunów klienta w dużej hurtowni farmaceutycznej	289
Cykl szkoleń menedżerskich dla brygadzistów w firmie produkcyjnej	297
Szkolenia dla sprzedawców w sklepach kosmetycznych	307
Development center w dziale obsługi klienta koncernu energetycznego	312
Cykl wyjazdów outdoor dla pracowników oddziałów dużego banku	320
Szkolenie outdoor dla menedżerów dużej firmy FMCG	325
Gra symulacyjna w programie rozwoju przyszłej kadry menedżerskiej	329

Skorowidz335

1.

Projekt szkoleniowy – krok po kroku

Lista zadań w projekcie

Każdy projekt szkoleniowy jest typowym przedsięwzięciem podjętym w celu zaspokojenia określonej potrzeby. Ma wyznaczony w czasie początek i koniec, ma cele, mierniki, a także grupy odbiorców. W tym przypadku są to najczęściej:

- zarząd,
- uczestnicy szkoleń,
- dział personalny,
- bezpośredni przełożeni szkolonych osób.

Projekt szkoleniowy ma na celu zaspokojenie potrzeb rozwojowych, wyłonionych na etapie ich badania. Realizacja projektu szkoleniowego powinna wspierać osiągnięcie założonych celów firmy, takich jak: wypromowanie nowego produktu, rekrutacja osób do nowo tworzonego działu lub zwiększenie efektywności prowadzonych zebrań.

Specjaliści z działu personalnego, którzy pierwszy raz muszą zmierzyć się z realizacją dużego projektu szkoleniowego, mają często wrażenie, że projekty są podobne do zwykłych procesów kadrowych, z którymi mają do czynienia na co dzień, w ramach obowiązków. Różnica między projektem szkoleniowym a codzienną pracą wydziałów personalnych polega na tym, że procesy kadrowe są ciągle,

a projekty tymczasowe i unikalne. Oczywiście zdarza się, że seria małych lub większych projektów przeradza się w proces. Np. co roku organizowany jest miniprojekt „Szkolenie z BHP”. Jest to tak powtarzalne, że można już mówić o pewnym procesie.

Często też z jednego projektu szkoleniowego wynika następny. W punkcie poświęconym szkoleniom handlowców pokażemy, jak po zakończeniu projektu „Wdrożenie nowego handlowca do pracy” przechodzimy do projektu „Szlifowanie umiejętności sprzedażowych”. A gdy ten się zakończy, będziemy mogli rozpocząć projekt „Kreowanie osobowości i gwiazd sprzedaży”. Można więc mówić o procesie edukacyjnym. Składa się on jednak z serii projektów — oddzielonych od siebie w czasie, mających inne cele (inne są cele wdrażania początkującego handlowca, inne kreowania doświadczonej gwiazdy), osobne mierniki, a często także budżety. W dużych korporacjach każdy z tych projektów może mieć też osobnego menedżera.

W tej książce skupiać się będziemy właśnie na projektach szkoleniowych, raczej długich cyklach niż pojedynczych treningach. Będziemy prezentować przedsięwzięcia edukacyjne, które mają punkt początkowy, punkt końcowy, cel, budżet i mierniki jego realizacji.

Przeanalizujemy przede wszystkim warstwę „personalną” i „edukacyjną” tych projektów: potrzeby szkoleniowe, dobór programów szkoleń, specyfikę różnych form szkoleniowych i kształcenia różnych grup zawodowych. Nie będziemy skupiać się natomiast na wiedzy stricte dotyczącej zarządzania projektem, np. tworzeniu schematu Gantta czy metodach pisania budżetu projektu. Tej dziedzinie poświęcono bardzo wiele innych książek. Zastrzegamy jednak — menedżer projektu szkoleniowego wiedzę tę powinien posiadać. W końcu zarządza projektami — specyficznymi, niemniej projektami.

Cechą projektu szkoleniowego jest ściśle wytyczony rytm pracy, który wyznaczają dwa czynniki: budżet i czas. Oprócz nich stosowane są również inne mierniki sukcesu zrealizowanego projektu szkoleniowego:

- zaspokojenie potrzeb uczestników szkoleń,
- osiągnięcie celów stawianych przed szkoleniem na poziomie działu lub całego przedsiębiorstwa,
- zmiany, które zaszły w firmie na skutek realizacji projektu szkoleniowego.

Każdy projekt szkoleniowy składa się z pięciu etapów:

- inicjowania (dostrzeżenie potrzeby szkoleniowej i podjęcie decyzji o tym, że należy tę potrzebę zaspokoić),
- planowania (dokładna analiza potrzeb, stworzenie budżetu i harmonogramu zajęć, wybór trenerów i miejsc szkoleń, opracowanie programów zajęć),
- realizowania (prowadzenie szkoleń i działań towarzyszących),
- kontrolowania (ocena szkolenia),
- zamykania (wsparcie we wdrożeniu i planowanie kolejnych kroków — np. kolejnego projektu szkoleniowego).

Pomysł na projekt szkoleniowy może pochodzić od zarządu firmy, dyrektora personalnego lub menedżera szkoleń, menedżerów liniowych, zainteresowanych pracowników, a czasem klientów lub partnerów zewnętrznych (np. zgłaszających niekompetencje handlowców). To, kto jest stroną inicjującą projekt, ma duży wpływ na jego budżet oraz losy w kolejnych etapach zarządzania projektem szkoleniowym.

Kolejność czynności w projekcie przedstawia tabela 1.1. Znak „J+” oznacza konieczność zaangażowania się poszczególnych partnerów projektu szkoleniowego. Symbolem „J” oznaczono natomiast tylko taką możliwość, jeśli partnerzy uznają to za właściwe. Znak „–” symbolizuje brak możliwości zaangażowania.

Tabela 1.1. Kolejność czynności w ramach projektu szkoleniowego i stopień zaangażowania partnerów projektu

Czynność	Firma szkoleniowa	Dział personalny	Bezpośredni przełożony szkolonych osób (kierownik liniowy)
Zidentyfikowanie problemu firmy (dostrzeżenie i zdefiniowanie potrzeby)	–	J+	J+
Wybór firmy szkoleniowej (często następuje później – np. dopiero po określeniu potrzeb szkoleniowych)	–	J+	J+
Ustalenie zasad współpracy w projekcie	J+ (jeśli nie realizujemy szkoleń wewnętrznie)	J+	J
Dokładne określenie problemów w przedsiębiorstwie	J	J+	J+
Ustalenie, czy wyodrębnione problemy mogą być rozwiązane poprzez szkolenia	J+	J+	J

Tabela 1.1. Kolejność czynności w ramach projektu szkoleniowego i stopień zaangażowania partnerów projektu — ciąg dalszy

Czynność	Firma szkoleniowa	Dział personalny	Bezpośredni przełożony szkolonych osób (kierownik liniowy)
Określenie potrzeb szkoleniowych w odniesieniu do celów biznesowych i strategii firmy	∫	∫+	∫+
Ustalenie grupy docelowej szkolenia i jej potrzeb szkoleniowych	∫+	∫+	∫
Określenie potrzeb szkoleniowych poszczególnych uczestników i całego działu	∫+	∫+	∫
Określenie celów edukacyjnych projektu szkoleniowego	∫+	∫+	∫+
Ustalenie zasad kaskadowania wiedzy	∫+	∫+	∫+
Ustalenie metod oceny efektów szkolenia	∫	∫+	∫+
Ustalenie programu szkolenia	∫+	∫	∫
Dobór metodyki szkolenia	∫+	∫	∫
Dobór trenerów do konkretnych warsztatów	∫+	∫	∫
Ustalenie harmonogramu projektu	∫+	∫+	∫+

Tabela 1.1. Kolejność czynności w ramach projektu szkoleniowego i stopień zaangażowania partnerów projektu — ciąg dalszy

