p09-2008-k-103-110-ekspert personalny.qxd 2008-08-19 15:01 Page 106

PROBLEM

Co zrobić, by szkolenie było efektywne?

Organizujemy coraz więcej szkoleń. Pracownicy traktują je jako rzecz oczywistą i ze znudzeniem przyjmują kolejną propozycję działu personalnego. Z drugiej zaś strony przełożeni nie widzą korzyści ze szkoleń i z trudem zgadzają się na kilkudniową nieobecność w pracy podwładnych. Jak można zmienić taką sytuację?

ODPOWIEDŹ

Szkolą się wszyscy. Firmy rezerwują budżety szkoleniowe, a następnie porównują z innymi pracodawcami swoje „benchmarki" – ile pieniędzy zostało w danym roku przeznaczone na szkolenia pracowników. Boom na szkolenia ułatwiła polityka unijna i możliwość zdobycia dofinansowania na rozwój kadry. Niestety, jak wynika z moich obserwacji, realizowane programy są często zmarnotrawionym czasem. Szkolenia organizuje się, bo tak wypada, a ich zakresy ustalane są dość przypadkowo.

Głównym tego powodem jest brak dostosowania programów do potrzeb rozwojowych szkolonych pracowników. Prościej i szybciej jest zamówić gotowe szkolenie, na przykład z negocjacji dla handlowców („każdy handlowiec przecież musi umieć negocjować"), niż zadać sobie trud i przygotować program w odpowiedzi na potrzeby danej grupy i specyfikę ich pracy. Opracowanie takiego dedykowanego szkolenia wymaga wielu godzin połączonego wysiłku pracowników HR, przełożonych i realizatorów kursu. Trzeba dotrzeć do licznych informacji i znaleźć odpowiedź między innymi na następujące pytania: jakie cele stawia się handlowcom, jaką rolę odgrywają oni w negocjacjach, jaki jest poziom ich decyzyjności, co jest ich mocną stroną, gdzie popełniane są najczęściej błędy, jakie są wyzwania związane ze sprzedawanym produktem, jaka jest ich konkurencja i specyfika klientów, i wiele, wiele innych. Do tego dochodzą różnice w potrzebach indywidualnych poszczególnych osób: niektórzy są lepsi, mają więcej doświadczeń, inni mniej. Mimo że o efektywności szkoleń mówi się już od wielu lat, wciąż działy personalne zwracają się do mnie z prośbą: „proszę nam przygotować program z komunikacji" (zarządzania, konfliktu itp.). Moje pytanie: „Jakich konkretnie umiejętności mają nauczyć się pracownicy i w jakich sytuacjach będą je wykorzystywać?" okazuje się jednak kłopotliwe.

Zbadaj lukę kompetencyjną

Punktem wyjścia do planowania rozwoju pracowników powinna być tzw. luka kompetencyjna. Jest to różnica pomiędzy posiadanymi a pożądanymi kompetencjami potrzebnymi do wykonywania powierzonej pracy. Oznacza to, że, po pierwsze: należy ustalić, jaki jest obecny poziom wiedzy i umiejętności pracownika oraz w jakim stopniu spełnia on wymagania zdeterminowane przez zakres obowiązków. Po drugie, trzeba wcześniej określić te wymagania: jaki poziom wiedzy i umiejętności pracownik powinien posiadać na danym stanowisku. Rozwój pracownika planuje się w dwóch przypadkach: pracownik nie spełnia stawianych mu oczekiwań albo pojawiają się nowe zadania (np. obsługa nowego programu komputerowego) czy okoliczności (np. wprowadzane są nowe produkty). Jedynie

p09-2008-k-103-110-ekspert personalny.qxd 2008-08-19 15:01 Page 107

stwierdzony niedostatek kompetencji lub zmiana pociągają za sobą konieczność nabycia nowej wiedzy czy umiejętności. Nie warto szkolić pracowników dla samego szkolenia, licząc, że dana umiejętność może się przyda. Jest to zazwyczaj strata czasu i pieniędzy. Nowe umiejętności niewykorzystane zaraz po szkoleniu giną (uważa się, że najpóźniej po upływie jednego do dwóch miesięcy). Dodatkowo, wbrew powszechnemu mniemaniu, szkolenie w zakresie umiejętności przez firmę niewykorzystywanych demotywuje pracownika. Nauczenie go na przykład, jak zarządzać projektami, bez możliwości wykorzystania tej wiedzy w pracy, jest jak obietnica awansu bez pokrycia. Pracownik ma poczucie, że jego możliwości nie są dobrze wykorzystywane w danej firmie i... odchodzi do konkurencji. Tak więc należy szkolić, ale tylko do poziomu kompetencji, jakie zostaną wykorzystane na danym stanowisku pracy.

