

Mity szkoleniowe

DLACZEGO TRUDNO JEST OSIĄGNAĆ WYSOKĄ EFEKTYWNOŚĆ SZKOLEŃ

Trudno nie dostrzec ewolucji rynku szkoleń, zmieniających się oczekiwań dotyczących szkoleń, jak również zmian w podejściu do tworzenia oferty. Po zainteresowaniu szkoleniami, których głównym celem było zorganizowanie wolnego czasu oraz zintegrowanie i docenienie pracowników, przyszedł czas na szkolenia doskonalące umiejętności.

Obecnie coraz większą wagę działają HR zaczynają przykładać do tego, w jaki sposób firmy szkoleniowe mogą wesprzeć je w procesie wdrażania nowych umiejętności. Jest to najtrudniejszy etap w osiągnięciu wysokiej efektywności szkolenia.

Dlaczego tak trudno osiągnąć jest wysoką efektywność szkoleń? Jedną z przyczyn jest skoncentrowanie się głównie na procesie przygotowania i przeprowadzenia szkolenia z pominięciem przygotowania procesu wdrożenia nowych umiejętności. Dzisiaj w wielu przedsiębiorstwach ocena efektywności szkolenia zamyka się w dwóch działaniach: zbadaniu poziomu satysfakcji pracowników i sprawdzeniu, czy uczestnicy przyswoili kluczowe zagadnienia związane z tematem szkolenia (wg modelu D. L. Kirkpatricka są to badania dwóch pierwszych poziomów efektywności szkolenia: reakcji na szkolenie oraz uczenia się). Tymczasem o właściwej efektywności szkolenia możemy mówić dopiero wówczas, gdy nowo poznane umiejętności zostaną wykorzystane w pracy zawodowej.

Wdrożenie umiejętności poznanych podczas szkolenia jest procesem obciążonym dużym ryzykiem, dlatego powinno być ono potraktowane równie skrupulatnie, jak proces przygotowania i przeprowadzenia szkolenia. Tymczasem funkcjonuje sporo mitów, które sprawiają, iż działania związane z przygotowaniem i monitorowaniem wdrożenia jest marginalizowane.

Mit pierwszy

Jeżeli pracownik jedzie na szkolenie, to po to, by po powrocie pracować bardziej efektywnie

Z punktu widzenia osoby kierującej na szkolenie - na pewno tak. Z punktu widzenia uczestnika - niekoniecznie. Nie zawsze potrzeba rozwoju w danym obszarze zidentyfikowana przez przełożonego czy dział szkoleń jest spójna z potrzebami uczestnika szkolenia. Wciąż jeszcze zdarzają się sytuacje, w których uczestnicy mówią otwarcie, że nie wiedzą, dlaczego zostało dla

Małgorzata Kwiecińska

Autorka jest konsultantem
PROFES®
Kontakt:
kwiecinska@profes.com.pl

nich zorganizowane szkolenie właśnie z takiego zagadnienia. Istnieje wiele możliwych przyczyn takiej sytuacji: począwszy od braku komunikacji pomiędzy inicjatorem szkolenia a uczestnikami, poprzez niewłaściwie przeprowadzoną analizę potrzeb, w której uczestnicy zostali pominięci, skończywszy na przekonaniu uczestników, że ich umiejętności w danym zakresie są wystarczające i nie odczuwają potrzeby doskonalenia się.

Bez względu na to, co jest powodem postawy negującej sens uczestnictwa w danym szkoleniu, efekt może być taki sam - niechęć i brak motywacji do zmieniania czegokolwiek w swoim sposobie pracy.

Mit drugi

W trakcie szkolenia każdy uczestnik nauczy się stosowania nowych umiejętności

Na pewno dowie się, w jaki sposób można poprawnie wykonać daną czynność oraz co można zrobić w określonych sytuacjach. Niestety, w trakcie

szkoleń poruszanych jest wiele zagadnień (często zbyt wiele), dlatego zwykle nie ma możliwości, aby każdy uczestnik mógł przetrenować każdą umiejętność i otrzymać informację zwrotną na temat poziomu realizacji danego zadania. Piętnastoosobowe grupy szkoleniowe nie dają możliwości przeprowadzenia rzetelnego treningu każdej nowej umiejętności z każdą z osób, stąd po powrocie do pracy niektórzy uczestnicy mogą nie mieć pewności, czy rzeczywiście będą w stanie zrealizować daną czynność (czym innym jest wiedzieć, jak coś zrobić, czym innym to zrealizować). Dlatego tak ważne jest zapewnienie informacji zwrotnej osobie, która rozpoczęła wdrażanie nowych zadań. Może jej udzielać współpracownik, przełożony, coach lub inna przygotowana do tego zadania osoba.

