



Skrypt ZARZĄDZANIE PROCESEM SZKOLENIOWYM W PLACÓWCE OŚWIATOWEJ

Gotowe narzędzie, dzięki któremu zaplanujesz i wdrożysz
proces rozwoju kompetencji

Spis treści

Etapy procesu zarządzania szkoleniami, czyli zawartość SKRYPTU	3
Role dyrektora w procesie zarządzania szkoleniami	5
Etap 1 Analiza potrzeb szkoleniowych pracowników	6
Etap 2 Sformułowanie celów szkoleniowych	8
Etap 3 Wybór dostawcy szkoleń, miejsca, formy i czasu szkolenia.....	10
Etap 4 Uzgodnienie harmonogramu i treści szkolenia	12
Etap 5 Zbudowanie motywacji wśród kadry	14
Etap 6 Realizacja szkolenia	16
Etap 7 Zaplanowanie działań wdrożeniowych	17
Etap 8 Wdrożenie nowych kompetencji na stanowisku pracy.....	18
Etap 9 Ocena wdrożenia.....	20
Etap 10 Ocena stopnia realizacji celów szkoleniowych.....	21

Etapy procesu zarządzania szkoleniami, czyli zawartość SKRYPTU

Proces zarządzania szkoleniami to więcej niż wybór firmy szkoleniowej, programu czy terminu szkolenia, choć często właśnie do tych kwestii sprowadza się odpowiedzialność dykcji za podnoszenia kompetencji zawodowych zatrudnionych pracowników.

To duże uproszczenie może spowodować, że cała inwestycja w szkolenie nie przyniesie spodziewanych rezultatów. Praca nad rozwojem kompetencji pracowników zaczyna się dużo wcześniej niż selekcja najlepszego dostawcy szkoleń i trwa długo po zakończeniu zajęć.

Etapy zarządzania procesem szkoleniowym to aż 10 odrębnych zadań. Należą do nich¹:

1. Analiza potrzeb szkoleniowych pracowników
2. Sformułowanie celów szkoleniowych
3. Wybór dostawcy, miejsca, czasu i formy szkolenia
4. Uzgodnienie harmonogramu i treści szkolenia
5. Zbudowanie motywacji wśród grona pedagogicznego
6. Realizacja szkolenia
7. Zaplanowanie działań wdrożeniowych
8. Wdrożenie nowych kompetencji na stanowisku pracy
9. Ocena wdrożenia
10. Ocena stopnia realizacji celów szkoleniowych

Każdy z tych etapów jest tak samo ważny i wymaga specjalnej uwagi. Czasem o niepowodzeniu szkolenia może zdecydować bardzo mały, wydawałoby się błahy element – jak np. godzina zajęć, ich długość czy obecność (lub jej brak) rozmowy ewaluacyjnej. Jeśli zadbasz o każdy etap, masz dużą szansę odnieść spodziewane rezultaty, które finalnie przełożą się na wyniki placówki i pozwolą zrealizować postawione cele edukacyjne i wychowawcze. Pamiętaj o tej szerokiej perspektywie i traktuj szkolenia jako inwestycję nie tylko w ludzi, ale w całą instytucję. **Szkolenie efektywne to takie, które przynosi, dające się ocenić i udowodnić, korzyści dla instytucji, którą zarządzasz.**

Do kiego kierujemy skrypt?

Skrypt kierujemy do kadr zarządzających placówek oświatowych, m.in. dyrekcji szkół, przedszkoli, placówek opiekuńczo-wychowawczych. Próbowaliśmy ująć w nim specyfikę instytucji systemu oświaty, mających wspólne cele edukacyjne i wychowawcze. W Centrum na co dzień współpracujemy z nauczycielami i wychowawcami, dlatego taka perspektywa jest nam szczególnie bliska.

¹ *Zarządzanie szkoleniami. Jak skutecznie realizować politykę szkoleniową w firmie.* P. Kopijer, Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer 2016, s. 19

Jak pracować ze skryptem?

Skrypt ma formę zeszytu ćwiczeń – przeprowadzi Cię przez cały proces zarządzania szkoleniami w taki sposób, aby zabezpieczyć uważność na każdy ważny aspekt inwestycji w kapitał ludzki. To gotowe do użycia narzędzie, które możesz wykorzystywać wielokrotnie.

