

zarządzanie szkoleniami

jak skutecznie realizować
politykę szkoleniową w firmie

paweł kopijer



paweł kopijer

zarządzanie szkoleniami

**jak skutecznie realizować
politykę szkoleniową w firmie**

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2016

Wydawca
Joanna Dzwonnik
Agata Jędrasik

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Bogumiła Ziembła

Korekta i łamanie
Wydawnictwo JAK

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *iStockphoto.com/nyul*

.....
Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących
im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej
w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło.
A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.
.....

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2016

ISBN 978-83-8092-811-4

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluger.pl

www.wolterskluger.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Wprowadzenie	9
Rozdział 1. Najważniejsze terminy, definicje i modele dotyczące zarządzania procesami szkoleniowymi	13
Najważniejsze terminy	13
Najważniejsze definicje	14
Najważniejsze modele	15
Obszar ewaluacyjny – 4-poziomowy model oceny szkolenia (model Donalda Kirkpatricka)	16
Obszar procesowy – model 10-etapowego procesu szkolenia	17
Model SEB® (Standard of Education in Business)	19
Rozdział 2. Określanie potrzeb szkoleniowych – podejście dwuwymiarowe	30
System identyfikacji potrzeb szkoleniowych i analiza potrzeb szkoleniowych a roczny plan szkoleń	30
Cztery klasyczne podejścia do systemu identyfikacji potrzeb szkoleniowych	32
Typologia projektów szkoleniowych z perspektywy ich wpływu na wyniki firmy	35
Rozdział 3. Zarządzanie projektem szkoleniowym efektywnym biznesowo	38
Standardy zarządzania szkoleniami w polskich firmach	38
Faza diagnostyczna procesu szkoleniowego	41
Analiza potrzeby szkoleniowej	41
Sformułowanie celów szkolenia	54
Faza projektowania procesu szkoleniowego	57
Wybór optymalnego sposobu realizacji projektu szkoleniowego	57
Projektowanie procesu szkolenia oraz procesu jego oceny	84
Faza przygotowania procesu szkoleniowego	99
„Odprawa” przed szkoleniem	99
Realizacja programu zajęć dydaktycznych	100
Faza realizacji procesu szkoleniowego	102
Planowanie działań wdrożeniowych	102
Monitoring i wspieranie wdrażania kompetencji w pracy	105

Faza oceny procesu szkoleniowego	107
Ocena etapu wdrożenia	107
Ocena efektywności i skuteczności całego projektu	108
Rozdział 4. Wartościowanie wpływu szkolenia na rezultaty biznesowe – szacowanie ROI.....	114
Wprowadzenie do tematyki rentowności szkoleń i modelu ROI	
J.J. Phillipsa	114
Mity na temat obliczania ROI projektów szkoleniowych	116
Jak bezpiecznie zacząć mierzyć ROI	119
Rozdział 5. Rola kadry kierowniczej w procesach rozwojowych	122
Cztery metarole kadry kierowniczej	122
Rola motywacyjna	123
Rola wspierająca	123
Rola diagnostyczna	124
Rola inwestycyjna (biznesowa i kontrolna).....	124
Menedżer jako partner w procesie szkoleniowym	125
Rozdział 6. Kultura organizacji uczącej się.....	128
Budowanie proszkoleniowej kultury organizacyjnej	128
Sposoby promowania proszkoleniowej kultury organizacyjnej	130
Rozdział 7. Partnerstwo biznesowe HR w projektach rozwojowych	133
Wprowadzenie do partnerstwa biznesowego HR w procesach rozwojowych	133
Rozdział 8. Audyt efektywności procesów polityki szkoleniowo-rozwojowej	138
Po co przeprowadzać audyt?	138
Struktura i porządek w audycie	139
Wymiary audytu – pięć kluczowych procesów polityki szkoleniowej	139
Rynkowe benchmarki	141
Wskaźniki efektywnościowe	141
Jakość polityki szkoleniowej	142
Wskaźniki jakości audytu	142
Rozdział 9. Zalecenia wdrożeniowe dla profesjonalnych menedżerów szkoleń	144
Cztery strategie transformacji polityki szkoleniowej na probiznesową	145
Kilka słów o autorze	149
Wybrana literatura	151
Załączniki	153
1. Formatka do celów rozpisanych na czterech poziomach modelu Kirkpatricka	155
2. Arkusz analizy uwarunkowań skutecznego procesu szkolenia (AUSS).....	156
3. Formularz planu działań wdrożeniowych (PDW) wraz z instrukcjami	157