Mit trzeci

Uczestnik po powrocie ze szkolenia znacznie stosować nowe umiejętności w pracy zawodowej

Powyższe stwierdzenie może być prawdziwe przy spełnieniu jeszcze kilku warunków. Jeżeli uczestnik w trakcie szkolenia uzna, że nowe umiejętności będą przydatne w jego pracy, dostrzeże dla siebie korzyści z faktu wykorzystania ich w codziennej pracy, można przypuszczać, że rzeczywiście tak się stanie. Warto pamiętać, że proces wdrażania nowych umiejętności może być długotrwały, dlatego w utrzymaniu motywacji wewnętrznej istotną rolę odgrywa motywowanie zewnętrzne, tj. wzmacnianie podejmowanych przez pracownika działań przez czynniki zewnętrzne, m.in. wsparcie przełożonego, feedback dotyczący zadań realizowanych w ramach wdrożenia lub cykliczne podsumowywanie postępów w realizacji planu rozwoju pracownika.

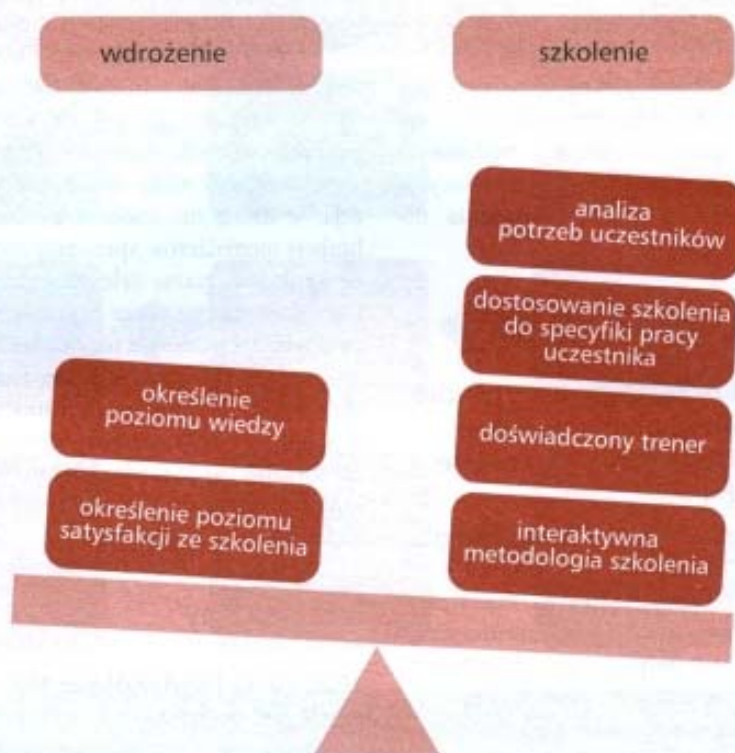
Czasami może zdarzyć się sytuacja, w której pomimo iż pracownik uzna nabyte umiejętności za wartościowe, nie będzie wiedział, w jaki sposób je zastosować. Dla zminimalizowania te-

go ryzyka warto na etapie projektowania szkolenia przygotować ćwiczenia oparte na realnych sytuacjach zawodowych uczestników, aby w prosty sposób mogli implikować poznane umiejętności. Pomocne może być także ustalenie planu wdrożenia; wyboru najistotniejszych dla uczestnika zagadnień i określenie sposobu wdrożenia, tj. jakie działania i w jakim czasie podejmie, aby wykorzystać nowe umiejętności.

Mit czwarty

Wdrożenie nowych umiejętności czy metod pracy jest dla pracownika usprawnieniem

Nie zawsze. Jeżeli przedmiotem szkolenia są umiejętności, których wdrożenie przekłada się na bezpośrednie korzyści dla pracownika, może je wówczas uznać za usprawnienie. Trzeba jednakże pamiętać, że w procesie wdrażania nowych umiejętności uczestnicy mogą napotkać różne trudności. Dużo zależy od zakresu i stopnia złożoności wdrażanych rozwiązań.