Powiązane tematy

Pod opisem etapów znajdziesz **listę powiązanych tematów**. Nie piszemy o nich w skrypcie, ponieważ zależy nam na użyteczności tego narzędzia i możliwości zastosowania go „od zaraz”. Nie chcemy, aby był to kolejny długi podręcznik, który odkłada się na półkę z etykietą „na kiedyś”.

Bardzo zachęcamy do indywidualnej, pogłębionej pracy nad zaaprobowanymi tematami, co na pewno będzie miało pozytywny wpływ na jakość całego procesu i pozwoli go doskonalić.

Role dyrektora w procesie zarządzania szkoleniami

Skrypt wskazuje na 4 różne role dyrektora, które zmieniają się w zależności od etapu procesu zarządzania szkoleniami. Prezentuje oczekiwane zachowania i postawy, a tym samym wpływa na rozwój kompetencji dykcji placówek oświatowych z zakresu zarządzania kadrą. Polecamy wchodzić w kolejne zadania właśnie ze świadomością inwestycji we własną fachowość.

4 zasadnicze role kadry kierowniczej w procesie szkoleniowym:

- **Rola inwestycyjna:**

- podejmowanie decyzji o szkoleniach przez pryzmat celów strategicznych placówki, w kategorii wyników długofalowych
- myślenie zgodne z metodą SMART, formułowanie celów szkoleniowych zgodnie ze SMART
- projektowanie procesów i zmian systemowych, wprowadzanych jako konsekwencja szkoleń
- ocena inwestycji w szkolenia

- **Rola identyfikacyjna**

- identyfikacja potrzeb szkoleniowych przez pryzmat zadań placówki, określenie kompetencji niezbędnych do skutecznego realizowania celów
- identyfikacja potrzeb szkoleniowych przez pryzmat luki kompetencyjnej, określenie listy deficytowych kompetencji
- ocena aspiracji rozwojowych pracowników

- **Rola motywacyjna**

- troska o własną motywację
- świadome budowanie autorytetu
- motywowanie do rozwoju poprzez konkretność i odniesienie do codziennej pracy
- motywowanie do rozwoju poprzez oczekiwania co do rezultatów
- motywowanie do rozwoju poprzez kontrolę efektów

- **Rola wspierająca**

- dostarczanie kadrze środków i zasobów potrzebnych do rozwoju
- wsparcie emocjonalne
- pomoc w podejmowaniu decyzji
- dawanie osobistego przykładu, zaangażowania

Etap 1 - Analiza potrzeb szkoleniowych pracowników

Czyli jakie mamy potrzeby?

Rola dyrektora na tym etapie: Identyfikacyjna

Faza procesu: Faza diagnozowania

Na tym etapie ustal potrzeby szkoleniowe – jaka zmiana zachowań pracowników będzie miała pozytywny wpływ na wyniki placówki? Jakich kompetencji potrzebujesz, aby skutecznie realizować zadania?

Zachowania są wyznacznikami kompetencji. Wskazują, czy pracownik posiada lub nie oraz w jakim stopniu kompetencje potrzebne do prawidłowego wykonywania zadań na stanowisku.

Myśląc o zmianie zachowań, zastanów się czy w perspektywie oczekiwanych wyników – celów placówki, Ty i Twój zespół powinniście:

- przestać coś robić?
- zacząć coś robić?
- coś robić inaczej?

Na tym etapie zadaj sobie i zapisz odpowiedzi na pytania:

1. Jakie są Twoje cele długofalowe w obszarach – edukacja, wychowanie, zarządzanie kadrami, finanse, marketing? Na których celach aktualnie najbardziej Ci zależy?

.....
.....

2. Jakich kompetencji potrzebuje placówka, aby zrealizować te cele?

.....
.....

3. Czy Twoi pracownicy posiadają potrzebne kompetencje? W jakim stopniu? Czy są jakieś kompetencje, których nie ma w Twoim zespole, a są niezbędne do zrealizowania celów?

.....
.....

4. Jakie konkretnie zachowania chcesz zmienić?

.....
.....

5. Co się stanie, jeśli nie zmienisz tych zachowań? Przede wszystkim w kontekście realizacji celów strategicznych – czy cele będą zagrożone?

.....
.....