Czynność	Firma szkoleniowa	Dział personalny	Bezpośredni przełożony szkolonych osób (kierownik liniowy)
Ustalenie miejsca szkolenia	√+	√+	√+
Akceptacja harmonogramu przez trenerów	√+	—	—
Akceptacja harmonogramu przez uczestników	—	√+	√+
Organizacja miejsca szkolenia oraz zakwaterowania	√	√+	√
Zapewnienie obecności uczestników na szkoleniu	—	√+	√+
Zapewnienie materiałów i pomocy dydaktycznych	√+	√	—
Wprowadzanie korekt do harmonogramu szkoleń	√+	√+	√+
Prowadzenie zgodnie z ustaleniami sesji szkoleniowych z partnerami projektu szkoleniowego	√+	—	—
Ustalenie działań wspierających projekt szkoleniowy	√+	√+	√+

Tabela 1.1. Kolejność czynności w ramach projektu szkoleniowego i stopień zaangażowania partnerów projektu — ciąg dalszy

Czynność	Firma szkoleniowa	Dział personalny	Bezpośredni przełożony szkolonych osób (kierownik liniowy)
Realizacja działań wspierających osiągnięcie celów projektu szkoleniowego	J	J	J+
Zamknięcie projektu szkoleniowego i wyciągnięcie wniosków na przyszłość, zaplanowanie dalszych działań	J+	J+	J+

Warto zaznaczyć, że przedstawiliśmy tu najbardziej typową kolejność czynności. Jednak w każdym projekcie ten układ może być nieco inny. Wynika to ze specyfiki projektu, możliwości budżetowych, decyzji o realizacji szkoleń wewnętrznie lub z firmą szkoleniową. Na harmonogram działań może mieć też wpływ sezonowość produkcyjna czy sprzedażowa, kontekst rynkowy (np. wejście nowego konkurenta) albo powiązania z innymi projektami w firmie (np. szkolenia menedżerskie przy okazji wdrażania systemu ocen okresowych, które mają prowadzić ci menedżerowie).

Niezależnie jednak od kolejności zadań, warto — analizując tę tabelkę — zadać sobie pytanie: czy o żadnym z wymienionych tu działań nie zapomnieliśmy? A jeśli z któregoś rezygnujemy, to czy robimy to świadomie, będąc pewnym, że nie wpłynie to negatywnie na projekt?

W praktyce niektóre z wymienionych w tabeli 1.1 czynności są nieco ważniejsze niż inne. Te, które wpływają w znaczący sposób na sukces lub porażkę projektu szkoleniowego, opisano szczegółowo w kolejnych punktach.

Wybór firmy szkoleniowej

Pełny proces wyboru firmy szkoleniowej w projekcie składa się z pięciu etapów:

- uświadomienia sobie, dlaczego w ogóle poszukujemy firmy szkoleniowej (i czy jest to rzeczywiście konieczne) — to pozwoli zdefiniować dokładnie cele stawiane przed firmą (np. czy tylko ma szkolić, czy także oceniać szkolenia oraz np. szukać ośrodków szkoleniowych?);
- ustalenia kryteriów oceny firm szkoleniowych oraz ich ważności (są kryteria mniej i bardziej istotne);
- zebrania informacji na temat firm szkoleniowych istniejących na rynku, ich tradycji, zatrudnionych trenerów, dotychczasowych klientów itp.;
- zaproszenia kilku firm do złożenia ofert, spotkania z firmami i wyboru najbardziej odpowiedniej propozycji — z uwzględnieniem zidentyfikowanego w przedsiębiorstwie problemu;
- wprowadzenia decyzji w życie (m.in. wynegocjowania i podpisania umowy).

Kryteria, które powinno się ustalić, zanim rozpocznie się poszukiwanie firm szkoleniowych, to:

- Doświadczenie w realizacji zbliżonych projektów szkoleniowych (np. liczba projektów rocznie lub w historii działania firmy). Warto podczas spotkania poprosić firmę, by opowiedziała o projektach realizowanych w podobnej branży, dla osób na analogicznych stanowiskach lub o doświadczeniach w zaspokajaniu identycznych potrzeb szkoleniowych.

- Doświadczenie trenerów (liczba dni szkoleniowych w roku, rodzaj szkolonych firm, wykształcenie, doświadczenie zawodowe inne niż trenerskie itp.).
- Osobowość trenerów: czy są to osoby o nastawieniu charyzmatycznego mówcy, relacyjnego moderatora, wykładowcy akademickiego albo jeszcze innym? W różnych projektach szkoleniowych potrzebni są inni trenerzy. Najlepiej zaprosić ich na spotkanie i porozmawiać — ocenić, czy pasują do naszej kultury organizacyjnej i osobowości uczestników szkoleń.
- Wielkość firmy szkoleniowej, mierzona np. liczbą stałych, etatowych trenerów. Ważne jest to w większych projektach, kiedy to mała firma może po prostu nie podoląć ilościowo (nawet jeśli jest dobra jakościowo).
- Zróżnicowanie metod szkoleniowych: czy będą to studia przypadków, odgrywanie ról, gry symulacyjne, outdoor...? Czy też tylko jedna metoda, np. dyskusja moderowana?
- Sposób badania potrzeb szkoleniowych (przebieg, ilość i rodzaj działań w części poprzedzającej szkolenia, metody dochodzenia do źródła problemu — ankiety, wywiady, metoda centrum rozwoju (ang. *development centre*) itp.).
- Stosowane metody oceny efektów szkolenia (wizyty coachingowe, testy wiedzy i umiejętności itp.).
- Opinie byłych uczestników szkoleń prowadzonych przez te firmy (częstą i naturalną praktyką jest prowadzenie rozmów telefonicznych z byłymi klientami).
- Przykładowe raporty poszkoleniowe (budowa raportu, jego elementy, ilość „teorii” i wniosków praktycznych itp.) — firma powinna ujawnić jakiś raport, z którego wcześniej usunie wszystkie dane identyfikujące klienta i jego pracowników.

Każde z przyjętych kryteriów powinno mieć określoną wagę. Stopień ważności można nadać, przypisując kryterium odpowiednią liczbę punktów, od 0 do 100, im więcej punktów, tym kryterium ważniejsze. Najlepiej, gdy suma punktów wszystkich wybranych kryteriów oceny firmy szkoleniowej nie przekracza liczby 100 — w przeciwnym wypadku trudno będzie poradzić sobie z obliczeniami. W praktyce kryterium liczby realizowanych dużych projektów szkoleniowych można przypisać 40 punktów, opinii byłych uczestników szkoleń — 10 punktów, raportom poszkoleniowym — 20 punktów, średniej liczbie dni szkoleniowych trenerów — 30 punktów. Daje to w sumie 100 punktów. Przykład takiego stopniowania ważności kryteriów zawiera tabela 1.2.

Tabela 1.2. *Macierz decyzji w projekcie szkoleniowym*

Kryteria oceny decyzji	Ważność danego kryterium w punktach	Firma szkoleniowa 1		Firma szkoleniowa 2		Firma szkoleniowa 3	
		Ocena	Ocena × ważność	Ocena	Ocena × ważność	Ocena	Ocena × ważność
Liczba realizowanych dużych projektów szkoleniowych	40	3	120	5	200	2	80
Opinie byłych uczestników szkoleń i byłych klientów	10	5	50	3	30	4	40
Raporty poszkoleniowe	20	4	80	3	60	5	100
Odsetek trenerów z doświadczeniem menedżerskim	30	2	60	4	120	2	60
	Suma: 100	Suma: 310		Suma: 410		Suma: 280	

Aby decyzja dotycząca wyboru firmy szkoleniowej była jak najbardziej obiektywna i w największym stopniu gwarantowała osiągnięcie założonych celów, można zastosować prostą metodę liczbową. Każdemu z wariantów decyzji należy przypisać ocenę pomnożoną przez punkty oznaczające ważność danego kryterium oceny. Skala ocen może być dowolna, ale dla wygody dobrze jest obrać od 1 (najniższa) do 5 (najwyższa). Taka ocena to stopień, w jakim poszczególne firmy szkoleniowe spełniają dane kryterium decyzyjne. Wyniki obliczeń zawiera macierz decyzji w projekcie szkoleniowym przedstawiona w tabeli 1.2.

Jeśli zsumuje się wszystkie przyznane oceny pomnożone przez ustaloną wcześniej ważność kryteriów, otrzyma się wynik przeprowadzenia wyboru firmy szkoleniowej. Z powyższego przykładu wynika, że najwyższą ocenę końcową otrzymała firma nr 2.

