

3 Klucze Efektywności Biznesowej projektów szkoleniowych



HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT
BUSINESS PARTNERING



STANDARD OF EDUCATION
IN BUSINESS



T&D Integrity

PAWEŁ KOPIJER, Warszawa 20 VI 2016



Klucz nr 1

Definiuj cele biznesowe dla projektów szkoleniowych



Czym jest szkolenie (efektywne biznesowo)?

Szkolenie to

zaplanowany proces zmiany sposobu działania/zachowania
określonej grupy pracowników

budowany na bazie uzupełnienia, związanego ze zmianą
deficytu kompetencyjnego, w zakresie postaw, wiedzy i
umiejętności ludzi

dający ostatecznie **identyfikowalne korzyści biznesowe firmie**

Najważniejszy jest łańcuch przyczynowo-skutkowy szkolenia IMPACT CHAIN – ŁAŃCUCH WPŁYWU

1. Uczestnicy reagują pozytywnie na szkolenie, pokazując tym samym swoją motywację do wejścia w zmianę swoich zachowań



2. Uczestnicy zdobywają nowe umiejętności, poszerzają posiadaną już wiedzę oraz definiują zmianę nawyków (postawy) i sposobu pracy nad nimi



3. Uczestnicy zmieniają sposób wykonywania zadań na stanowisku pracy na efektywniejszy, wykorzystując nowe kompetencje uzyskane podczas szkolenia



4. Rezultaty efektywniejszego sposobu pracy zostają zmierzone, jako rezultaty biznesowe

5. Zostaje wygenerowany wskaźnik zwrotu z inwestycji

Model Donalda Kirkpatricka – czteropoziomowy model oceny efektywności szkolenia

Cel szkolenia w odniesieniu do:

Poziom 1: Reakcji uczestników na sposób realizacji szkolenia, traktowanego, jako proces zmiany działania w pracy

Poziom 2: Przyrostu kompetencji w obszarze wiedzy, umiejętności i postaw

Poziom 3: Wykorzystania nabytych kompetencji przez uczestników szkolenia na ich stanowisku pracy

Poziom 4: Poprawy parametrów/wskaźników biznesowych

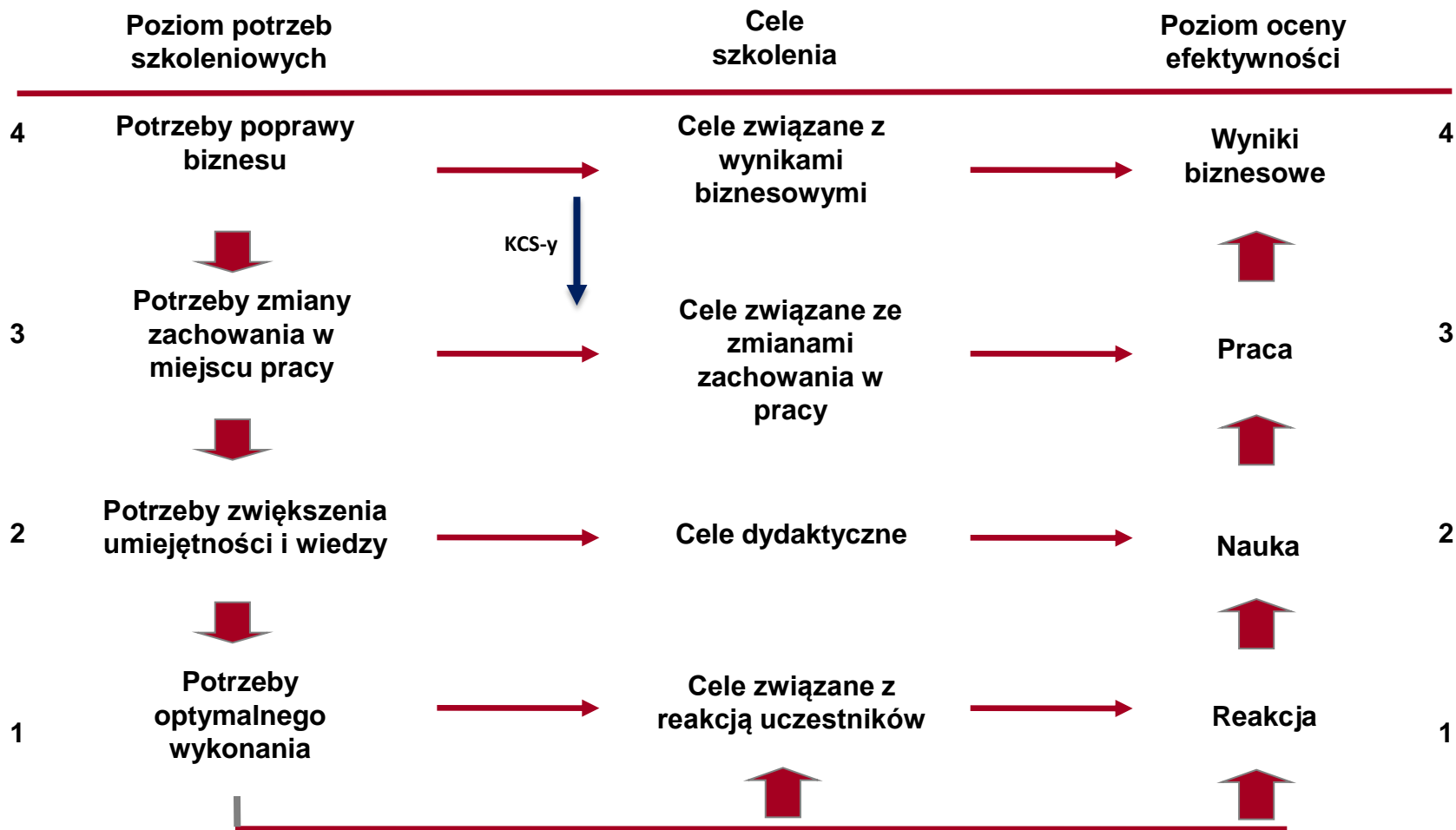
tzw. „Poziom 5”: uzyskania dodatniego wskaźnika ROI (rentowności szkolenia)