6. Ilu pracowników ma dotyczyć zmiana?

.....
.....

Poza pracą samodzielną, rozważ przeprowadzenie pogłębionej analizy, do której zaprosisz pracowników. Najłatwiejszą formą zbadania potrzeb szkoleniowych jest prosta, anonimowa ankieta. Na początek potrzebujesz zainwestować trochę czasu w jej przygotowanie, ale jest to jedno z tych narzędzi, które możesz wykorzystywać wielokrotnie. Warto od razu zrobić ją w wersji online np. na formularzu google - wówczas wyniki otrzymasz automatycznie, a nauczyciele sprawniej ją uzupełnią.

Przykładowa ankieta potrzeb szkoleniowych dla pracowników:

Pyt 1. Które zadania sprawiają Ci największą trudność:

- a) Zadanie 1
- b) Zadanie 2
- c)

(Jako autor ankiety spróbuj wypisać w ankiecie wszystkie zadania związane ze stanowiskiem pracy).

Pyt. 2 Jakimi mogą być przyczyny tych trudności?

- a) Nie mam wystarczająco dużego doświadczenia
- b) Nie dysponuję odpowiednimi narzędziami pracy
- c) Nie posiadam wystarczającej wiedzy, umiejętności
- d) Nie otrzymuję odpowiedniego wsparcia ze strony zespołu/przełożonego
- e) Inne

Pyt. 3 Jeśli jest jakiś aspekt Twojej pracy, nad którym chciałbyś popracować – zagadnienie, które szczególnie Cię interesuje, opisz je tutaj:

.....

Po przeanalizowaniu wyników ankiet sprawdź, czy uzyskana diagnoza jest spójna z Twoimi refleksjami. Często nie mamy pełnej wiedzy o kadrze i tego typu badanie może rzucić nowe światło na sprawę, Warto wziąć to pod uwagę!

Powiązane tematy

- Zarządzanie kompetencjami w organizacji
- Zarządzanie talentami
- Tworzenie opisów stanowisk pracy
- Tworzenie ankiety online

Etap 2 – Sformułowanie celów szkoleniowych

Czyli jakie mamy cele?

Rola dyrektora na tym etapie: Inwestycyjna, motywacyjna

Faza procesu: Faza diagnozowania

Etap 2 obejmuje zdefiniowanie oraz zakomunikowanie kadrze celów szkolenia – wskaźników, których poprawa ma być ostatecznym celem całego procesu.

Formułując cele, użyj znanej metody SMART, która pozwala precyzyjnie określić cele, a następnie ocenić poziom osiągniętych wyników. Sposób jest powszechnie znany, ale wcale nie oznacza to, że stosowanie tej metody jest łatwe. Warto użyć jej do definiowania wszystkich celów, nawet tych, które na pierwszy rzut oka wydają się być bardzo abstrakcyjne i niedające się ująć w ramy konkretnych wskaźników.

Przypomnijmy, co oznaczają kolejne litery akronimu **SMART**:

S – zakładane cele powinny być precyzyjne i czytelne – czy cele są klarowne i jednoznaczne?

M – cele powinny być mierzalne – kiedy będziesz wiedział/a że cele zostały osiągnięte? Co musi się wydarzyć?

A – cele powinny być ambitne – czy cele są dla Ciebie wyzwaniem?

R – zakładane cele powinny być realne, możliwe do osiągnięcia – czy będziesz w stanie osiągnąć postawione cele?

T – zakładane cele powinny być określone w czasie – ile czasu dajesz sobie na zrealizowanie celów?

Planując cele szkoleniowe polecamy bazować na czteropoziomym modelu oceny efektywności szkoleń Donalda Kirkpatricka:

Poziom 1: Reakcja uczestników na sposób realizacji szkolenia

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

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

Poziom 4: Poprawa wyników całej organizacji

Z zarządczego punktu widzenia najważniejsze cele to poziom 4 – to ich realizacja stanowi o przyszłości organizacji. Warto poświęcić im więcej uwagi.

Przykład błędnie zdefiniowanego celu z poziomu 4: Aktywizacja rady pedagogicznej – budowanie poczucia współodpowiedzialności za instytucję.