4. Schemat przykładowych działań menedżera w ramach czterech metaról w procesie szkoleniowym	162
5. Przykładowa instrukcja do samplingu, jakiej organizacja może użyć w swojej komunikacji z firmą szkoleniową	163
6. Ankieta reakcji i jakości	164
7. Ankieta oceny wdrożenia (AOW)	166
8. „Narzędziownia szkoleniowca” – narzędzia w procesie realizacji projektu szkolenia	167
9. Schemat definicji pojęć ewaluacyjnych	169
10. Mapa kluczowych procesów polityki szkoleniowo-rozwojowej	170
11. Macierz kryteriów wyboru firmy szkoleniowej	171
12. Formularz specyfikacji potrzeby szkoleniowej (SPS)	173
Spis ilustracji	179
Spis tabel	181
Indeks	183

Wprowadzenie

Zarządzanie szkoleniami to kompleksowe ujęcie tematyki procesów rozwojowych w organizacji z perspektywy narzędzi oraz sprawdzonych w praktyce rozwiązań. Publikacja jest przeznaczona dla praktyków zajmujących się zarządzaniem ludźmi, w szczególności dla specjalistów i menedżerów w dziedzinie zarządzania rozwojem pracowniczym. Może też być przydatna dla studentów zarządzania zasobami ludzkimi lub kierunków pokrewnych.

Jedną z ambicji tej publikacji jest wszechstronność użycia. Z jednej strony stanowi ona całościowe omówienie najważniejszych zagadnień z obszaru zarządzania szkoleniami, tak aby każdy czytelnik miał w jednym miejscu zebrane wszystko, co stanowi podstawową wiedzę w jego profesji, z drugiej – jest praktycznym przewodnikiem po projektowaniu procesów szkoleniowych, obfitującym w narzędzia i komentarz wdrożeniowy. Jeszcze innym celem *Zarządzania szkoleniami* jest dostarczenie całościowej i użytecznej „instrukcji z narzędziami” dla tych praktyków, którzy stoją w obliczu ważnych zmian lub problemów w swojej organizacji. Zebrana tu wiedza oraz zaprezentowane przykłady pozwolą zarówno na stworzenie od podstaw profesjonalnego systemu szkoleniowego spełniającego wymogi dzisiejszego rynku, jak i na kompleksowy audyt i usprawnianie tych systemów, które już funkcjonują, ale wciąż są pełne ułomności i błędów lub nie spełniają oczekiwań organizacji.

Głównym powodem napisania tej książki jest wciąż spory deficyt kompetencji w obszarze procesów szkoleniowych, a właściwie przewaga nieefektywnych przyzwyczajęń nad tymi rozwiązaniami, które dają dobre rezultaty biznesowe. Szkoląc w ciągu ostatnich dwóch dekad setki szkoleniowców w polskich organizacjach, przekonałem się dobitnie, że luka kompetencyjna w tym zakresie w Polsce jest naprawdę duża i że wciąż jeszcze nie znamy niektórych podstawowych rozwiązań od lat z sukcesem stosowanych na świecie. Wskazuje na to także powszechny, ogromny głód wiedzy i wielkie zapotrzebowanie na praktyczne narzędzia oraz duża liczba typowych niedomagań istniejących w firmach systemów, a także poziom szkoleniowców zapisujących się na studia podyplomowe, na szkolenia, na konferencje

poświęcone tematyce rozwoju zasobów ludzkich. Stało się więc moją prywatną misją jako konsultanta, który widzi ogromny potencjał w polskich przedsiębiorstwach, by polityka szkoleń w naszym kraju transformowała w stronę wysokoefektywnego narzędzia biznesowego, pozwalającego firmie rentownie inwestować w coraz istotniejszy element przewagi konkurencyjnej, jakim są ludzie i ich zachowania. Transformację, którą promuję w tej książce, można by podsumować następująco: „od szkoleń dla aktywności do szkoleń dla efektów”.