Oprócz tego w przypadku projektu szkoleniowego o budżecie kilkudziesięciu lub kilkuset tysięcy złotych warto sprawdzić, czy firma jest wpisana do ewidencji niepublicznych placówki kształcenia ustawicznego, prowadzonej przez stosowny urząd miasta (to ułatwia kwestie podatkowe — uznanie szkolenia za koszt dla firmy).

Ustalenie zasad współpracy w projekcie

Ponieważ partnerami projektu szkoleniowego są zazwyczaj trzy strony: firma szkoleniowa, dział personalny firmy-klienta i bezpośredni przełożony (lub przełożeni) uczestników szkolenia, warto od razu ustalić jasne zasady współpracy.

Po pierwsze, należy sporządzić listę osób biorących udział w projekcie oraz wyznaczyć osobę odpowiedzialną za koordynowanie całości działań. Zwykle szefem projektów szkoleniowych jest albo pracownik firmy szkoleniowej, albo menedżer szkoleń w przedsiębiorstwie.

Po drugie, trzeba dokładnie określić zadania pracowników projektu. Zadania te powinny być opisane bardzo szczegółowo, gdyż w sytuacjach spornych — gdy ktoś się z czegoś nie wywiąże — rozstrzygnięcie będzie trudne.

Odpowiedzialność za wykonanie zadania powinien ponosić tylko jeden pracownik, ponieważ jeśli dwie osoby — siedzące bardzo często w biurach na dwóch końcach Polski — będą miały odpowiadać za to samo zadanie, w efekcie nikt go nie wykona.

Po trzecie, na początku współpracy konieczne jest bezpośrednie spotkanie wszystkich osób uczestniczących w projekcie. Dzięki temu będzie możliwe określenie jasnych zasad komunikowania się, sposoby raportowania przebiegu projektu, rodzaju informacji, jakie wszyscy partnerzy projektu będą wymagać na etapie jego realizacji.

Powstaje w ten sposób nie tylko schemat organizacyjny zespołu projektowego, w którym uczestnicy mają określone karty zadań, ale również schemat rozwiązywania problemów, ustalania zmian w harmonogramie projektu, ewentualne zmiany trenerów itp. Praktycy, prowadzący duże projekty szkoleniowe, podkreślają, że bardzo ważne jest stałe komunikowanie się i budowanie dobrych relacji. To ułatwi rozwiązywanie sporów, bardziej szczerą dyskusję, ustalanie działań korygujących. A prawie nie zdarza się, by w dużym projekcie nie dochodziło do sporów i problemów organizacyjnych.

Jak zauważyliśmy, na przebieg projektu duży wpływ ma sprawność organizacyjna firmy szkoleniowej. Powinno to więc być jednym z kryteriów jej doboru. Może się przecież zdarzyć, że szkolenie zepsuje trener świetny merytorycznie, ale zapominałski i niepunktualny. Dlatego sprawdzając referencje, pytajmy i weryfikujmy, jak przebiegała współpraca organizacyjna klientów, z którymi potencjalny wykonawca realizował duże przedsięwzięcie, podobne do tego, planowanego przez nas.

Przy podejmowaniu decyzji o współpracy zadbajmy o to, by firma szkoleniowa zagwarantowała nam koordynatora i opiekuna merytorycznego. Taka osoba będzie odpowiedzialna za współpracę pomiędzy nami a odpowiednimi trenerami: wymianę narzędzi, przygotowanie i realizację szkoleń w ustalonych terminach, dostarczenie analiz i raportów cząstkowych.

Wybór uczestniczących w projekcie trenerów lub konsultantów powinien również uwzględniać ich dostępność czasową, a umowa winna zawierać ustalenia dotyczące personaliów tych trenerów lub ich ewentualnych zastępców spełniających kryteria merytoryczne. Stanowi to dla nas zabezpieczenie realizacji szkolenia w przypadku sytuacji losowej. Znam przypadek sprzed kilku lat, gdy trenerzy na dzień przed szkoleniem wycofali się z realizacji zlecenia. Wierzę, że klienci i rynek eliminują firmy, które prezentują takie zachowania w relacjach odbiorca — dostarczający szkolenie. Ujęcie w umowie kwestii odpowiedzialności finansowej zleceniobiorcy zabezpiecza firmę przed taką przykrą ewentualnością.

Badanie potrzeb szkoleniowych

Badanie potrzeb szkoleniowych to pierwszy krok do tego, by rozpocząć szczegółowe rozmowy na temat wiedzy, umiejętności i postaw, jakich potrzebują pracownicy. Choć w praktyce często badanie takie przeprowadza się po przesłaniu zapytania do firmy szkoleniowej, to tak naprawdę powinno odbywać się, zanim takie zapytanie zostanie sformułowane. Pracownicy działu HR bardzo często sugerują firmom szkoleniowym tematykę warsztatów. Jednak jeśli trener nie zweryfikuje tego, lawina pomyłek może potoczyć się dalej, aż do przeszkolenia niewłaściwych ludzi z niewłaściwych tematów.

X Przykład: *Jeden z klientów zapytał nas, czy możemy dla grupy handlowców poprowadzić szkolenie rozwijające ich kreatywność i inicjatywę. Takie zapotrzebowanie zgłosił szef sprzedaży. Twierdził, że są oni jedynie odtwórczymi wykonawcami zadań. Po przeprowadzeniu analizy potrzeb okazało się, że kiedyś owi handlowcy byli bardziej twórczy, jednak menedżer nie potrafił delegować odpowiedzialności i dać im więcej swobody działania. Zawsze narzucał własne rozwiązanie i kontrolował każdy krok. W końcu zmęczeniu jego postawą handlowcy uznali, że nie warto się „wychylać”.*

Menedżer ów — choć oczekiwał inicjatywy — nieświadomie ją tłumił.

Zamiast szkolenia dla handlowców zaproponowaliśmy warsztat dla szefów uczący delegowania obowiązków.

Trzeba tu docenić dyrektora personalnego, który przyjął do wiadomości, że źle zdiagnozował problem, i był otwarty na zmianę tematu zajęć oraz szkolonej grupy.

Cele badania potrzeb szkoleniowych

Dobrze przeprowadzone badanie potrzeb szkoleniowych, zarówno firmie szkoleniowej, jak i jej klientowi, pozwala:

- podjąć decyzję, z jakiej dziedziny należy przeprowadzić szkolenia,
- ustalić, jak długi czas treningu jest wymagany, aby uczestnicy nabyli nowych kompetencji,
- zewnętrznym trenerom poznać cele firmy-klienta, a następnie dostosować się do uwarunkowań i oczekiwań zarządu lub kierownictwa,
- poznać motywację, postawy i zachowania uczestników,
- zbadać obecną wiedzę i umiejętności przyszłych uczestników szkolenia,

- zaplanować szkolenie tak, aby jak najbardziej efektywnie wykorzystać sesje szkoleniowe (np. dobrać odpowiednie metody),
- pomóc skonkretyzować oczekiwania zgłaszane firmie szkoleniowej przez klienta,
- stworzyć podstawy do badania efektywności prowadzonych szkoleń.

