DŁUGOFALOWE REZULTATY PRACY TRENERA – BUDOWANIE EFEKTYWNOŚCI

Autor: Wojciech F. Szymczak

Co oznacza sukces szkolenia? Co przyjmiemy jako trenerzy, a co jako menedżerowie? Możemy przyjąć, że sukces szkolenia są to efektywne i trwałe działania osoby szkolonej w jej codziennych działaniach w organizacji czy firmie, w której funkcjonuje.

W odniesieniu do modelu Kikrpatricka rozpatrujemy je z poziomu trzeciego, czyli „wykorzystanie nowej wiedzy i umiejętności", gdyż tylko na tym poziomie konkretne działania menedżera w odniesieniu do szkolonego pracownika budują trwałe efekty. Będziemy również rozpatrywali ważne dla organizacji „efekty ekonomiczne", czyli poziom czwarty modelu Kikpatricka. Gdy przyjrzymy się miernikom efektywności, to najbardziej wartościowe będą dwie grupy mierników:

- zachowania pracownika
- mierniki / wskaźniki biznesowe

1. <u>Zachowania pracownika</u>

Szkolenia często nakierowane są na konkretne umiejętności pracownika. Oznacza to, iż konkretne szkolenie, w którym uczestniczy pracownik ma wpłynąć na sposób, w jaki wykonywane są przez niego zadania na danym stanowisku. Co możemy przyjąć za miarę w tym przypadku? Mogą to być opinie współpracowników, opinie klientów jak również – co chyba najistotniejsze – obserwacja przełożonego. Ta obserwacja powinna być przygotowana w uzgodnieniu trenera z menedżerem. Pomocnymi narzędziami będą karty obserwacyjne oraz przygotowanie do prowadzenie obserwacji przez menedżera.

2. <u>Mierniki biznesowe</u> stosuje się w dwóch obszarach: dla stanowisk/obowiązków opartych na powtarzających się czynnościach oraz w działalności handlowej.

Wśród osób i stanowisk realizujących szeroko rozumiane powtarzalne czynności (np. działania w sferze obsługi klienta, operacyjne stanowiska bankowe czy kasowe, stanowiska w call centre. Są to również

pracownicy różnego rodzaju serwisów (RTV AGD, urządzenia biurowe, środki lokomocji etc.). W przypadku tych stanowisk i osób miarą może być zarówno szybkość działania (liczba czynności na jednostkę czasu), jak też jakość mierzona choćby stopą błędów. Istotnym miernikiem dla tej grupy pracowników będzie poziom zadowolenia klientów, który jest jednym z najbardziej kluczowych mierników dotyczących efektywności pracy.

Natomiast w działalności handlowej może to być efektywność kanałów sprzedaży, jak również wyniki sprzedażowe takie jak liczba sprzedanych produktów, osiągnięte wartości sprzedaży czy marży. Miary te będą oczywiście zróżnicowane i zależne od rodzaju organizacji i specyfiki danego stanowiska, czy zakresu obowiązków pracownika. Inne będą dla sprzedających silniki okrętowe, a inne dla sprzedających rowery.

Mierząc efekty biznesowe powinno się zwrócić uwagę na wyizolowanie efektów programu szkoleniowego spośród innych czynników wpływających na efektywność metodą np. grupy kontrolnej, czy strukturalizowaną oceną (prowadzoną przez przełożonych, klientów, zewnętrznych konsultantów, samoocenę).

Przedstawione mierniki są stosunkowo proste do wdrożenia w wielu organizacjach biznesowych, jak choćby w produkcji, usługach, na stanowiskach bezpośredniej obsługi klienta. Planowanie ich wdrożenia odbywa się na etapie identyfikacji potrzeb szkoleniowych, w ustaleniu ze zleceniodawcą, a następnie w procesie projektowaniu samego szkolenia, gdyż tam właśnie odbywa się rozpisanie aspektów ewaluacji z metodami jej realizacji.

Wspólnie z osobami kluczowymi w organizacji trener planujący szkolenie ustala, jakie zachowania są kluczowe na danym stanowisku i powinny być skatalogowane. System obserwacji i wynikających z niego system ocen dostosowujemy do wykonywanej pracy, oczekiwanych rezultatów i poziomu kompetencyjnego osób. Jako trenerzy zwracamy uwagę na konieczność zapewnienia uczciwego systemu oceny, który powinien się charakteryzować:

- kompleksowością - ocena powinna obejmować wszystkie aspekty ocenianych zachowań,
- spójnością - logicznym powiązaniem z systemami nagród/premii dla danego pracownika,
- ciągłością - obserwacja zachowań jest prowadzona możliwie nieprzerwanie w danym okresie,
- liczebnością - maksymalną liczbę interakcji z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi.

Dla każdego odbiorcy usługi szkoleniowej zorientowanego na podniesienie swojej skuteczności istotne jest określenie miar skuteczności podejmowanych działań – również szkoleń.

Z praktyki wynika, iż budowanie efektywności najlepiej oprzeć na środowisku organizacyjnym, w którym funkcjonuje szkolący się pracownik oraz na wpływie menedżera na rozwój tegoż pracownika.