Przykład poprawnie zdefiniowanego celu dotyczącego ww. obszaru:

- Zrealizowanie szt. wydarzeń edukacyjnych/społecznych z inicjatywy nauczycieli w roku szkolnym
- Liczba pomysłów zgłoszonych przez nauczycieli dotyczących zmian organizacyjnych w placówce w roku szkolnym : szt.
- Liczba nauczycieli zgłaszających własne pomysły na usprawnienia w placówce w roku szkolnym : % kadry placówki.

Wykorzystując model Kirkpatricka i planując szkolenie, sformułuj cele wykorzystując poniższą TABELĘ CELÓW:

Poziom	Cele	Wynik
Poziom 4: poprawa wyników strategicznych placówki – jakie cele strategiczne chcesz osiągnąć dzięki realizacji szkolenia?		
Poziom 3: Poziom zmiany zachowań na stanowisku pracy – może dotyczyć grupy, całego zespołu lub konkretnych osób: Po szkoleniu planujesz, że grupa/zespół/pracownik <ul style="list-style-type: none"> • przestaną coś robić? • zaczną coś robić? • będą coś robić inaczej? 		
Poziom 2: wzrost kompetencji – jakie nowe kompetencje uzyskacie? Jakie kompetencje rozwinięcie?*	wiedza	
	umiejętności	
	postawy	
Poziom 1: reakcje uczestników – Jaka ma być oczekiwana reakcja uczestników?		

*Według klasycznej definicji **KOMPETENCJE to osobiste dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, przejawiające się w zachowaniach i pozwalające na realizację zadań na odpowiednim poziomie**. Formułując cele – decydujesz, na czym aktualnie najbardziej Ci zależy, co doprowadzi Cię do osiągnięcia strategicznych wyników – może szkolenie ma przede wszystkim wpłynąć na zmianę postaw? To bardzo istotna decyzja w kontekście późniejszych kroków – ważny komunikat, który przekazujesz dostawcy szkoleń.

Sformułowanie celów szkoleniowych pełni dwie bardzo ważne funkcje:

1. Po pierwsze – wiążesz szkolenie z procesem dochodzenia do strategicznych wyników, które stawiasz sobie jako osoba zarządzająca. To ważny etap dochodzenia do wyników – droga, która ma finalnie zakończyć się osiągnięciem celów zarządczych.
2. Po drugie – tworzysz bazę do rozmowy z pracownikami, podczas której zakomunikujesz, dlaczego zdecydowałeś się na szkolenie – jesteś lepiej przygotowany na spotkanie z kadrami, której masz zaprezentować cel szkolenia. O rozmowie motywacyjnej piszemy więcej przy opisie etapu 5.

Powiązane tematy

- Definiowanie wskaźników efektywności
- Model oceny efektywności szkoleń Donalda Kirkpatricka

Etap 3 – Wybór dostawcy szkoleń, miejsca, formy i czasu szkolenia

Czyli kto ma szkolić, jak i gdzie powinno być przeprowadzone szkolenie?

Rola dyrektora na tym etapie: Wspierająca

Faza procesu: Faza projektowania

Ten etap to moment, kiedy misternie sformułowane cele szkolenia oddajesz zewnętrznej firmie. Musisz zadbać o to, aby trafiły w dobre ręce!

Jednym z najważniejszych elementów, o który warto zbadać zanim podejmiesz decyzję o wyborze dostawcy szkoleń jest sprawdzenie - **czy firma szkoleniowa jest w stanie zrozumieć potrzeby placówki?**

Przechodząc przez etap 1. i 2. zorientowałeś się, na czym Ci zależy, jakiej oferty potrzebujesz – masz przygotowane cele, które chcesz osiągnąć. Rozmowy z firmami szkoleniowymi powinny zakończyć się potwierdzeniem dostawcy, że szkolenie (wszystkie jego komponenty m.in. program, metody pracy i osoba trenera), pozwoli osiągnąć zakładane cele, a więc:

- zapewnić pozytywną reakcję na szkolenie pracowników /poziom 1/
- zapewnić zdobycie/rozwój kompetencji /poziom 2/
- wpłynąć na oczekiwaną zmianę zachowań kadry /poziom 3/
- wpłynąć na realizację celów strategicznych /poziom 4/

Wybierz firmę, która rozumie potrzeby instytucji, którą zarządzasz. Program szkolenia, nawet jeśli będzie to kalka standardowego szkolenia z jakiegoś tematu, powinien nawiązywać właśnie do indywidualnych celów placówki. Uczestnicy podczas szkolenia muszą być pewni, że cele placówki – zakomunikowane przez dyrekcję i cele komunikowane przez trenera są spójne. Zapewnienie tego warunku bardzo mocno wpływa na motywację.