Jeżeli w firmie organizującej projekt szkoleniowy funkcjonują modele kompetencji lub system ocen okresowych, to na ich bazie można opracować programy edukacyjne, które uzupełnią luki kompetencyjne poszczególnych pracowników. Badanie potrzeb koncentruje się na diagnozowaniu rozbieżności między stanem obecnym a pożądanym. Potrzeby rozumiane są tu jako cele, w których osiągnięciu ma pomóc szkolenie. Warto zaznaczyć, że cele firmy, a dokładniej rozwiązanie pewnych jej problemów, wcale nie musi nastąpić za pomocą szkoleń. Jeśli badanie potrzeb zostanie źle przeprowadzone albo, co gorsza, wcale nie zostanie przeprowadzone, to aplikowany lek na problemy firmy będzie zupełnie nieskuteczny. Oddzielenie dwóch kwestii:

- spraw mogących ulec zmianie dzięki szkoleniom,
- spraw, które wymagają rozwiązań organizacyjnych,

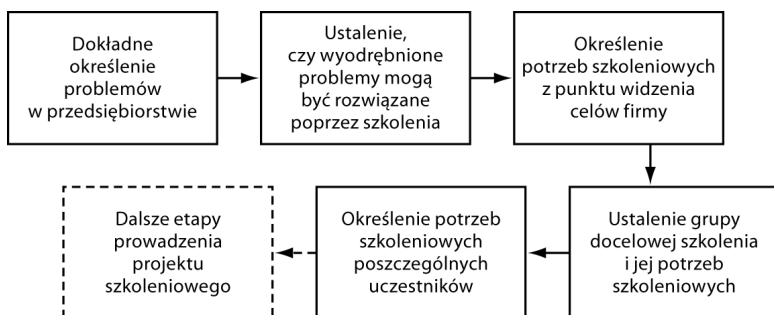
wymaga, aby badanie potrzeb szkoleniowych było stałym zajęciem działu personalnego. Nie powinno być realizowane doraźnie przed zakupieniem projektu szkoleniowego.

Osoby zajmujące się tworzeniem technik badania potrzeb szkoleniowych wyróżniają dwa rodzaje takich badań. Pierwszy to badania eksploracyjne, które mają na celu wstępne identyfikowanie wszystkich możliwych zjawisk i problemów, które mogą zostać rozwiązane za pomocą szkolenia. Drugi rodzaj to badania eksplanacyjne (pogłębiające jeden wybrany obszar wiedzy). Ich celem jest znalezienie

źródeł danego problemu lub zagadnienia oraz sprawdzenie, w jakim stopniu możliwe jest rozwiązanie lub modyfikowanie go za pomocą szkoleń. Badania eksplanacyjne dają zatem daleko lepszy obraz tego, co dzieje się w firmie. Pozwalają też przemyśleć inne sposoby poprawy funkcjonowania firmy niż edukacja pracowników.

Etapy badania potrzeb szkoleniowych

Badanie potrzeb szkoleniowych obejmuje określenie grupy docelowej szkolenia, czyli osób, które mają wziąć w nim udział. Dyskusja na temat tego, co ma być zrobione w pierwszej kolejności: określenie potrzeb szkoleniowych czy zdefiniowanie grupy docelowej, jest podobna do poszukiwania odpowiedzi na pytanie, czy pierwsze było jajko czy też kura. Obie te czynności przeplatają się ze sobą. Poprawne badanie potrzeb szkoleniowych powinno w efekcie dać odpowiedź, których pracowników należy przeszkolić, a na dalszym etapie umożliwić ustalenie również, jakie są ich osobiste oczekiwania dotyczące przyszłej edukacji. Kolejność postępowania przedstawia poniższy schemat.



Rysunek 1.1. Etapy badania potrzeb szkoleniowych

Przy definiowaniu grup docelowych szkolenia ważny jest podział ze względu na miejsce w strukturze organizacyjnej, np. mistrzowie, brygadziści, handlowcy, menedżerowie. Tych ostatnich można dalej podzielić, mając na uwadze szczeble, funkcje liniowe i projektowe itp. Dla każdej z tych grup łatwiej jest zbudować później cykl rozwojowy i dobrać tematykę szkoleń lepiej dostosowaną do potrzeb uczestników.

Innym kryterium wyodrębnienia grup docelowych może stać się podobieństwo w zakresie obowiązków — np. szkolone są wszystkie osoby, które powinny rozwijać umiejętność komunikacji międzykulturowej. Wyjątek stanowią jednak takie tematy, jak: współpraca w zespole, komunikacja między ludźmi czy asertywność. Wówczas grupy szkoleniowe powinny być złożone z osób, które najczęściej ze sobą współpracują, np. całe działy, pionierzy, szefowie z podwładnymi.

Przy tym podziale na grupy docelowe ważne jest, aby nie zakłócić podstawowej działalności firmy. Tak mogłoby się zdarzyć, gdyby np. ogółem w firmie było zatrudnionych 14 brygadzystów i w wyniku analizy okazałoby się, że wszyscy muszą zostać przeszkoleni. Można sobie wyobrazić, że pojechaliby na szkolenie w tym samym terminie! W takim wypadku — choć czternastoosobowa grupa nie wydaje się zbyt liczna — trzeba będzie ich podzielić na dwie siódemki.

Ze względu na to, czego dotyczą potrzeby rozwojowe, można szkolenia podzielić na 3 grupy:

- obligatoryjne, związane z funkcjonującymi przepisami prawa, wymogami instytucji kontrolnych (PIP, Sanepid) itp.,
- zaspakajające pilne potrzeby, mające na celu uzupełnienie luk w wiedzy lub umiejętnościach (tę funkcję mogą pełnić szkolenia zarówno „miękkie”, jak i „twarde”),

- rozwojowe, czyli dotyczące przyszłych planów zawodowych pracownika, jego miejsca pracy, pojawiających się wymagań rynku, będące często nagrodą za dotychczasową pracę lub stanowiące element jego awansu zawodowego.

Dobór narzędzi badawczych do analizy potrzeb szkoleniowych powinien umożliwiać rozpoznanie problemów na 3 poziomach:

- przedsiębiorstwa lub działu, w którym pracują uczestnicy,
- całej grupy uczestniczącej w szkoleniu,
- pracownika wstępnie wytypowanego do wzięcia udziału w szkoleniu.



WSKAZÓWKA

Badając potrzeby szkoleniowe, należy postępować w kolejności: od ogółu – problemów firmy lub działu – do szczegółu, czyli potrzeb poszczególnych pracowników.

Najczęstszym narzędziem do badania potrzeb szkoleniowych jest kwestionariusz i wywiad osobisty lub telefoniczny. Trener spotyka się z uczestnikami szkolenia, ich przełożonym oraz menedżerem personalnym lub ds. szkoleń. Osoby te odpowiadają na pytania dotyczące firmy, celów szkolenia, problemów szkolonej grupy.

Celem przeprowadzania takiej rozmowy lub kwestionariusza jest:

1. Poznanie sytuacji szkolonego zespołu: jak bardzo grupa się zna, jaka panuje w niej kultura pracy itp.
2. Poznanie umiejętności, jakie ma już grupa w zakresie omawianej tematyki. Dzięki temu możliwe jest dostosowanie poziomu szkolenia do grupy, a także przeanalizowanie poprzednich programów szkoleń dla tej grupy.

3. Poznanie rzeczywistych sytuacji z życia zawodowego grupy — by właśnie te sytuacje omawiać na szkoleniu. To pozwoli na wyniesienie z zajęć konkretnych, często gotowych do wdrożenia rozwiązań, a nie tylko abstrakcyjnych idei.
4. Analiza oczekiwań samych uczestników — odniesienie się nie tylko do problemów pracodawcy, ale i zagadnień ważnych dla pracowników. Świadomość, że ktoś skupia się na ich problemach, motywuje uczestników do aktywnego udziału w szkoleniu, podnosząc jego skuteczność.
5. Poznanie strategii i sytuacji rynkowej firmy (gdy szkolenie prowadzi zewnętrzny trener). Istotne ze względu na to, by nie marnować czasu na uczenie czegoś, co nie pasuje do strategii lub pozycji na rynku. Takie rozpoznanie jest zwykle przeprowadzane w momencie dokonywania analizy przed złożonym projektem szkoleniowym (cyklem szkoleń), a nie pojedynczym warsztatem.