Zwróćmy uwagę na to, iż pracownik wracający po szkoleniu do swojego środowiska pracy (do swojej firmy, urzędu, organizacji) nie jest tą samą osobą, która udawała się na szkolenie. Posiada on więcej wiedzy i nabył nowe umiejętności jak też posiada nowe spojrzenie na wiele spraw w jego zakresie kompetencji.

Z jakiego powodu pracownik wysyłany jest na szkolenie? Zapewne jest wiele czynników. Dobrze będzie, gdy decyzja o jego wysłaniu na szkolenie wynikała z pewnych oczekiwań dotyczących przyszłych, oczekiwanych zachowań i podejmowanych w organizacji działań.

Co jest kluczowym pojęciem, które towarzyszy zarówno szkoleniu, jak i późniejszym wdrażaniu nabytych kompetencji w organizacji? Tym pojęciem jest „zmiana". I to trzeba uzmysłowić zleceniodawcy, jak i później samemu szkolącemu się. Zresztą samo kierownictwo operacyjne (włącznie z działem HR) oczekuje zmiany zachowań pracownika, zmiany sposobów realizowania zadań i obowiązków oraz zmiany postaw.

Sam pracownik biorący udział w szkoleniu ma również prawo oczekiwać zmiany sposobu współpracy z osobami zarządzającymi, w tym ze swoim bezpośrednim przełożonym oraz współpracownikami w pracy. Oczekuje też otrzymania sposobności i szansy wykorzystania nowych umiejętności wyćwiczonych czy nabytych na szkoleniu.

Oto dwa pytania, które pomogą w skalibrowaniu oczekiwań i mierzenia efektów dotyczących nabytych umiejętności w organizacji:

1. Co organizacja robi dla rozwinięcia przez pracownika nowych umiejętności?
2. Jak organizacja jest przygotowana do rzeczywistego wykorzystania tych umiejętności?

Można tu zacytować Johna P. Kottera – autorytetu w zakresie transformacji organizacji, który stwierdził, iż *„większość naszych menedżerów uczono na przestrzeni od pięciu do trzydziestu pięciu lat pracy, że ich zadanie polega na podejmowaniu decyzji, a nie na zachęcaniu innych do większej aktywności".*

Jednak trwale efektywniejsze działanie szkolonego w codziennej działalności w macierzystej organizacji wymaga od przełożonych stworzenia środowiska umożliwiającego zademonstrowanie jak i zastosowanie w praktyce nowych umiejętności, przy jednoczesnym stworzeniu środowiska wspierającego rozwój samych pracowników. Stąd w znaczący sposób wdrożenie nabytych czy rozwiniętych nowych kompetencji będzie zależeć od szeroko rozumianego środowiska pracy (zasad organizacyjnych, kultury i wartości organizacji, działań menedżerów), a nie tylko od działania samego pracownika. A narzędzia do mierzenia efektywności będą doskonałym wspomaganiem uzyskania informacji zwrotnej, dotyczącej uczestniczenia pracowników w danym szkoleniu.

Szerzej wyżej omówione zagadnienia omówione zostały w publikacji Wojciech F. Szymczak, Tomasz Wański: „Profesjonalni trenerzy, czyli jak planować i osiągać długofalowe rezultaty" , GWP Sopot 2011

Autor: Wojciech F. Szymczak

Politolog, w latach 1990 – 1993 zdobył doświadczenie w Biurze Prasowym Rządu. Następnie w latach 1992 – 1998 prowadził działalność kupiecką. Od ponad 10 lat trener i konsultant zarządzania. Dyrektor EGERIA CONSULTING EXPERTS GROUP. Prowadzi zajęcia dla firm biznesowych, agencji rządowych, urzędów, organizacji pozarządowych oraz dla organizacji polonijnych z Australii, Danii, Kanady, Litwy, Niemiec, Szwecji, Ukrainy, USA, Wielkiej Brytanii. Posiada Międzynarodowy Certyfikat Zawodowy Trenera Zarządzania MATRIK (International Certificate in Training, Learning and Development) oraz Międzynarodowy Certyfikat Doradcy i Asesora MATRIK & THAMES VALLEY UNIVERSITY (International Certificate in Assessing and Advising). Ponad to posiada certyfikaty: Action Learning Set Advisor; International Coach ICC; Extended DISC; FCODC Advisio. W latach 2002 – 2008 Wiceprezes Stowarzyszenia Konsultantów i Trenerów Zarządzania MATRIK. Poprzedni opiekun merytoryczny Kursu Trenerów Zarządzania MATRIK, a obecnie opiekun modułu projektowanie szkoleń w Szkole Trenerów Zarządzania MATRIK. Inicjator Klubów Trenerów Zarządzania MATRIK – pierwszego tego typu inicjatywy w Polsce. W Szkole Trenerów Zarządzania MATRIK prowadzi zajęcia z zakresu projektowania szkoleń. Autor rozdziału pt. „Projektowanie szkolenia w aspekcie formułowania celów oraz metod i form ich realizacji" publikacji Vedemecum Trenera [Vademecum Trenera, red. A. Kuźniak, Kraków 2010] oraz współautor publikacji pt. „Profesjonalni trenerzy – czyli jak planować i osiągać długofalowe rezultaty" [Szymczak W., Wański T., GWP 2011]. Jest członkiem Stowarzyszenia Konsultantów i Trenerów Zarządzania MATRIK.