Jak jest napisana ta książka i jak najlepiej ją czytać? Otóż już ze spisu treści widać, że prowadzi ona Czytelnika poprzez profesjonalny i rozbudowany proces szkolenia, wraz z tymi wszystkimi obszarami polityki szkoleniowej, które są z nim bezpośrednio i nierozzerwalnie powiązane. Ze względu na poradnikową strukturę oraz dużą liczbę zamieszczonych narzędzi i przykładów można ją więc potraktować jako przewodnik „krok po kroku” po planowaniu i realizacji projektów szkoleniowych. Ponieważ jednak jest to publikacja fachowa pokazująca zagadnienia szkoleniowe w rzadko spotykanym ujęciu, a także dlatego, że w tej dziedzinie utrwaliło się wiele mitów i przekłamań, do jej treści należy podchodzić ze zdrowym merytorycznym dystansem. Początkujący praktycy mogą przyjąć zawartą w niej wiedzę jako podstawę i przewodnik, lecz bardziej doświadczeni powinni raczej traktować ją jako jeden z punktów odniesienia i w praktyce sprawdzić poszczególne narzędzia i wskazówki. Zaprezentowane tu narzędzia, tabele, schematy, formularze, listy kontrolne i zestawienia nie są ani uniwersalne, ani nie stanowią obowiązującego wzoru. Są tylko ilustracją i przykładem tego, jak może wyglądać dane narzędzie. Jedyne modele przedstawione w rozdziale 1 stanowią uniwersalny kanon dla szkoleniowców, niezależnie od organizacji, w której lub dla której pracują. Jednak nawet w ich wypadku trzeba pamiętać, że każdy model jest dla nas, nie my dla niego, i jak to powiedział Jack J. Phillips, niezaprzeczalny autorytet w zakresie oceny ROI w szkoleniach, „nikt nie jest zwolniony z racjonalnego myślenia”. Przykłady, którymi posługuję się w książce, dotyczą autentycznych firm i są oparte na prawdziwych przypadkach, lecz zostały zmodyfikowane, tak by można je było przedstawić anonimowo. Ich rolą bowiem jest zeprezentowanie działania poszczególnych rozwiązań lub mechanizmów w organizacji.

Kierunek transformacji zarządzania szkoleniami w świetle dzisiejszych wyzwania rynkowych jest oczywisty – maksymalna procesowość oraz ścisłe nastawienie na biznes. Niniejsza publikacja prezentuje właśnie takie podejście do szkoleń. Jest to poradnik szczególnie dla tych organizacji i profesjonalistów, którzy akceptują poniższe wyznaczniki przemiany dokonującej się w świecie szkoleń biznesowych:

- projekty szkoleniowe mają przynosić organizacji korzyści biznesowe, a polityka szkoleniowa ma wspierać osiągnięcie celów biznesowych firmy,