Przykład: *Oto najbardziej podstawowa lista pytań, jakie trenerzy Training Partners zadadzą klientowi zlecającemu przeprowadzenie szkolenia rozwijającego umiejętność zarządzania projektami. Odpowiedź na te elementarne pytania zajmie zapewne co najmniej godzinę.*

X

1. *Jakie jest wykształcenie, wiek i rozkład płci uczestników warsztatu?*
2. *Na jakich stanowiskach pracują, jaki mają zakres obowiązków/odpowiedzialności, jak wyglądają ich typowe obowiązki (i które z nich zajmują stosunkowo najwięcej czasu ich pracy)?*
3. *W jaki sposób są rozliczani z wyników, za co nagradzani, a za co karani?*
4. *Czy są zmotywowani do pracy, czy też zaangażowanie nie jest wystarczające?*
5. *Jak długo pracują w tej firmie (przeciętnie; plus informacja o tym, ile pracuje ten, kto jest tu najkrócej oraz 3 – 4 osoby pracujące najdłużej)?*

6. *Czy w zespole występują jakieś konflikty, problemy?*
7. *Jakich umiejętności/wiedzy brakuje im najbardziej, by lepiej pracować (nie tylko tych związanych z zarządzaniem projektem, ale w ogóle)?*
8. *Jakie (i mniej więcej kiedy) przechodzili szkolenia? Jakie były ich efekty?*
9. *Jakimi metodami ich szkolono?*
10. *Czy w kulturze organizacyjnej jest coś charakterystycznego, co wyróżnia firmę? Co to takiego?*
11. *To samo pytanie, co poprzednio, w odniesieniu do zespołu czy działu, z którego rekrutują się uczestnicy: co wyróżnia ten zespół?*
12. *Czy są jakieś problemy, jakich trener powinien się spodziewać na szkoleniu (np. gadatliwi, nieśmiali lub kłótniwi uczestnicy, trudny dla firmy moment, w jakim odbywać się będzie szkolenie itp.)?*
13. *Co zostanie uznane za pożądaný efekt szkolenia, co musi się stać, jakie cele muszą być osiągnięte, by klient był zadowolony?*
14. *Jaki jest system zarządzania (zcentralizowany — wszystkie decyzje podejmuje zarząd, czy też można mówić o dużej samodzielności pracowników itp.)?*
15. *Czy ludzie pracują wyłącznie projektowo, czy nie? Jeśli nie — to czy projekt jest głównym zajęciem, czy pobocznym wobec codziennej pracy (jaką część etatu zajmują projekty)?*
16. *Jak przedstawia się system planowania i oceny — jak często się planuje, jak wygląda dokument lub program do planowania, mierniki realizacji celów i co się dzieje pod koniec okresu (jak przebiega ocena i co z niej wynika)?*
17. *Czy uczestnicy planują sami (sami wyznaczają cele), czy z przełożonym? Kto dokonuje oceny?*
18. *Czy pracownicy współzależni od siebie uzgadniają swoje cele i planowanie czasu?*
19. *Jakie tematy z zakresu zarządzania projektem interesowałyby uczestników szkolenia i dlaczego?*

20. *Jakich narzędzi używają do planowania i budżetowania?*
21. *Jakimi projektami zarządzają uczestnicy?*
- Jak bardzo są złożone?*
 - Jak długo trwają?*
 - Jakiej dziedziny dotyczą (np. marketing, badania nad nowymi produktami itp.)?*
 - Czy pracują w zespołach złożonych z ludzi z różnych działów? Jakich?*
22. *Jakie problemy pojawiają się w zespołach projektowych? Pytamy o objawy problemów w każdej z poniższych kategorii:*
- wyznaczanie celu projektu,*
 - planowanie pracy w projekcie, wyznaczanie ostatecznych terminów itp.,*
 - podział zadań i ról w zespole projektowym,*
 - komunikacja wewnątrz projektu,*
 - koordynacja pracy poszczególnych członków zespołu,*
 - podejmowanie decyzji,*
 - podział odpowiedzialności,*
 - egzekwowanie wykonania na czas tego, co mieli zrobić poszczególni członkowie zespołu,*
 - budżet projektu, finanse w projekcie,*
 - specjalistyczne, związane ze specyfiką projektu: promocja, sprzedaż, logistyka...,*
 - inne — jakie?*

Inne, stosowane narzędzia badawcze w procesie analizy potrzeb szkoleniowych to:

- wywiad bezpośredni z wytypowanymi losowo pracownikami przedsiębiorstwa,
- wywiad zogniskowany wśród osób pełniących podobne funkcje w firmie,

- badanie ankietowe,
- obserwacja uczestnicząca (rzadko stosowana ze względu na czas trwania, ale bardzo skuteczna, szczególnie w przypadku szkoleń handlowych),
- opis stanowiska potencjalnych uczestników szkolenia,
- analiza wtórnych źródeł informacji (prasa branżowa, materiały promocyjne, foldery, raporty, wyniki analiz z wcześniejszych audytów),
- studium przypadku, a więc obserwacja nieuczestnicząca,
- metoda centrum rozwoju (ang. *development center*, DC).

Ta ostatnia metoda jest obecnie najbardziej zaawansowanym i wszechstronnym sposobem efektywnego badania potencjału i możliwości rozwoju pracownika. Jej celem jest zbadanie poziomu kompetencji pracowników kluczowych w odniesieniu do realizacji zadań na danym stanowisku. Metoda *development center* pozwala na określenie obszarów wymagających rozwoju w oparciu o dokładnie zdefiniowane kryteria zachowań.

Szczegółowe cele metody centrum rozwoju to:

- planowanie szkoleń grupowych i indywidualnych,
- przeprowadzanie projektów opartych o coaching i mentoring,
- konsultacje wewnętrzne oraz z ekspertami zewnętrznymi,
- stwarzanie indywidualnych ścieżek rozwoju pracowników,
- wybranie osób do zespołu kadry rezerwowej,
- budowanie zespołów projektowych.

Ćwiczenia realizowane podczas *development center* mają formę symulacji zadań lub sytuacji, które występują w aktualnym lub przyszłym środowisku pracy uczestników. Sformułowanie realnego i spójnego dla uczestników kontekstu zadań pozwala uczestnikom na szybkie rozumienie i zaangażowanie się w realizację ćwiczeń. To

przekłada się na wiarygodność obserwacji i wyciąganych wniosków przez badaczy.

Przygotowanie zadań poprzedzone jest obserwacjami rzeczywistego środowiska pracy osób badanych w celu zapewnienia realności i adekwatności przygotowanych symulacji.

Uczestnicy są obserwowani i oceniani przez doświadczonych konsultantów — trenerów i przeszkolonych obserwatorów z ramienia firmy.

Końcowa ocena jest wynikiem syntezy obserwacji i ocen wszystkich oceniających. Warsztaty kończy wspólny panel konsultantów i obserwatorów, na którym zebrany materiał informacyjny jest analizowany i poddawany pod dyskusję.

Wszystkie informacje dotyczące obserwacji i wniosków przedstawione są w formie raportu. Stanowi on narzędzie pomocne w rozwoju pracowników. Napisany powinien być językiem zrozumiałym i pozbawionym psychologicznego żargonu. Raport zawiera informacje o celach, zastosowanych narzędziach i wnioskach uporządkowanych według badanych kompetencji pracowników. Integralną częścią profesjonalnego development center jest rzetelna informacja zwrotna (ang. *feedback*). Każdy uczestnik development center ją otrzymuje; informacja zwrotna jest indywidualna i zawiera podsumowanie wyników oraz wskazania do dalszego rozwoju. Pracownik ma możliwość skonsultowania metod rozwoju i ustalenia kolejnych kroków mających na celu podniesienie kompetencji.

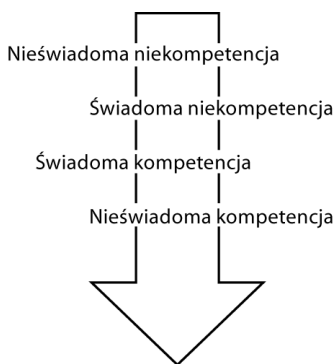
Zastosowanie tej zaawansowanej metody analizy zapewnia obiektywność i sprawiedliwość oceny. Eliminuje to lub zmniejsza opory pracowników przed poddawaniem się tego typu badaniom. A dzięki temu, że analiza potrzeb oparta jest na obserwowaniu uczestników w zróżnicowanych zadaniach, wyniki są dużo bardziej wiarygodne niż w przypadku wywiadów.

Niestety, development center jest o wiele bardziej czasochłonne i kosztowne niż wywiad. Dlatego w praktyce stosuje się je zwykle w przypadku programów liczących co najmniej kilkanaście dni szkoleniowych.