Na tym etapie do zadań dyrekcji należy też:

- decyzja, co do formy szkolenia

- wybór miejsca, czasu szkolenia

(w szkole, poza siedzibą, wyjazd typu szkolenie połączone z integracją, szkolenie online, w godzinach pracy / po pracy, kiedy dokładnie? minimalna i maksymalna długość, liczebność grupy, okres w roku szkolnym itp.)

Bazuj na swoim dotychczasowym doświadczeniu i wiedzy na temat preferowanego stylu uczenia się swoich pracowników. Podejmując decyzję co do warunków szkolenia, staraj się **zminimalizować** wszystkie **zakłócenia**, które mogą wpłynąć na ostateczny efekt, m.in:

- zmęczenie pracowników
- stres związany z intensywnym okresem w szkole
- mały poziom umiejętności cyfrowych
- duża liczebność grupy
- duża odległość od siedziby placówki/miejsca zamieszkania pracowników

Etap 4 - Uzgodnienie harmonogramu i treści szkolenia

Czyli jaki ma być program szkolenia?

Rola dyrektora na tym etapie: Wspierająca

Faza procesu: Faza projektowania

Za zbudowanie harmonogramu i programu szkolenia odpowiedzialny jest dostawca usług. Twoją rolą na tym etapie jest sprawdzenie, czy przedstawiony Ci program ma szansę zrealizować cele, które określiłeś w etapie 2.

Na tym etapie sprawdź:

1. Treść szkolenia – czy program jest kompletny, czy zawiera wszystkie treści, na których Ci zależy, czy odpowiada na wszystkie potrzeby?

Treści oczekiwane:

.....

2. Formę przekazu – czy jest dostosowana do specyfiki grupy /stosunek wykładów do pracy warsztatowej/?

Ilość wykładów : %

Ilość warsztatów : %

3. Ramy czasowe – czy realizacja założonych celów jest realistyczna w zaproponowanym przez firmę szkoleniową terminie?
4. Czas na przerwy – czy jest dostosowany do specyfiki grupy?
5. Materiały warsztatowe – czy firma wyposaży pracowników w materiały, z których będą mogli skorzystać po szkoleniu?
6. Formę ewaluacji – czy ewaluacja jest zawarta w programie i czy będziesz mieć do niej dostęp?

Oczekiwanie nt. ewaluacji:

.....

O ile punkty 1-5 są dosyć oczywiste i w praktyce często (choć nie zawsze) dochodzi do formalnego zatwierdzenia programu, to punkt 6 (a przede wszystkim dostępność wyników ewaluacji dla dyrekcji) jest na ogół pomijany. Ewaluacja szkolenia to istotne narzędzie nie tylko dla trenera i firmy szkoleniowej, ale również dla kadr kierowniczych zamawiających szkolenie. To właśnie ewaluacja dostarcza bardzo ważnych informacji na temat osiągnięcia, lub nie, celów z poziomu 1 czyli – reakcji uczestników szkolenia.

Zadbaj, aby badanie ewaluacyjne zaplanowane przez trenera, dostarczało następujących informacji:

- Poziom satysfakcji uczestników
- Ocena zastosowanych metod szkoleniowych
- Ocena materiałów szkoleniowych
- Ocena trenera
- Ocena poczucia korzyści lub straty
- Ocena stopnia realizacji celów szkoleniowych
- Dopasowanie programu do potrzeb i oczekiwań
- Deklarowany wpływ szkolenia na praktykę zawodową

Analiza odpowiedzi pozwoli Ci lepiej przygotować się do etapów 7 i 8 w procesie zarządzania szkoleniami, dotyczących działań wdrożeniowych. To również kolejny test dla firmy szkoleniowej, mając ewaluację, możesz dokonać oceny pracy dostawcy usług.

Powiązane tematy:

- Metody ewaluacji szkoleń

Etap 5 - Zbudowanie motywacji wśród kadry

Czyli jak przygotować zespół na szkolenie?