Ustal cele rozwojowe

Znając lukę kompetencyjną, można przystąpić do zdefiniowania celów rozwojowych danego pracownika lub pracowników pracujących na tym samym stanowisku. Warto stosować tu ogólną zasadę ustalania celów – SMART. Mówi ona, że dobrze zdefiniowany cel, też i rozwojowy, jest: konkretny (*specific*), mierzalny (*measureable*), akceptowalny (*agreed*), realny (*rationable*) i określony w czasie (*timebound*). Dodatkowo cel rozwojowy powinien opisywać zachowanie pracownika, jakie będzie można zaobserwować po szkoleniu. Czyli zamiast: „Pracownik podniesie swoje kwalifikacje w zakresie technik prezentacji" (niekonkretne i nie opisuje zachowania), dobry cel brzmi: „Po szkoleniu uczestnik będzie w stanie przygotować i przeprowadzić prezentację na temat leżący w zakresie jego kompetencji, realizującą postawione prezentacji cele, w czasie nie dłuższym niż dwa dni". Drugą ważną kwestią, o jakiej należy pamiętać, planując rozwój pracowników, jest to, że musi on zawsze wynikać z celów biznesowych firmy i je wspierać. Nie ma sensu na przykład szkolić regionalnych pracowników w kreatywności, jeśli wszelkie decyzje podejmowane są w centrali firmy. Na koniec warto przypomnieć, że definiowanie celów rozwojowych pracowników należy do zadań ich przełożonych. Rolą działu HR jest natomiast edukowanie kierowników w dobrym określaniu celów rozwojowych, po pierwsze, a po drugie, dbanie, aby organizowane szkolenia realizowały cele rozwojowe postawione przed uczestnikami.

Wybierz metodę

Dopiero po ustaleniu luki kompetencyjnej oraz po zdefiniowaniu celów następuje wybór metody rozwoju pracownika. Może się okazać, że – najczęściej stosowana forma – szkolenie, nie jest wcale najbardziej efektywną w danych okolicznościach. Warto pamiętać o innych, czasami dużo bardziej adekwatnych do postawionych celów, sposobach podnoszenia kompetencji. Są to między innymi: praca indywidualna (*e-learning*, czytanie literatury fachowej, portale specjalistyczne itp.), powierzanie pracownikowi zadań specjalnych, poszerzenie jego zadań lub odpowiedzialności w ramach tego samego zakresu obowiązków (*job enrichment*) albo zwiększenie zakresu obowiązków (*job enlargement*), realizacja nowych projektów, udział w zespołach projektowych, czasowa zmiana stanowiska lub miejsca pracy, awans pionowy lub poziomy, coaching lub odgrywanie roli coacha, współpraca lub rozmowa z bardziej doświadczonym pracownikiem, studia, udział w konferencjach, wizyty w innych oddziałach itp.

Badanie potrzeb, ustalanie celów rozwojowych i dobór metody są niezbędne dla efektywności rozwoju pracowników. Jedną z ważniejszych funkcji pracowników personalnych zajmujących się organizacją szkoleń jest dbanie, aby pieniądze na rozwój były dobrze skonsumowaną inwestycją. Zarządzanie procesem rozwoju pracowników firmy wymaga jednak ścisłej współpracy kierownictwa i działów personalnych.

Kinga Markert

Autorka jest mediatorem, moderatorem i trenerem. Prowadzi firmę Markert Mediacje specjalizującą się w zarządzaniu konfliktami i rozwoju pracowników. Wiele lat pracowała w wewnętrznym dziale HR.

KONTAKT: kinga.markert@mediacje.biz