Ustalenie programu szkolenia

W czasie układania programu szkolenia i doboru metodyki niezbędna jest wiedza na temat etapów uczenia się człowieka. Bez znajomości tego procesu trudno będzie skonstruować odpowiedni program oraz dobrać stosowaną metodykę (studiów przypadku, gier, scenek itp.). Oczywiście wiedzę tę powinien posiadać przede wszystkim trener. Jednak menedżerowi projektu szkoleniowego także ułatwi ona pracę.

W praktyce można wyodrębnić cztery główne etapy, sprowadzające wiedzę nie tylko do informacji posiadanych przez uczestnika po szkoleniu, ale także do umiejętności ich wykorzystania oraz nabytych postaw i wyuczonych zachowań. Wszystko odbywa się zgodnie z poniższym schematem.



Rysunek 1.2. *Etapy uczenia się człowieka*

Pierwszy etap przekazywania wiedzy nazywa się nieświadomą niekompetencją. W jej charakterystyce ważne są dwa elementy: potencjalny uczący się nie tylko nic nie wie na dany temat, ale również nie zdaje sobie sprawy ze swojej niewiedzy. Ten etap zdarza się w przypadku szkoleń całkiem często. Uczestnicy są wówczas przekonani, że przecież „są dorośli i, co jak co, ale komunikować to się potrafią”. Pierwszym etapem szkolenia musi więc być uświadomienie im, że czegoś jeszcze nie potrafią i że niektóre umiejętności wymagają dalszego rozwoju. Ćwiczenia uświadamiające są zatem bardzo przydatnym elementem na początku treningu. Bez nich grupa będzie zamknięta na naukę („nie będą nam tu wciskać tego, co już wiemy”). Pracę trenera można wówczas porównać do pracy kogoś, kto ładuje węgiel do zamkniętego pieca. Nie uda mu się — nawet przy użyciu najlepszej łopaty.

To dlatego programy szkoleń bardzo często wyglądają odwrotnie niż scenariusze lekcji w szkole. Szkolenie można rozpocząć grą lub ćwiczeniem, który wprowadzi uczestników w temat szkolenia, przypomni im najważniejsze zasady, a nawet pozwoli popełnić kilka spektakularnych błędów. Jeśli je popełnią, a potem zauważą, jeśli sami doświadczą trudności, staną się bardziej otwarci na wiedzę. Dopiero później warto przeprowadzić te części szkolenia, w czasie których uczestnicy będą uczyli się nowych umiejętności, jednocześnie mając świeże doświadczenie swojej niekompetencji.

Drugim etapem jest świadoma niekompetencja. Uczestnik szkolenia zdaje sobie sprawę z braków wiedzy, ale nadal nie posiada wystarczająco dużo informacji, aby je uzupełnić. Jest jednak otwarty na naukę — a to już bardzo dużo.

Trzeci etap to świadoma kompetencja. Uczący się zdążył już na być wystarczającą wiedzę. Jednak by zastosować ją w praktyce, musi świadomie wkładać w to wysiłek poparty wystarczającą motywacją; trzeba tu jednak dodać, że wysiłek ten nie zawsze zakończony będzie

sukcesem. Podobnie rzecz ma się z kierowcą, który dopiero odebrał prawo jazdy: już umie (choć z trudem) prowadzić, ale jeszcze nie zawsze udaje mu się idealnie zaparkować na kopcercie.

Czwartym etapem edukacji, możliwym do osiągnięcia przy pełnym zaangażowaniu obu stron w przekazywaniu wiedzy — trenera i uczestnika — jest nieświadoma kompetencja. Nabyta wiedza staje się naturalną i intuicyjną umiejętnością, serią nawyków, okazywanymi postawami oraz wyuczonymi zachowaniami. To one pozwalają najpełniej wykorzystać informacje zdobyte na etapie trzecim w praktyce.

Z czasem nieświadoma kompetencja przechodzi w rutynę — i wówczas pora na kolejny etap kształcenia: odświeżanie wiedzy i pobudzanie do zmian.

W projektowaniu programu szkolenia, pomagającym w aktywnym uczeniu się, warto wziąć pod uwagę takie ćwiczenia, studia przypadków czy symulacje, w których będą zaangażowane wszystkie zmysły człowieka. Nauka odbywa się zawsze poprzez to, co widzimy, słyszymy, smakujemy, czego dotykamy oraz co wączamy. Odrębnym kanałem pozyskiwania wiedzy o niezwykle sugestywnym znaczeniu jest kanał czynnościowy, a więc przyswajanie wiedzy, zwłaszcza na głębszych poziomach — zachowań, przekonań, umiejętności czy wyznawanych wartości. Odbywa się to przez to, co człowiek robi.

Zapamiętujemy:

- 10% z tego, co czytamy,
- 20% z tego co słyszymy,
- 30% z tego, co widzimy,
- 50% z tego co widzimy i słyszymy,
- 70% z tego, co mówimy,
- 90% z tego, co mówimy i robimy.

Według Gordona Drydena oraz Jeannette Vos ludzi można podzielić na co najmniej trzy grupy w zależności od preferowanego przez nich stylu uczenia się:

- uczniów kinestetyczno-dotykowych, którzy najlepiej przyswajają sobie wiedzę, gdy są w coś zaangażowani, poruszają się, doświadczają na sobie lub eksperymentują,
- wzrokowców, którzy najlepiej uczą się, gdy widzą obraz tego, co mają przyswoić; niewielki odsetek w tej grupie stanowią osoby nastawione na słowo drukowane, które uczą się głównie przez czytanie,
- uczniowie preferujący styl słuchowy — oni wolą naukę poprzez dźwięk, w tym muzykę i mowę.

Według badaczy ze Specific Diagnostic Studies z Rockville w USA udział procentowy uczniów kinestetyczno-dotykowych, wzrokowców oraz słuchowców wśród młodzieży do 18 roku życia jest mniej więcej jednaki. Te same badania jednocześnie potwierdziły, że większość osób najlepiej przyswaja sobie nową wiedzę, stosując równoległe kilka kanałów percepcji informacji.

Zwykle bardzo trudno ocenić preferowany styl uczenia się uczestników konkretnej grupy. Nawet gdyby badać to na etapie analizy potrzeb szkoleniowych, wyniki byłyby bardzo niedokładne. Tak czy inaczej, okazałoby się, że w grupie będą zarówno wzrokowcy, słuchowcy, jak i kinestetycy. Aby poradzić sobie z tym problemem, rozwiązanie jest tylko jedno: różnicować program szkolenia i przekazywać treści różnymi kanałami.

Nie tylko style uczenia się mają znaczenie w przygotowaniu programu szkolenia pracowniczego. Trenerzy określają jeszcze cztery czynniki wpływające na narzędzia i stosowane strategie efektywnego uczenia się. Są to:

- wielkość grupy i jej skład (np. stanowiska, zawody),
- poziom zaawansowania treningu,
- dynamika i moment w cyklu życia grupy (osoby, które się nie znają, czy zgrana paczka?),
- płeć i wiek członków grupy.

W praktyce mała grupa chętniej będzie podejmować dyskusję z prowadzącym szkolenie, a uczestnicy chętniej będą wymieniać doświadczenia między sobą. Poziom treningu również wpływa na postawione cele przekazywania wiedzy. Jeśli szkolenie jest przeznaczone „dla początkujących”, niektóre osoby mogą być znudzone pozyskiwaniem wiedzy, którą już posiadają. Jeśli natomiast szkolenie jest bardzo zaawansowane, istnieje obawa, że uczestnicy mogą mieć trudności i wymagać dodatkowych ćwiczeń.

Nie bez znaczenia pozostaje również to, czy szkolenie jest dobrowolne, czy obowiązkowe.

Wybór metodyki szkolenia

Obecnie stosowane techniki szkoleniowe są dość zróżnicowane pod względem roli, jaką ma pełnić trener w czasie sesji szkoleniowej. Wśród najczęściej stosowanych technik można wymienić:

- prezentacje i wykłady,
- dyskusje i burze mózgów,
- studia przypadku (ang. *case study*),
- odgrywanie ról,
- symulacje strategiczne i biznesowe,
- gry menedżerskie i outdoor.