Czasami efekty mogą być widoczne dopiero po kilkunastu miesiącach od rozpoczęcia wdrożenia. Łatwiej jest wdrożyć np. sposób udzielenia motywującej pochwały niż zacząć dostosowywać styl zarządzania do poziomu umiejętności i motywacji pracownika. Czasami te trudności mogą zniechęcać do dalszych działań usprawniających dotychczasowe metody pracy, dlatego istotne jest wsparcie przy rozwiązywaniu napotykanego problemów oraz motywowanie do podejmowania dalszych prób.

Są także szkolenia, których przedmiotem są nowe procedury czy metody pracy, znacząco odbiegające od dotychczasowych doświadczeń i nawyków zawodowych uczestników. Warto mieć świadomość, że tak, jak w każdej sytuacji związanej z wprowadzaniem zmiany, tak i tutaj możemy spotkać się z różnymi postawami uczestników szkoleń. Będą wśród nich osoby, które:

- wdrożą i namówią innych,
- wdrożą nowe metody pracy z przekonaniem,
- jak trzeba, to wdrożą,
- wdrożą, bo inni też wdrażają,

- będą udawać, że wdrażają,
- nie będą wdrażać,
- nie wdrożą i zbuntują innych.

Monitorując proces wdrożenia, mamy szansę zidentyfikować postawy uczestników szkolenia i zaplanować działania, dzięki którym zwiększymy prawdopodobieństwo wdrożenia nowych umiejętności.

Mit piąty

Jeżeli uczestnicy pozytywnie ocenili szkolenie w ankietach, to było to efektywne szkolenie

Na pewno było ciekawie i uczestnicy nie nudzili się. Satysfakcja i pozytywny odbiór szkolenia ma wpływ na podjęcie decyzji o wdrożeniu, warto jednak popatrzeć na efektywność szkolenia nie tylko przez pryzmat satysfakcji uczestników, ale także poziomu realizacji celów szkolenia. Może bowiem okazać się, że wprowadzone szkolenie było ciekawe, ale pominięte zostały niektóre, być może bardzo istotne, kwestie.

W takiej sytuacji może stać się oczywistym, że zrealizowane szkolenie nie spełni wszystkich oczekiwań zleceńodawcy, tym samym jego efektywność oceniana przez pryzmat oczekiwań przedsiębiorstwa znacząco spadnie.

Mit szósty

Każdy uczestnik po powrocie ze szkolenia ma możliwość wdrażania nowych umiejętności

Warto się o tym upewnić przed rozpoczęciem szkolenia. Proponowanie rozwiązań, które nie są dostosowane do specyfiki pracy uczestników i kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, to pierwszy krok do nieefektywnego szkolenia.

Może się także zdarzyć, że zakres szkolenia i proponowane metody pracy wprawdzie zostaną zaakceptowane zarówno przez dział szkoleń, jak i przełożonych uczestników szkoleń, jednak wymagania stawiane na co dzień

uczestnikom szkolenia sprawiają, że - pomimo szczyrych chęci - nie uda się wdrożyć nowych umiejętności. Oczywiście należy tutaj odróżnić spotykane na sali chóralskie: „u nas się nie da” od rzeczywistych trudności. Prawdziwym ryzykiem może okazać się sytuacja, w której np. osobom pełniącym funkcje menedżerów sprzedaży stawiane są indywidualne cele sprzedażowe i oceniane są one przez pryzmat realizacji własnych celów, a nie działań całego zespołu. W takiej sytuacji trudno oczekiwać, że osoby uczestniczące w szkoleniu będą rozwijać kompetencje zarządzania sprzedażą, skoro przełożeni postrzegają ich wyłącznie jako najlepszych sprzedawców.

Mit siódmy

Trudności pojawiające się podczas wdrażania nowych umiejętności są dla pracowników wyzwaniem i okazją do sprawdzenia się

Dla niektórych na pewno tak. Osoby przekonane o swojej skuteczności zwykle tak potraktują pojawiające się przeszkody, natomiast Ci, którzy nie mają takiego przekonania lub w próbie rozwiązania trudnej sytuacji poniosły porażkę, mogą zacząć wycofywać się i unikać konfrontacji ze zidentyfikowanymi trudnościami. Dlatego warto monitorować postępy we wdrożeniu, aby w odpowiednim momencie zaproponować właściwe działania, które pomogą uczestnikom w przewyżczeniu napotkanych trudności.