Rola dyrektora na tym etapie: Motywacyjna, identyfikacyjna

Faza procesu: Faza przygotowania do wdrożenia

Ten etap to **spotkania, rozmowy, wyjaśnienia**. Rolą przełożonego jest zakomunikowanie pracownikom swoich oczekiwań wobec zmiany w ich pracy, jaka ma nastąpić w związku ze szkoleniem, ale też, co ważne - zapewnienie o wsparciu. Mówiąc o szkoleniu nawiąż do celów, które zdefiniowałeś w etapie drugim.

Pracownicy chcą widzieć szeroki horyzont, pozwól im zrozumieć zasadność swojej decyzji, pokaż wizję, do której razem zmierzacie.

Każdy z nas jest inny, dlatego warto zadbać o to, aby na spotkaniu, podczas którego komunikujesz wizję i cele użyć co najmniej **4 form dostosowanych do różnych typów osobowości**:

1. Przygotuj konkrety z prezentacją korzyści – co zmieni się, jeśli zaangażujecie się jako zespół w proces szkoleniowy, jakie indywidualnie korzyści odniosą pracownicy, jak szkolenie wpłynie na ich pracę?

.....
.....
.....

2. Przygotuj barwną, plastyczną opowieść – przenieś swoich słuchaczy w miejsce, do którego razem zmierzacie, pomóż im odczuć zmianę, opisz ją bardzo dokładnie, z troską o wszelkie detale.

.....
.....
.....

3. Przygotuj krótką prezentację z celami SMART, z dużą ilością liczb, wskaźników, zestawień, opisz zwięźle kolejne etapy procesu.

.....
.....
.....

4. Przygotuj deklarację wsparcia – opisz, jak będziecie pracować nad zmianą, czego mogą spodziewać się pracownicy, jak zmiany wpłyną na ich codzienność, na co mogą liczyć z Twojej strony?

.....
.....
.....

W ten sposób zadbasz o dobre zrozumienie celów i sensu pracy. To kluczowe z punkty widzenia przygotowania kadry i zbudowania motywacji do działań rozwojowych.

Nie zapominaj o zwróceniu uwagi na trudności. Zespół powinien wiedzieć, że zdajesz sobie sprawę, że dochodzenie do nowych kompetencji będzie wiązało się z dodatkowymi kosztami – bardziej wyężoną pracą, poświęceniem dodatkowego czasu, zapewnij o swoim wsparciu, opisz, na czym będzie ono polegać.

Powiązane tematy

- Model DISC D3

Etap 6 – Realizacja szkolenia

Czyli, jak zadbać o warunki, które będą sprzyjać zdobywaniu wiedzy i umiejętności?

Rola dyrektora na tym etapie: Wspierająca

Faza procesu: Faza przygotowania do wdrożenia

Realizacja szkolenia to, zgodnie z modelem zarządzania procesem szkoleniowym, faza przygotowawcza. Warto uzmysłowić sobie, że właściwa praca nad realizacją kluczowych celów określonych w etapie 2 ma miejsce już po zajęciach dydaktycznych.

Etap 6 nie jest więc etapem wdrożenia, choć często cały cykl pracy nad szkoleniem kadry, w praktyce wielu organizacji, kończy się właśnie w tym punkcie. Sam udział w szkoleniu nie wystarczy, aby osiągnąć cele stawiane przed organizacją, nie daje szans na zdobycie kompetencji potrzebnych do zrealizowania postawionych wyników. Etap 6 to faza, która ma zadanie wyposażyć zespół w podstawowe zasoby potrzebne do wdrożenia działań rozwojowych. To początek drogi rozwojowej. Najważniejsza i najtrudniejsza praca wciąż jest jeszcze przed Wami.

Na tym etapie musisz zadbać, aby wszystkie uzgodnienia podjęte w ramach współpracy z firmą szkoleniową zostały zrealizowane. Jako dyrektor, nie zawsze uczestniczysz w szkoleniu, dlatego wyznacz zaufaną osobę, która jako uczestnik zadba o kilka ważnych kwestii:

- przekazanie uczestnikom materiałów dydaktycznych przez trenera,
- przeprowadzenie ewaluacji, wypełnienie ankiet przez wszystkich uczestników,
- przekazanie certyfikatów lub uzgodnienie z trenerem zasad przekazania zaświadczeń.