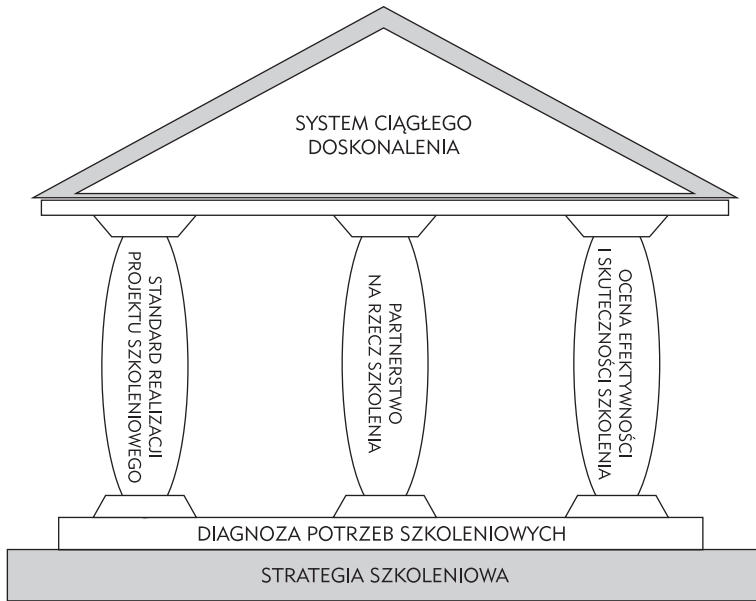
- uczestnicy szkoleń i ich bezpośredni przełożeni powinni rozumieć wagę efektywnego partnerstwa ze szkoleniowcami i trenerami, aktywnie wyznaczać cele i wspierać cały proces od początku do końca,
- to nie przyrost kompetencji jest kluczowy w szkoleniu, tylko ich wykorzystanie na stanowisku pracy, i na to kładzie się główny nacisk w każdym projekcie szkoleniowym („ważne jest nie to, co wiesz, ale to, jak tę wiedzę wykorzystujesz”),
- ocena efektywności i skuteczności każdego projektu szkoleniowego nie jest opcją, lecz koniecznością,
- tylko jedno uzasadnienie dla finansowania potrzeb szkoleniowych jest akceptowalne – klarowne cele projektu w odniesieniu do korzyści biznesowych firmy,
- szkolenie jest zmianą w organizacji, a nie aktywnością działu szkoleń i trenerów,
- nikt w firmie nie powinien być zainteresowany zwiększaniem budżetu szkoleniowego, wszyscy powinni być zainteresowani jego optymalizacją (która oczywiście może prowadzić do zwiększenia wielkości budżetu, ale jest to wówczas efekt wtórny),
- szkolenie w organizacji powinno być rentowne, tak samo jak wszystkie inne inwestycje,
- tylko ten ma prawo powiedzieć, że „inwestuje w ludzi”, kto jest w stanie wiarygodnie wykazać to w ujęciu finansowym.

Takie podejście do zarządzania szkoleniami może się wydawać zbyt ortodoksyjne i trudne w realizacji, dlatego układ tej publikacji został tak pomysłany, aby maksymalnie wesprzeć narzędziowo profesjonalistę w zaplanowaniu wszystkich kluczowych procesów polityki szkoleniowej w nowym wymiarze jakościowym.

Rozdział 1 jest wprowadzeniem w świat szkoleń biznesowych opartych na modelu Standard of Education in Business (SEB®): zawiera zestaw kluczowych pojęć, trzy najważniejsze definicje ukazujące lansowane w publikacji podejście do zarządzania szkoleniami, dwa kanoniczne modele, które do dziś są uniwersalnym fundamentem każdej polityki szkoleń, oraz opis nowatorskiego modelu SEB®, który jest propozycją uniwersalnego standardu zarządzania projektem szkoleniowym. Rdzeniem książki jest rozdział 3 – szczegółowy opis kompletnej procedury (opartej na modelu SEB®) realizacji projektu szkoleniowego, wraz z narzędziami i przykładami ilustrującymi ich zastosowanie. Dość syntetyczne rozdziały 2 i 4 to omówienie tych zagadnień, które są odrębnymi, szerokimi obszarami merytorycznymi, a jednocześnie są na tyle silnie powiązane z procesem realizacji projektu szkolenia, że konieczne jest rzetelne przedstawienie ich kluczowych elementów.

Rozdziały od 5 do 8 uzupełniają całościowy obraz polityki szkoleń, odnosząc się do wszystkich pozostałych jej komponentów.

W celu uzyskania pełnej spójności merytorycznej publikacji do zaplanowania jego struktury został wykorzystany model Training and Development Integrity, zilustrowany metaforycznie poniżej.



Źródło: opracowanie własne.

Najważniejsze terminy, definicje i modele dotyczące zarządzania procesami szkoleniowymi

W czym pomoże Ci ten rozdział?

- Pomoże Ci zapoznać się z bazą pojęciową potrzebną przy transformacji działań szkoleniowych w kierunku procesowym i biznesowym.
- Pomoże Ci zapoznać się z dwoma kanonicznymi modelami, które w polityce szkoleniowej stanowią fundament efektywnego działania.
- Pomoże Ci zapoznać się z nowatorskim modelem umożliwiającym stworzenie profesjonalnego systemu do oceny efektywności szkoleń lub też usprawnienie istniejącej polityki szkoleń, tak by zaczęła wspierać osiągnięcie celów biznesowych firmy.

Najważniejsze terminy

W książce jest używanych kilka terminów, które mogą być różnie interpretowane. W niniejszej publikacji będą one rozumiane w przedstawiony poniżej sposób.