Przykładowa formatka do określania celów szkolenia

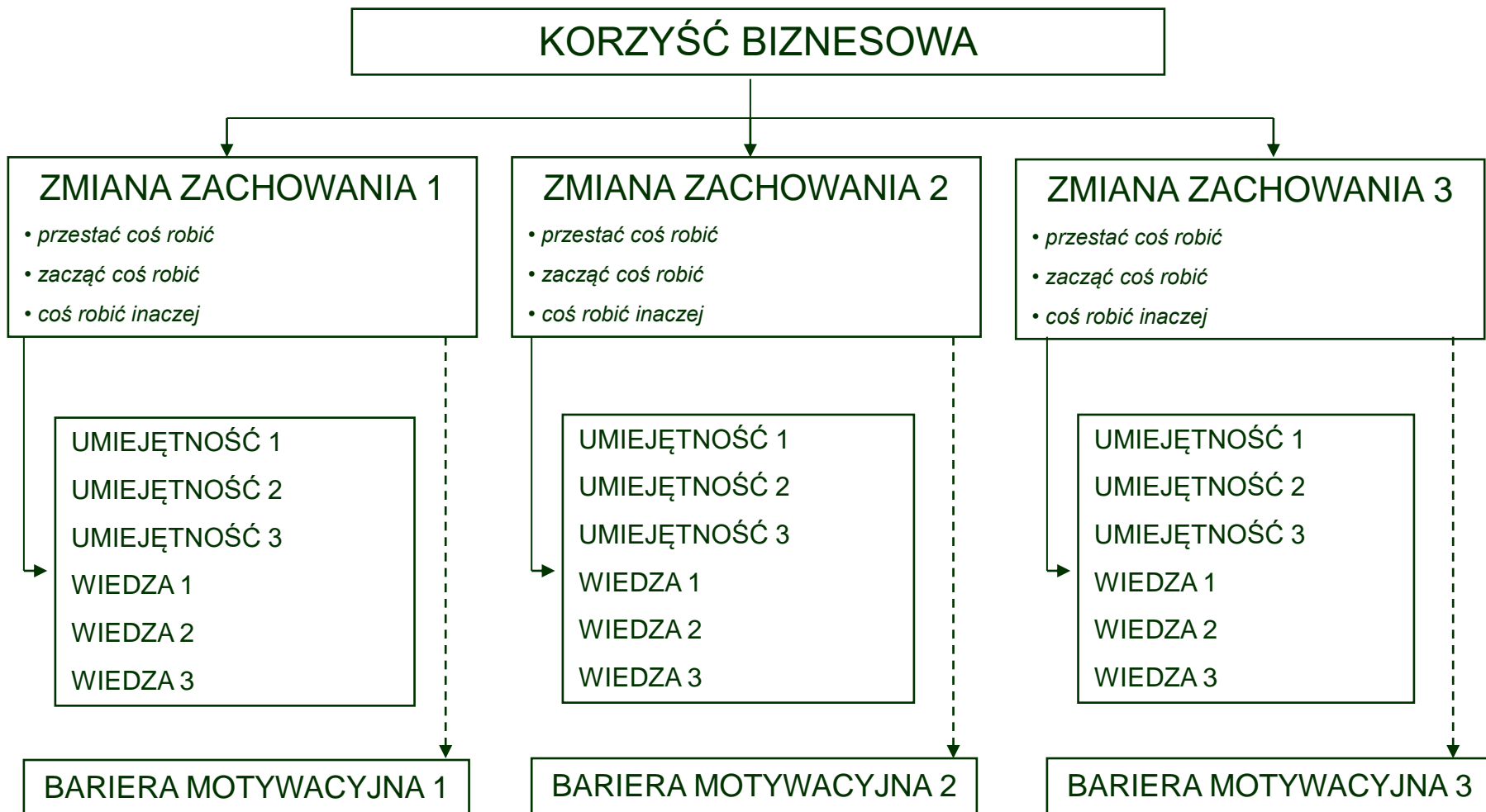
Poziomy według modelu Donalda Kirkpatricka (poziom dydaktyczny w trzech obszarach kompetencyjnych: wiedza, umiejętności, postawy)