Prezentacja, wykład i dyskusja stosowane są w celu przekazania teoretycznej wiedzy niezbędnej do wykonywania zadań przez pracowników. Niezbyt nadają się do budowania zespołu, kształcenia umiejętności zarządzania czasem czy pobudzania do twórczego myślenia. Trzeba pamiętać także o zasadzie, że dobry wykład czy prezentacja muszą być wsparte praktycznym ćwiczeniem poznanych treści.

Bardziej interaktywną formę mają dyskusje, do których trener może pobudzić odpowiednio postawionymi pytaniami. Jednym z najważniejszych pytań stawianych uczestnikom jest fundamentalne „dlaczego?”. Trener powinien pozostać w dyskusji neutralny, a jednocześnie zachęcać do otwartej i dwustronnej komunikacji oraz wymiany doświadczeń między członkami grupy.

Studia przypadku są dobrą metodą rozwijania umiejętności analitycznego i krytycznego myślenia. Ta technika poprzez zastosowanie analogii pozwala odnieść podjęte decyzje do rzeczywistej sytuacji. Studia przypadku sprawdzają się także wówczas, gdy istnieje potrzeba uzmysłowienia uczestnikom szkolenia związku pomiędzy przekazaną w czasie wykładu lub prezentacji teorią a codzienną praktyką. Dobrze przygotowane studium przypadku oparte jest na rzeczywistej sytuacji w firmie, zawiera dużo szczegółów, danych, liczb. Jest wewnętrznie spójne, logiczne, a przedstawione w nim problemy można w miarę bezdyskusyjny sposób rozwiązać. Powinno zawierać również arkusze, tabele lub inne „narzędzia” do rozwiązania zadanego problemu.

Podobne pod tym względem do studiów przypadku jest odgrywanie ról, szczególnie przydatne w kształtowaniu postaw i zachowań w zespole lub firmie. Jednak ten sposób ćwiczenia nie zawsze jest akceptowany przez uczestników. Jeśli w grupie znajdują się pracownicy działu wraz ze swoim przełożonym, może to utrudniać prowadzenie zajęć. Uczestnicy nie będą chcieli otworzyć się przed szefem, a czasem też szef przed podwładnymi.

Techniką, która staje się coraz bardziej popularna wśród potencjalnych klientów firm szkoleniowych, są gry i symulacje. Duże zainteresowanie tymi technikami wynika z uwarunkowań ludzkiego mózgu, który rozwija się w 50% do czwartego roku życia, w następnych 30% do 10 roku życia, a ostateczny rozwój kończy się w wieku około 18 lat. Jan Mądry, prezes firmy Training Partners, mówi o swoich doświadczeniach: „Po trzydziestu latach pytania ludzi o to, co kojarzy im się ze słowem nauka, okazało się, że można wyróżnić dziewięć takich podstawowych pojęć. Są to: nuda, egzaminy, zadanie domowe, strata czasu, kara, oderwanie od rzeczywistości, zostawanie po lekcjach, nienawiść i strach. Kiedy jednak spyta się czteroletka, który chodzi do dobrego przedszkola, to powie, że świetnie się tam bawi”. Nic dziwnego, że obecnie większość specjalistów szkoleniowych podkreśla potrzebę przywrócenia w procesie doskonalenia pracowników radosnego poczucia zabawy, które towarzyszyły zdobywaniu wiedzy we wczesnym dzieciństwie.

Rodzajem gier i symulacji stosowanych w szkoleniach są też zajęcia outdoor (prowadzone w plenerze). Są one uważane obecnie za najbardziej innowacyjną formę budowania zespołów i kształcenia umiejętności związanych z pracą w grupie. Większość oferowanych w Polsce szkoleń terenowych skupia się właśnie na budowaniu zespołu, poprawie współpracy w istniejącym już zespole albo stanowi formę wydarzenia integracyjno-motywacyjnego.

Więcej informacji na temat tych ostatnich form można znaleźć w dalszej części książki. Natomiast czytelników zainteresowanych bliższym poznaniem zasad pracy trenera (tworzenia i prowadzenia programów szkoleń, metodyki treningów) odsyłamy do specjalistycznej literatury kierowanej właśnie do trenerów.

Tworzenie harmonogramu projektu

Każdy menedżer szkoleń ma własny system planowania projektów. W Training Partners stosujemy harmonogram wywodzący się jeszcze z początku XX wieku, a nazwany — od wynalazcy tej metody — planem Gantta. Zaletą tego pozornie tylko archaicznego narzędzia jest prostota i uniwersalność. Nowsze metody planowania, takie jak PERT czy CPM, nie są zwykle potrzebne w tego typu projektach. Nie ma sensu strzelać z armaty do muchy. Plan Gantta pozwala ująć wszystko, co potrzebne:

- terminy szkoleń i innych działań (spotkań, badań itp.),
- terminy dokonywania płatności, czyli *cash flow* projektu,
- osoby odpowiedzialne za poszczególne zadania,
- powiązanie czynności zależnych od siebie (czyli takich, których nie można rozpocząć bez zakończenia poprzednich).

Oczywiste jest, że w harmonogramie szkoleń znajdują się przede wszystkim daty treningów, miejsca, nazwy grup (np. „logistycy”), tematyka i nazwiska trenerów prowadzących poszczególne moduły. To jednak nie wszystko. Warto na wykresie uwzględnić takie elementy, jak: przerwy technologiczne w pracy zakładu, przerwy urlopowe, akcje marketingowe i sprzedażowe. Także inne terminy, w których z różnych względów zwiększa się liczba zadań w organizacji. Jeśli nie weźmie się tych wydarzeń pod uwagę, harmonogram, tak czy inaczej, trzeba będzie zmienić, co pociągnie za sobą dalsze komplikacje, takie jak ustalenia nowych terminów z trenerami (najlepsi trenerzy mają ustalony kalendarz szkoleń na rok do przodu), hotelem (tu też zdarzają się rezerwacje na kwartał w przód), firmą cateringową itp.

Planowanie jest często traktowane jak pisanie na wodzie — i tak pierwotny kształt zamierzeń nie dotrwa do końca ich realizacji. Choć

w krajach południowych zwykle się mawiać, że plan jest po to, by go zmieniać, to jednak warto przestrzegać piętnastu zasad, które pozwolą na sporządzanie realnych harmonogramów projektów szkoleniowych.

1. Na zaplanowanie dużego projektu warto poświęcić sporo czasu; najlepiej planować wspólnie z kilkoma osobami, a nie w pojedynkę. Przyzwyczajenie do działania na oślep i do improwizacji wynika zwykle z dwóch powodów: albo w firmie nie przywiązuje się wagi do realnych planów, albo mamy wewnętrzne przekonanie, że tak świetnie panujemy nad naszymi zadaniami, iż używanie kalendarza jest stratą czasu. Oba podejścia powodują, że najczęściej trudne i złożone projekty szkoleniowe wymykają się spod kontroli i nikt nad niczym nie panuje.
2. Harmonogram musi być opracowany wspólnie z uczestnikami szkoleń lub ich przełożonymi.
3. Należy ustalić, czy są jakieś dni tygodnia lub miesiące, w których dana grupa nie może absolutnie uczestniczyć w szkoleniach. Taką „dziurę” w harmonogramie można uzupełnić inną grupą, tak aby sesje szkoleniowe w ramach projektu odbywały się w miarę regularnie.
4. Warto się zastanowić, ile osób z danej grupy jesteśmy w stanie jednorazowo wyłączyć z pracy. Jest to bardzo ważne np. w przypadku pracowników linii produkcyjnej czy handlowców. Nie jest wykluczone, że tylko 5 osób będzie mogło wziąć udział w szkoleniu, przy czym ktoś może zachorować lub zwolnić się, nim nadejdzie termin szkolenia. W tej sytuacji należy się poważnie zastanowić nad składem osobowym grupy — czy nie należałoby jej zmienić? Być może warto połączyć dwie podobne grupy w jedną?
5. Jednak decydując się na takie połączenie grup, pilnujmy, by jednorodność była możliwie wysoka (choć niekoniecznie idealna). Uczestnicy z całkowicie różnych poziomów organizacji lub działów

mają różne potrzeby związane z szkoleniem. Zajęcia profilowane w jednolitych grupach to wspólne problemy i cele do zrealizowania. Inne potrzeby w zakresie technik motywowania pozafinansowego ma zarząd, inne lider linii produkcyjnej. Szkolenie osób z różnych działów ma sens, gdy potrzeby są zbieżne; dodatkową wartością z takiego składu grup jest wymiana doświadczeń np. pomiędzy liderami różnych linii produkcyjnych.