- **Szkolenie** lub **projekt szkoleniowy** – cały proces realizacji projektu szkoleniowego, od analizy potrzeb do formalnego rozliczenia z osiągnięcia założonych rezultatów.
- **Zajęcia dydaktyczne** – część dydaktyczna projektu szkoleniowego, na przykład dzień warsztatowy.
- **Strategia szkoleniowa** – krótki dokument zawierający zestaw najważniejszych decyzji, zasad i wyznaczników, opisujących sposób osiągania celów w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego.
- **Polityka szkoleń** – obszerny dokument szczegółowo opisujący sposób realizacji strategii szkoleniowej oraz interpretacji zasad i wyznaczników zarządzania szkoleniami w danej organizacji, zawierający szczegółowe procedury, wzory formularzy, algorytmy postępowania, opis konsekwencji odstępstw od polityki itp.

- **Diagnoza potrzeb szkoleniowych** – całość działań związanych z określeniem potrzeb szkoleniowych organizacji. Diagnoza potrzeb szkoleniowych, jako pojęcie najszerze, obejmuje działania w ramach identyfikacji oraz analizy potrzeb szkoleniowych (są to pojęcia dotyczące różnych obszarów diagnostycznych).
- **Klient wewnętrzny szkolenia** – osoba decyzyjna w zakresie biznesowych celów danego projektu szkoleniowego, będąca jednocześnie bezpośrednim odbiorcą jego finalnych rezultatów na poziomie korzyści biznesowych i operacyjnych.
- **Skuteczność**¹ (ang. *effectiveness*) – działanie skuteczne to takie, które w jakimś stopniu prowadzi do skutku zamierzonego (celu). Miarą skuteczności jest tylko stopień zbliżenia się do celu. Nie bierzemy tu pod uwagę kosztu. Spośród składników wyniku użytecznego bierzemy pod uwagę tylko skutki przewidywane. Działanie jest minimalnie skuteczne wówczas, gdy przewidywana skuteczność jest na tyle duża, że warto podjąć działanie (cenna skutku skłania nas do działania).
- **Efektywność**² (ang. *effectiveness, efficiency*) – rezultat podjętych działań, opisany relacją uzyskanych efektów do poniesionych nakładów. Efektywność może być też rozumiana jako sprawność, oznaczająca „robienie rzeczy we właściwy sposób”, umiejętność właściwego działania, która jest związana z nakładami i efektami (zob. załącznik 9).

Najważniejsze definicje

Szkolenie to dający firmie identyfikowalne korzyści biznesowe zaplanowany proces zmiany sposobu działania (zachowania) określonej grupy pracowników, bazujący na uzupełnieniu związanego ze zmianą deficytu kompetencyjnego w zakresie ich postaw, wiedzy i umiejętności.

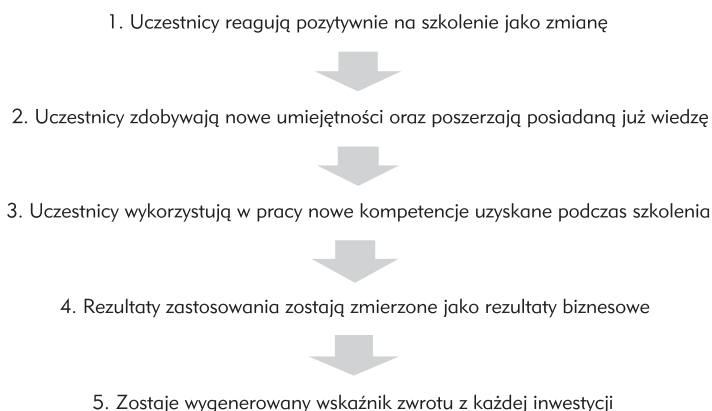
Szkolenie efektywne biznesowo to takie szkolenie, które w sposób opłacalny przynosi organizacji dające się ocenić i udowodnić korzyści biznesowe. Efektywność szkolenia jest związana z finalnym rezultatem czteroelementowego, opłacalnego łańcucha przyczynowo-skutkowego, jaki zachodzi podczas procesu szkoleniowego.

¹ *Encyklopedia zarządzania*, https://pl.wikipedia.org/wiki/Encyklopedia_Zarz%C4%85dzania_%22M-files%22.

² Tamże.