Specyfikacja Merytoryczna Zlecenia		
TABELA CELÓW		Metoda pomiaru
Do opisanie według czterech poziomów modelu Kirkpatrick'a. Poziom dydaktyczny rozbitý został na trzy kategorie kompetencyjne. Sugerujemy opisywanie celów zgodnie z zasadą SMART.		
Poziom efektów biznesowych		
Poziom zmiany zachowań na stanowisku pracy		
Poziom zmiany kompetencji w trakcie szkolenia	wiedza	
	umiejętności	
	postawy	
Poziom reakcji uczestników		

Schemat U – ogólny algorytm do analizowania potrzeb szkoleniowych



Schemat techniczny do komunikacji o potrzebach





Klucz nr 2

Uzgadniaj podział ról i zadań w procesie szkoleniowym

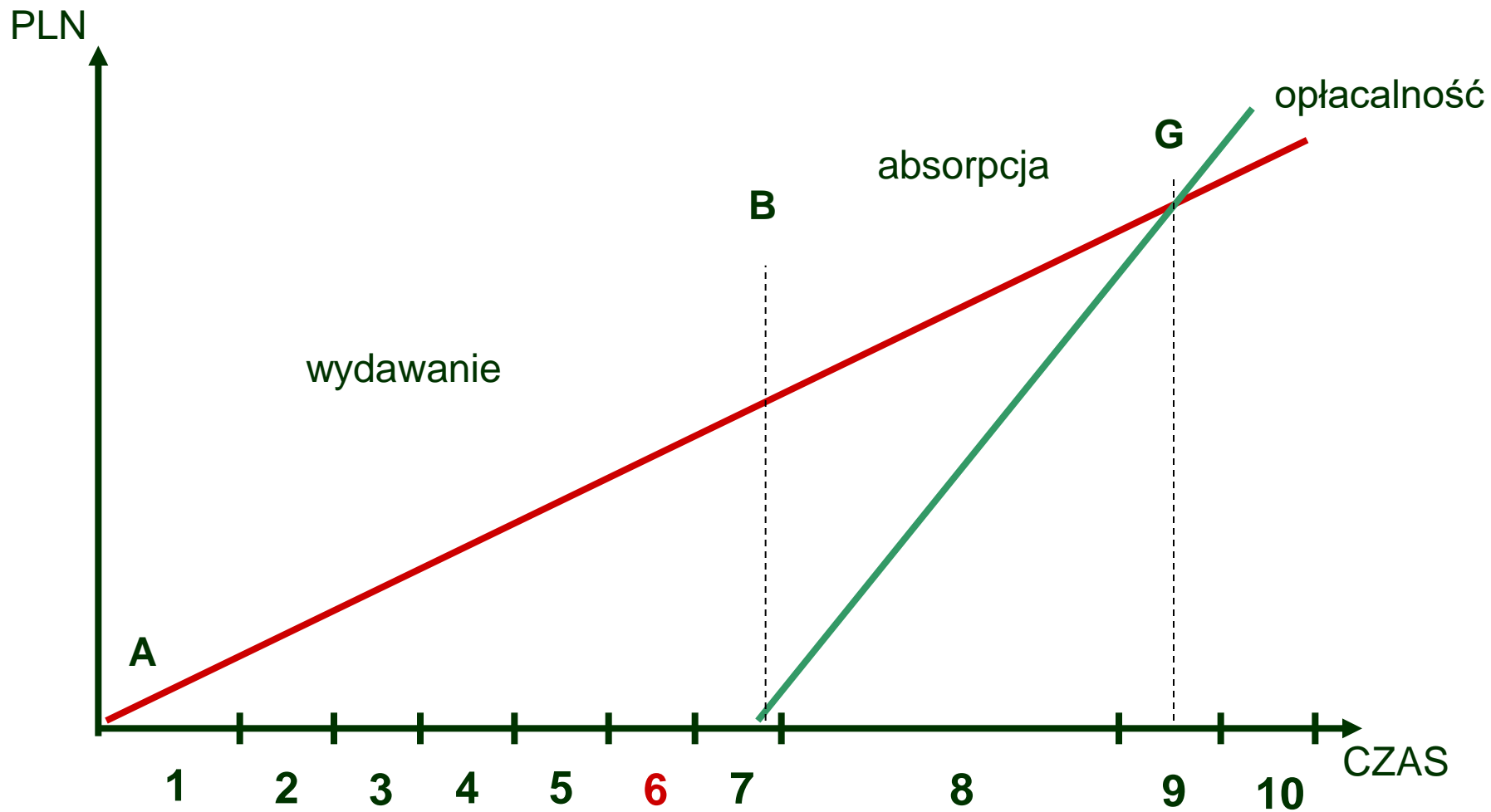
Model 10-etapowego Procesu Szkolenia

1. Analiza potrzeby szkoleniowej
2. Zdefiniowanie celów szkolenia
3. Decyzja co do typu szkolenia
4. Planowanie i projektowanie szkolenia oraz procesu oceny
5. „Odprawa” przed szkoleniem
6. Realizacja programu szkoleniowego
7. Stworzenie i zatwierdzenie planu działań wdrożeniowych (PDW)
8. Wdrożenie uzyskanej wiedzy i umiejętności
9. Analiza skuteczności wdrożenia
10. Ocena realizacji celów – wyliczenie rentowności