Mit ósmy

Nie powinno się ingerować w proces wdrażania nowych umiejętności przez pracownika

Wybór wdrażanych przez pracownika umiejętności powinien być wypadkową potrzeb rozwojowych pracownika i celów, jakie stawia przed nim organizacja. Dlatego przełożony czy też dział organizujący szkolenie powinni ustalić z pracownikiem (najlepiej

przed szkoleniem), jakie są priorytety dotyczące rozwoju kompetencji danej osoby.

Jeżeli podczas szkolenia lub tuż po jego zakończeniu, pracownik opracuje plan wdrożenia nowych umiejętności warto, żeby został on uzgodniony z przełożonym co najmniej z trzech powodów:

- 1) aby mieć pewność, że uczestnik w planie uwzględnił nie tylko swoje priorytety, ale także priorytety organizacji,
- 2) aby upewnić się, że jest to plan ambitny, ale realny,
- 3) aby ustalić momenty oceny postępu w realizacji przyjętego planu.

Doświadczenia pokazują, że spotkania takie, jak również kolejne cykliczne spotkania podsumowujące działają na pracownika niezwykle motywująco.

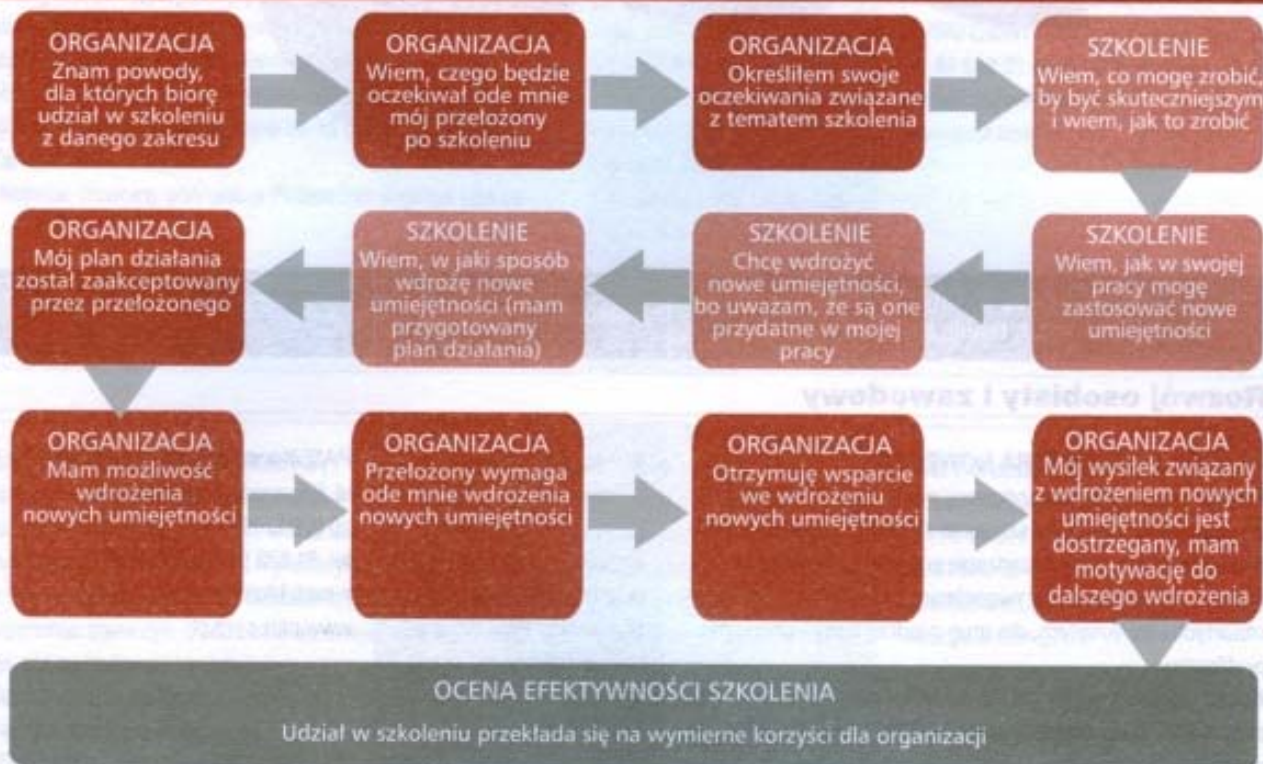
Mit dziewiąty

Doskonalenie własnych kompetencji jest obowiązkiem pracownika, w związku z tym nie ma powodu, aby specjalnie nagradzać go za ten fakt

Badając efektywność szkoleń kilka miesięcy po jego zakończeniu, pytamy uczestników m.in. o napotkane trudności we wdrażaniu nowych umiejętności. Jedną z najczęściej wymienianych jest niedocenianie faktu podejmowania wysiłku związanego z wdrażaniem nowych umiejętności przez przełożonych. „Jeżeli dla mojego szefa nie ma znaczenia, czy wykonuję swoją pracę tak, jak poprzednio, czy jednak staram się coś w niej zmieniać na lepsze, to po co podejmować ten wysiłek?”