Łańcuch wpływu szkolenia jest czteroelementowym łańcuchem przyczynowo-skutkowym, ukazującym naturę zmiany w organizacji, jaką jest proces szkoleniowy.

W uproszczeniu może on być przedstawiony jako ciąg zależności: żeby zmiana mogła się zacząć, ludzie, którzy mają ją przejść i stworzyć, muszą ją w pełni zaakceptować (motywacja potwierdzona pozytywnym nastawieniem do szkolenia), a następnie muszą zdobyć narzędzia do jej realizacji (nowe kompetencje potrzebne do zmiany), by otrzymując niezbędne wsparcie, móc tę zmianę wprowadzić zgodnie z początkowymi oczekiwaniami (działania i postawy uczestników szkolenia w pracy są realnie modyfikowane w ustalonym okresie po zdobyciu nowych kompetencji). Zaistnienie całego tego ciągu wynikania jest warunkiem koniecznym do uzyskania poprawy parametrów (wskaźników), która jest korzyścią biznesową organizacji (ilustracja 1.1).



Źródło: Jack J. Phillips, *ROI, czyli zwrot z inwestycji w szkolenia i rozwój kadr*, SWPS Academica, Warszawa 2010.

Ilustracja 1.1. Łańcuch wpływu szkolenia (łańcuch przyczynowo-skutkowy)

Najważniejsze modele

Przedstawione poniżej dwa modele – 4-poziomowy model oceny szkolenia oraz model 10-etapowego procesu szkolenia – są podstawą zarządzania procesami szkoleniowymi w organizacji biznesowej.

Praktyczny przewodnik „krok po kroku” po planowaniu i realizacji projektów szkoleniowych, zawierający narzędzia i komentarz wdrożeniowy

Polityka szkoleniowa wielu organizacji nadal jest nastawiona na sprawną realizację szkoleń, tymczasem chodzi o to, by była efektywnym narzędziem biznesowym pozwalającym firmie rentownie inwestować w coraz istotniejszy element przewagi konkurencyjnej, jakim są ludzie. Kierunek transformacji zarządzania szkoleniami jest więc oczywisty – maksymalna procesowość oraz ściśle nastawienie na biznes. Niniejsza publikacja prezentuje właśnie takie podejście do szkoleń. Jej główne założenia są następujące:

- szkolenia mają przynosić organizacji konkretne korzyści biznesowe, gdyż są inwestycją, nie kosztem,
- uczestnicy szkoleń i ich bezpośredni przełożeni muszą rozumieć wagę efektywnego partnerstwa ze szkoleniowcami i wspierać cały proces,
- w szkoleniu kluczowe jest nie zyskanie kompetencji, tylko ich wykorzystanie na stanowisku pracy,
- ocena efektywności każdego projektu szkoleniowego jest konieczna,
- szkolenie powinno być rentowne, tak jak wszystkie inne inwestycje.

Takie podejście do zarządzania szkoleniami może wydawać się trudne w realizacji, dlatego układ tej publikacji został tak pomyślany, aby maksymalnie wesprzeć narzędziowo profesjonalistę w zaplanowaniu wszystkich kluczowych procesów polityki szkoleniowej. Zebrana tu wiedza oraz zaprezentowane przykłady pozwolą zarówno na stworzenie od podstaw profesjonalnego systemu szkoleniowego, jak i na kompleksowy audyt oraz usprawnianie już funkcjonujących systemów.

Publikacja zawiera szczegółowy opis kompletnej procedury realizacji projektu szkoleniowego (opartej na nowatorskim modelu SEB® – Standard of Education in Business) wraz z narzędziami i przykładami ilustrującymi ich zastosowanie. Składają się na nią także liczne tabele, schematy, formularze, listy kontrolne i zestawienia.

Ponieważ cel publikacji stanowi dostarczenie całościowej i użytecznej „instrukcji z narzędziami”, jest ona przeznaczona dla praktyków zajmujących się zarządzaniem ludźmi, w szczególności dla specjalistów w dziedzinie szkoleń oraz zarządzania rozwojem pracowniczym. Może też być przydatna dla studentów zarządzania zasobami ludzkimi i kierunków pokrewnych.



9788380928114 W01P01

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 69 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8092-811-4



9 788380 928114