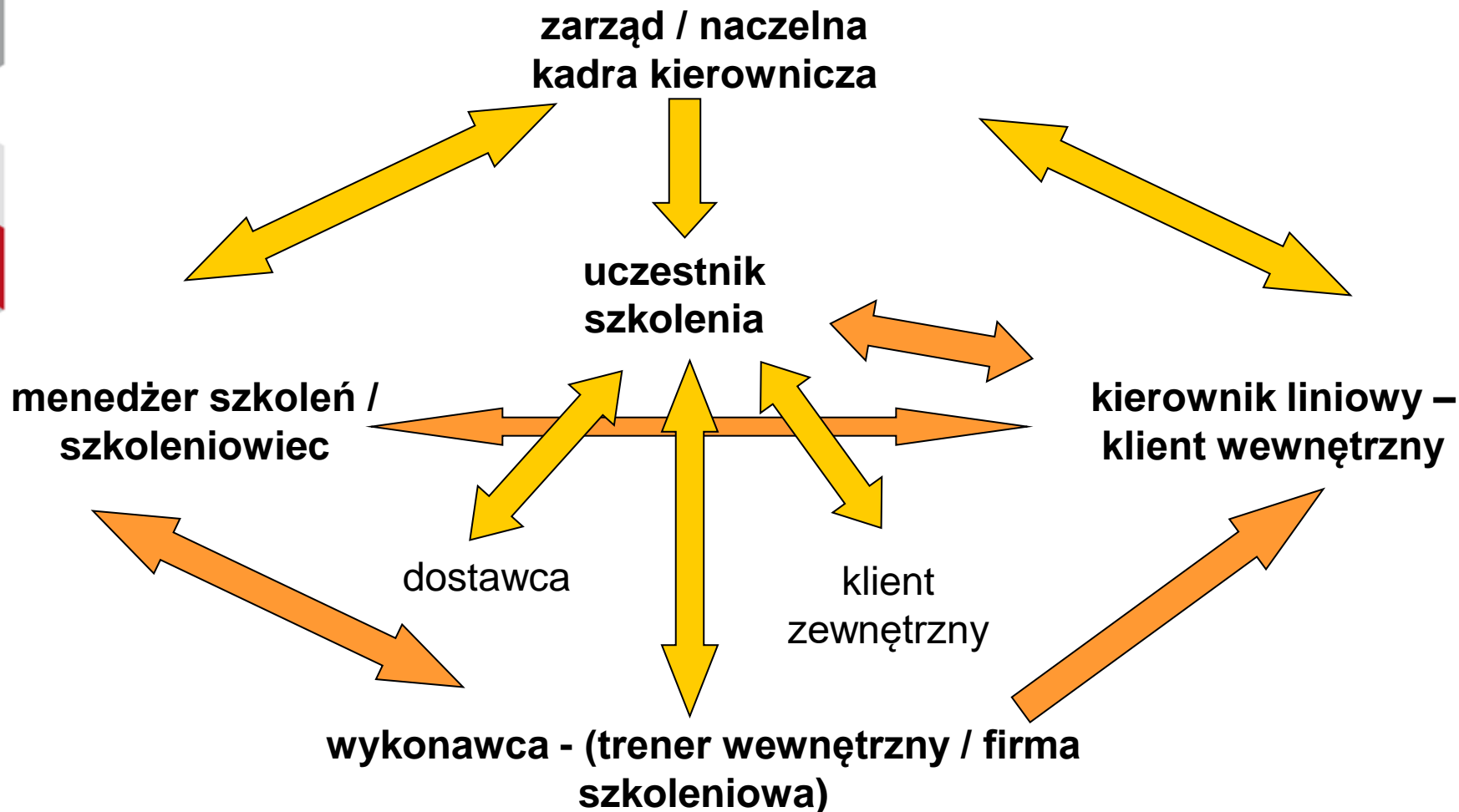
Model 10-etapowego Procesu Szkolenia



Model 10-etapowego Procesu Szkolenia dynamika symbolicznego wymiaru finansowego



Model Kwintetu Szkoleniowego



Schemat procesu szkoleniowego z oceną

wersja szkolenia zamkniętego

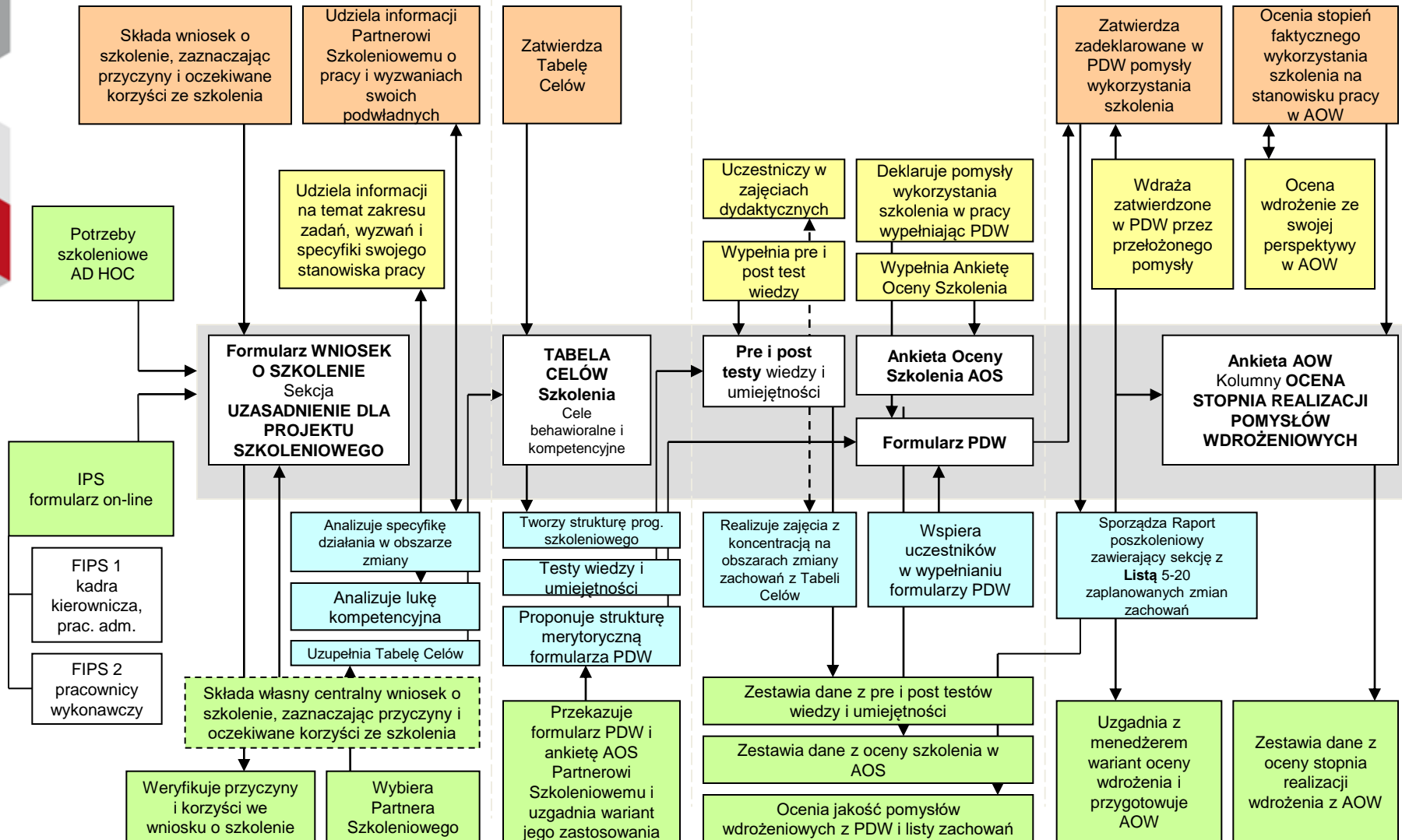
LEGENDA
MENEDŻER
UCZESTNIK
NARZĘDZIA
PARTNER SZKOLENIOWY
DZIAŁ PERSONALNY

FAZA ANALIZY

FAZA PRZYGOTOWANIA

ZAJĘCIA DYDAKTYCZNE

FAZA WDROŻENIA I OCENY





Klucz nr 3

**Zadbaj przede wszystkim o rezultaty
biznesowe z projektu szkoleniowego**

Plan Działań Wdrożeniowych

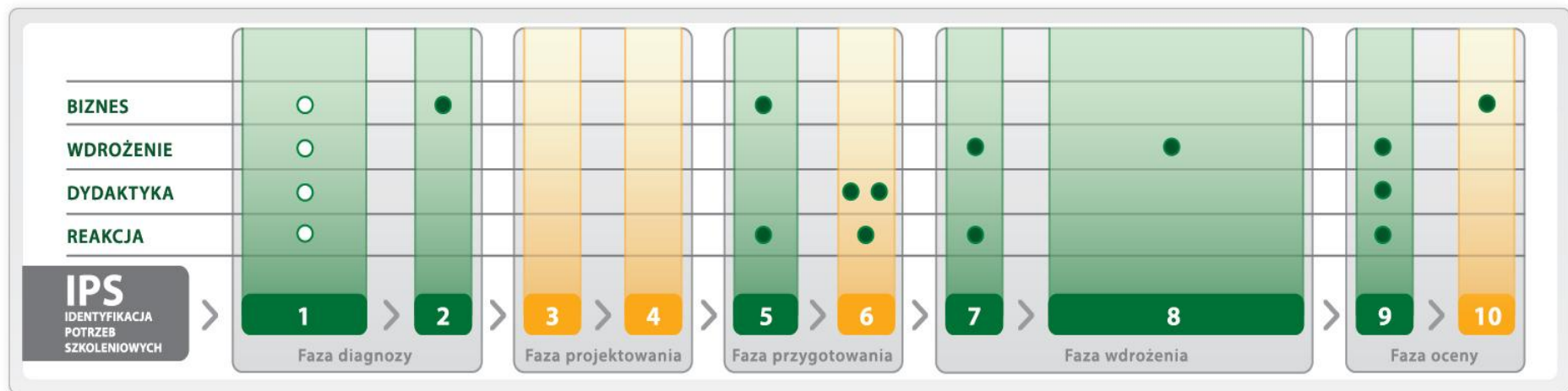
Imię i nazwisko						
Komórka organizacyjna						
Tytuł szkolenia						
Terminy szkolenia						
Nazwa firmy organizującej						
Miejsce szkolenia						
CEL	DZIAŁANIA	KORZYŚCI	TERMIN	WSPARCIE	ZATWIERDZENIE	OCENA PRZEŁOŻONEGO
Cel w zakresie oddziaływania projektu rozwojowego na wyniki biznesowe.	Konkretne działanie, które podejmiesz, na bazie treści szkolenia, żeby zrealizować dany cel.	Podaj przykłady korzyści dla Ciebie i organizacji po wdrożeniu deklarowanych działań.	Do kiedy wdrożysz deklarowane działania?	Jakiego wsparcia potrzebujesz od Firmy w realizacji deklarowanych działań?	Akceptacja działania przez przełożonego	W jakim stopniu zostały zrealizowane pomysły wdrożeniowe?