Myśląc o nagradzaniu, w pierwszej kolejności przychodzi nam na myśl gratyfikacja finansowa - tymczasem każdy menedżer ma do dyspozycji szeroką paletę narzędzi motywowania pozafinansowego. Samo dostrzeżenie wysiłków pracownika już jest dla niego sygnałem, że podejmowane przez niego działania są dostrzegane i ważne dla organizacji. Kolejnym krokiem może być docenianie i delegowanie bardziej odpowiedzialnych zadań.

RYSUNEK 1: ŚCIEŻKA DZIAŁAŃ ZWIĘKSZAJĄCYCH EFEKTYWNOŚĆ SZKOLEŃ (PERSPEKTYWA UCZESTNIKA SZKOLENIA)



* wsparcie rozumiane jako m.in. pomoc w wyjaśnieniu pojawiających się na etapie wdrożenia wątpliwości, informacja zwrotna dotycząca jakości podejmowanych działań

Mit dziesiąty

To pracownik, a nie organizacja, jest odpowiedzialny za swój rozwój

Nie jest to mit w przypadku dojrzałego pracownika zatrudnionego w przedsiębiorstwie o kulturze wspierającej rozwój i postęp. Trzeba jednak mieć świadomość, iż ukształtowanie takiej postawy to długotrwały proces. Wszak jeszcze do niedawna z edukacją szkolną wiązała się głównie motywacja zewnętrzna; uczenie się dla rodziców, osiąganie wyników umożliwiających skorzystanie ze wsparcia finansowego w postaci stypendium, ukończenie studiów wyższych dla otrzymania zaświadczenia liczącego się na rynku. Te postawy nie zmieniają się tylko z tego powodu, że ktoś ze studenta staje się pracownikiem. Warto mieć więc świadomość, że w większości przypadków wsparcie organizacji jest warunkiem niezbędnym dla osiągnię-

cia pożądanej efektywności szkoleń. Wsparcie to może mieć różną formę. Ważne, by było ono dostosowane zarówno do kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, jak i uwzględniło czynniki motywujące konkretnego pracownika.

Jaki wniosek dla efektywności szkoleń płynie z przytoczonych powyżej opisów sytuacji? Przy konstruowaniu szkolenia trzeba zadbać przede wszystkim o to, aby cele szkolenia były podporządkowane celom biznesowym przedsiębiorstwa sformułowanym np. w strategii szkoleń. W następnej kolejności zająć się o zaangażowanie wszystkich zainteresowanych procesem szkoleniowym stron, tj. uczestników szkolenia, ich przełożonych, w określonych sytuacjach być może także wyższego kierownictwa oraz oczywiście działu szkoleń i firmy realizującej szkolenie. Niezwykle istotne jest także odpowiednie przygotowanie zarówno programu szkolenia, jak i osoby prowadzącej, tzn. opracowanie programu zakładającego

realizację ustalonych celów, dostosowanego do potrzeb uczestników i ich specyfiki pracy. Równoległe z przygotowaniem szkolenia należy zadbać o zaplanowanie działań wspierających proces wdrożenia. Niezwykle istotne, aby były one dostosowane do możliwości przedsiębiorstwa i były zadaniem możliwym do zrealizowania. Całości dopełni właściwa komunikacja pomiędzy wszystkimi stronami procesu. Z perspektywy uczestnika mogłoby wyglądać to jak na powyższym schemacie.

Coraz częściej firmom szkoleniowym zadawane jest pytanie o sposób pomiaru efektywności szkolenia. Patrząc z tej perspektywy na kwestie efektywności szkoleń, oczywiście okazuje się, iż pierwotnym w stosunku do pytania o metody badania efektywności szkoleń powinno być pytanie o działania, jakie zostały podjęte, aby zakładaną efektywność szkolenia osiągnąć. Dzięki temu efekt, jaki osiągniemy, bez względu na metodę badania, będzie satysfakcjonujący.