Na tym etapie zadbaj też o komfort uczestników szkolenia:

- wyznacz zastępstwa na czas nieobecności pracowników,
- jeśli szkolenie odbywa się w szkole zapewnij logistykę – salę z dobrą wentylacją i wyposażeniem, w tym dostępem do sprzętów multimedialnych, tablicą/flipchartem,
- jeśli szkolenie odbywa się online – wyznacz osobę z umiejętnościami cyfrowymi, aby w czasie szkolenia była dostępna dla uczestników na wypadek problemów technicznych.

Etap 7 - Zaplanowanie działań wdrożeniowych

Czyli co chcemy wdrożyć?

Rola dyrektora na tym etapie: Inwestycyjna, identyfikacyjna, motywacyjna, wspierająca

Faza procesu: Faza wdrożenia

Zasadniczym celem etapu 7 jest zadbanie, aby potencjał szkolenia przenieść na grunt codziennej pracy, mówiąc inaczej – wprowadzić w życie zmianę, która w rezultacie ma doprowadzić do osiągnięcia bardzo konkretnych wyników strategicznych. Narzędziem, które pomaga uzyskać trwały efekt szkoleniowy jest Plan Działań Wdrożeniowych (PWD), o którego wypełnienie poprosz wszystkich uczestników szkolenia. Plan to tak naprawdę określenie drogi dojścia do celów postawionych i zakomunikowanych przed szkoleniem.

Plan Działań Wdrożeniowych:

CEL	DZIAŁANIA	KORZYŚCI	TERMIN	WSPARCIE
Cel w zakresie oddziaływania projektu szkoleniowego na wyniki	Działanie, które podejmiesz, na bazie treści szkolenia, żeby zrealizować dany cel.	Korzyści dla Ciebie i instytucji po wdrożeniu deklarowanych działań.	Do kiedy wdrożysz deklarowane działania?	Jakiego wsparcia potrzebujesz od dyrekcji w realizacji deklarowanych działań?

O ile projekt planu przygotowuje samodzielnie pracownik, to w jego omówienie i zatwierdzenie powinien być zaangażowany przełożony. To on pilnuje, aby plan został zrealizowany, również poprzez swoje osobiste wsparcie w ciągu całego okresu realizacji planu.

Na etapie uzgodnień warto również zidentyfikować wszystkie bariery, które mogą pojawić się w trakcie realizacji planu i zaplanować sposób ich pokonania.

Etap 8 - Wdrożenie nowych kompetencji na stanowisku pracy

Jak będzie teraz wyglądała nasza praca?

Rola dyrektora na tym etapie: Inwestycyjna, motywacyjna, wspierająca

Faza procesu: Faza wdrożenia

Etap 8 to chyba najtrudniejszy etap całego procesu. Pojawia się, gdy emocje po szkoleniu opadną, mija też faza wzrostu motywacji kadry. To etap żmudnej, długiej pracy i testowania nowej, świeżo zdobytej wiedzy. To etap nauki poprzez realizację nowych, trudnych zadań, ćwiczenie umiejętności, budowanie nawyków. W tej fazie łatwo o zniechęcenie, frustrację, powroty do starych zasad pracy. Ten etap, jak żaden inny wymaga dużego wsparcia i aktywności przełożonego. Zadbaj o kulturę organizacyjną wspierającą zmianę i rozwój.

Zadania dykcji na tym etapie to przede wszystkim:

- **Bieżąca kontrola wdrożenia planu (PWD)** – regularne monitorowanie postępów wskaże pracownikom, że zmiana, na którą się umawiacie to nie jest chwilowy impuls, ale coś, co traktujesz poważnie. Wielu członków zespołu na tym etapie wchodzi w tryb „na przeczekanie” – szef coś wymyślił, ale prędzej czy później mu przejdzie. Twoja determinacja udowodni wszystkim, że nie odpuszczasz i oczekujesz konkretnych rezultatów. Dla Ciebie to kolejny test liderstwa. Pamiętaj, że lider potrzebny jest przede wszystkim w trudnych momentach, gdy wszystko idzie gładko, zespół radzi sobie sam.