6. Rozważmy też, czy uczestnictwo przełożonego i podwładnego w tej samej grupie szkoleniowej ma sens. Często w takim składzie zauważa się „blokadę” aktywności podwładnego, który boi się otworzyć przed szefem. Zdarza się też modelowanie zachowań podwładnych przez przełożonych — odgrywanie kogoś innego, udawanie. Dlatego z ostrożnością organizujemy szkolenia grup mieszanych „przełożeni i podwładni”.
7. Planując liczebność i skład grupy, miejmy na uwadze zarówno efektywność kosztową, jak i wpływ na jakość realizacji programu. Małe grupy to wysoki jednostkowy koszt, natomiast duża liczba osób to nieefektywne szkolenie (trudność w kierowaniu pracami w podgrupach, brak czasu na odgrywanie ról przez wszystkich itp.). Zakładany przez większość firm próg rentowności to 6 – 10 osób na szkoleniu, optimum pod względem realizacji programu to najczęściej 12 – 16 osób. Liczba większa niż 16 sprawdza się tylko i wyłącznie przy tzw. szkoleniach „twardych”, np. BHP, wiedza podatkowa.
8. Należy uwzględnić zmienność natężenia działań w firmie. Nie szkolmy sprzedawców lodów latem, gdy mają oni najwięcej pracy. Zróbmy to zimą, gdy mają sporo wolnego czasu. Podobnie, nie wysyłajmy na szkolenie finansistów wtedy, gdy zamykają rok finansowy albo planują budżet. Jeśli to zrobimy — połowa nie przyjedzie. Druga połowa będzie siedziała na zajęciach jak na szpilkach, myśląc o tym, co się dzieje w firmie.

9. Warto z góry przewidzieć trudne momenty w życiu firmy. Nie ma sensu realizować np. szkoleń integracyjnych albo motywacyjnych w momencie, gdy zapowiedziano redukcję zatrudnienia. Trudno będzie zmotywować lub integrować zespół, w którym część osób nie czuje bezpieczeństwa, nie zna swojej przyszłości. Lepiej zorganizować wyjazd miesiąc po zwolnieniach niż miesiąc przed.
10. Oszacujmy częstotliwość szkoleń dla danej osoby. Nawet w ramach jednego cyklu projektowanie serii warsztatów częściej niż co 2 – 3 tygodnie nie ma sensu. Raczej zamęczymy grupę niż czegoś nauczymy. Oczywiście jeśli tylko raz w cyklu zdarzy się sytuacja, gdy dwa treningi następują jeden po drugim, nic się nie stanie. Gorzej, gdy będzie ich pięć.
11. Sprawdźmy, ile na danego pracownika przypada dni szkoleniowych. Jeśli więcej niż 20 na rok, może się okazać, że na ostatnim nie pamięta już wniosków z pierwszego. Statystyczny pracownik w polskich firmach spędza na szkoleniach kilka do kilkunastu dni rocznie i wydaje się to optymalną liczbą.
12. Pamiętajmy, że realizacja jednodniowych szkoleń z obszernych tematów (zarządzania projektem, budowania zespołu itp.) to raczej robienie ludziom mętliku w głowie. Z całą pewnością nie będzie to rzeczywisty, dogłębny trening umiejętności, które mają potem być wykorzystane w praktyce. Projektujmy wymiar sesji w taki sposób, by czas szkolenia pozwolił uczestnikom kilkukrotnie potrenować techniki i umiejętności, a nie pobieżnie przejrzyć zagadnienia.
13. Zaplanujmy odpowiednią tzw. kaskadowość wiedzy. Realizacja projektu „z góry w dół organizacji” oznacza wspólne rozumienie wiedzy i umiejętności. Szef, który myśli i działa tak jak jego podwładny, będzie wspierał odpowiednie wdrożenie nabytej wiedzy przez podwładnego.

14. Dobrze jest też ocenić, czy harmonogram jest odpowiedni z punktu widzenia trenerów. Jeśli mają za wiele dni szkoleniowych z rządu, mogą popaść w rutynę i odczuwać przemęczenie i. Więcej niż 4 dni tygodniowo i 12 dni miesięcznie to lekka przesada, szczególnie w przypadku szkoleń, których program musi być specjalnie dostosowany do potrzeb grupy (trener musi mieć na to czas). Istotne jest też uwzględnienie kwestii geograficznej — jeśli trener w poniedziałek szkoli w Krakowie, a we wtorek w Gdańsku, to tego drugiego dnia będzie raczej śpiący.
15. Przed planowaniem oszacujmy, kiedy nastąpi moment zastosowania szkolonych umiejętności w praktyce. Powinno to być krótko po szkoleniu, a nie np. 3 lata po nim.

Przykład: *Jeśli uczymy zarządzania projektami osoby, których projekty ruszą w lipcu, warto trening przeprowadzić wiosną. Zdarza się, że takie szkolenie przygotowywane jest dopiero, gdy menedżerowie zaczną prowadzić projekty i zorientują się, że mają problemy. Jednak wtedy jest nieco późno — część błędów już popełnili, poza tym mają już natłok pracy i mało czasu na wyjazd (choć podkreślamy: lepiej szkolić późno niż wcale). Z drugiej strony, jeśli przeszkolimy ich jesienią poprzedniego roku — zapomną wiele, zanim zdążą zastosować (i utrwalić w pamięci poprzez codzienną praktykę).*

Komentarz: Lucjan Lubera

Organizując szkolenie, nie możemy nie uwzględnić perspektywy uczestnika. Przy dużych projektach wcześniejsza informacja skierowana do uczestników i przełożonych o działaniach, w które będą zaangażowani, oraz o wymiarze czasowym daje im komfort rezerwacji swojego czasu i zaplanowania uczestnictwa. Standard, którego się trzymam, to zaproszenie wysyłane co najmniej na miesiąc lub dwa przed rozpoczęciem

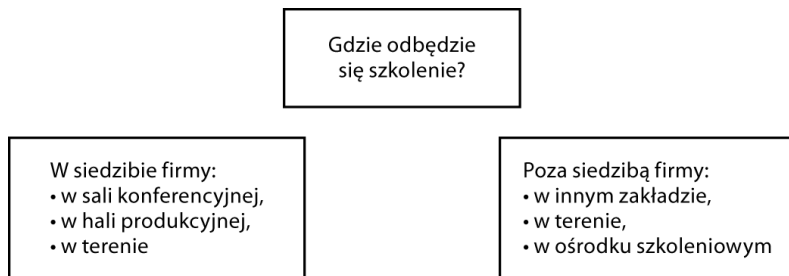
szkoleń. Zaproszenie, oprócz informacji merytorycznych, zawiera szczegóły organizacyjne:

- datę i miejsce szkolenia (jeśli jest to możliwe, zawsze załączam mapkę ułatwiającą dojazd),
- czas szkolenia: godziny rozpoczęcia i zakończenia zajęć oraz posiłków i przerw.

W przypadku gdy grupę stanowi kilka osób z jednej lokalizacji, organizujemy wspólny transport. Deorganizacja szkolenia spowodowana trudnościami w dojeździe lub bardzo długim dojazdem to rzecz niepożądana. Trudno oczekiwać od uczestników efektywnego uczestnictwa po wielogodzinnej, męczącej podróży.

Wybór miejsca szkolenia

Miejsce szkolenia jest ważne, bo wpływa na percepcję słuchaczy i tym samym efekty szkolenia. Właściwie mamy wybór tylko spośród dwóch możliwości. Na pytanie, gdzie odbędą się sesje szkoleniowe, są tylko dwie odpowiedzi: w siedzibie firmy albo poza miejscem pracy.



Rysunek 1.3. Wybór miejsca szkolenia