					<input type="checkbox"/>	o0% o25% o50% o75% o100%
					<input type="checkbox"/>	o0% o25% o50% o75% o100%
					<input type="checkbox"/>	o0% o25% o50% o75% o100%

podpis przełożonego

--

PODAJ GŁÓWNE BARIERY, KTÓRE UNIEMOŻLIWIŁY CI WDROŻENIE DEKLAROWANYCH POMYSŁÓW W ŻYCIE

Model SEB[©] – standard procesu szkolenia nastawionego na efekty biznesowe



Główne różnice

Szkolenie realizowane tradycyjnie

1. Akcent na jakość realizacji zajęć dydaktycznych
2. Cele szkolenia ogólne i głównie w odniesieniu do kompetencji
3. Analiza potrzeby szkoleniowej nastawiona na identyfikację luki kompetencyjnej i uwarunkowania dla atrakcyjnych zajęć
4. Negocjacje stawki za wykonanie zajęć (dzień szkoleniowy)
5. Ocena efektywności głównie w oparciu o ankietę poszkoleniową, oceniającą jakość zajęć
6. Uczestnik rzadko może liczyć na realne wsparcie ze strony swojego przełożonego w stosowaniu nowych kompetencji
7. Brak możliwości oceny wpływu szkolenia na rezultaty biznesowe szkolenia
8. Ciężar odpowiedzialności za efekty szkolenia spoczywa na trenerze i HR
9. Uczestnik w małym stopniu lub wcale nie świadom tego, co ma dać szkolenia firmie
10. Brak lub śladowe działania wdrażania kompetencji po zajęciach dydaktycznych już w pracy

Szkolenie realizowane w standardzie SEB[©]

1. Akcent na efektywność biznesową projektu
2. Cele szkolenia SMART i w odniesieniu do wszystkich poziomów Kirkpatricka
3. Analiza potrzeby szkoleniowej wychodząca od potrzeby biznesowej i rozpoznająca zależności między korzyściami biznesowymi i zachowaniami
4. Negocjacje partnerskie z możliwością sukces fee od efektu biznesowego
5. Ocena szkolenia bazuje na oszacowaniu ROI lub ocenie efektywności i skuteczności biznesowej
6. Uczestnik „kontraktuje” ze swoim przełożonym pracę nad zmianą i poprawą swoich wyników pracy w oparciu o nowe kompetencje
7. Ocena wpływu szkolenia na rezultaty biznesowe szkolenia relatywnie łatwa i „automatyczna”
8. Ciężar odpowiedzialności za efekty szkolenia spoczywa na uczestniku i jego przełożonym
9. Uczestnik w pełni świadom tego, co ma się zmienić w efekcie szkolenia i jakie są oczekiwania wobec niego
10. Zaplanowana i zarządzana faza wdrażania kompetencji po zajęciach na stanowisku pracy