- **Ewentualna bieżąca korekta planu (PWD)** – stały nadzór nad realizacją planu może wykazać, że niektóre zaplanowane działania albo ich elementy, nie są do końca trafione i potrzebne są korekty. W pierwszej fazie wdrażania, nie bójcie się zmian, są naturalne i na pewno się pojawią.

- **Działania wspierające ze strony dykcji** – szczególnie istotną postawą dykcji na omawianym na etapie 8 jest wrażliwość na stan motywacji i zaangażowania kadry oraz wdrażanie działań mających na celu ich utrzymanie. Obserwuj i monitoruj zachowania członków zespołu. Ważne są sesje informacji zwrotnej, które dobrze zaplanować w czasie bieżącej pracy. Nie czekaj z nimi na specjalny moment.

Zaplanuj formy i harmonogram monitoringu planu (PDW):

.....

.....

.....

.....

.....

UWAGA ! Zmiany systemowe

Sprawdź, czy zaplanowana z pracownikiem zmiana, której wprowadzenia oczekujesz i za którą będziesz chciał go rozliczyć, nie wymaga od Ciebie wcześniejszych decyzji lub przygotowań. Pracownik mimo wielkich chęci, może napotkać przeszkody, których samodzielnie nie jest w stanie przejść np. gdy zmiana wymaga środków finansowych, ogólnych zmian organizacyjnych, przekazania decyzji innym pracownikom. Zanim przekażesz odpowiedzialność za zmianę pracownikowi, upewnij się, że cała organizacja jest na nią przygotowana.

Powiązane tematy

- Sposoby udzielania informacji zwrotnej
- Praca w sytuacji zmiany w organizacji

Etap 9 - Ocena wdrożenia

Czyli czy udało się utrwalić efekt szkoleniowy?

Rola dyrektora na tym etapie: Inwestycyjna, identyfikacyjna, motywacyjna

Faza procesu: Faza oceny

Na tym etapie wszystkie plany wdrożeniowe są już zamknięte. Zadaniem dykcji jest ich ocena. Zbadaj, czy odniosły spodziewany rezultat. Zidentyfikuj sukcesy, a następnie przeanalizuj przyczyny barier, które uniemożliwiły realizację działań.

Warto docenić pracowników, którzy z zaangażowaniem zrealizowali wyznaczone działania i wypełnili cele, wskazując i dziękując za konkretne zachowania i postawy.

W przypadku niepowodzeń, poproś pracownika o wskazanie przyczyn niezrealizowania w pełni PDW, sprawdź, czy są to przyczyny leżące po stronie pracownika czy innych okoliczności.

W przypadku niezrealizowania lub niepełnego zrealizowania PWD możesz:

- wyznaczyć dłuższy czas na realizację zadań,
- zaplanować dodatkowe szkolenia.

Doskonała znajomość zespołu

Etap 8 czyli wdrożenie nowych kompetencji na miejscu pracy i omawiany etap oceny, czyli etap 9 stwarzają doskonałe warunki do poznania pracowników, ich rzeczywistych kompetencji, mocnych i słabych stron, przyzwyczajęń czy nawyków w miejscu pracy. Możesz wykorzystać to w przyszłości:

- trafniej dobierając ludzi do zadań,
- budując zespoły projektowe złożone z osób o uzupełniających się kompetencjach.

Etap 10 - Ocena stopnia realizacji celów szkoleniowych

Czyli co zyskała instytucja?

Rola dyrektora na tym etapie: Inwestycyjna, identyfikacyjna

Faza procesu: Faza oceny

Ten etap to moment „sprawdzam”. Kolejny raz wróć do celów, które zdefiniowałeś w etapie drugim, wykorzystując model oceny efektywności szkoleń Donalda Kirkpatricka. Przypomnijmy:

Cele z poziomu 1 dotyczyły: Reakcji uczestników na sposób realizacji szkolenia

Cele z poziomu 2 dotyczyły: Przyrostu kompetencji pracowników w obszarze wiedzy, umiejętności i postaw

Cele z poziomu 3 dotyczyły: Wykorzystania nabytych kompetencji przez uczestników szkolenia na ich stanowisku pracy

Cele z poziomu 4 dotyczyły: Poprawy wyników całej organizacji

Jeśli udało Ci się wyrazić ww. cele w formie wskaźników, są teraz dosyć proste do sprawdzenia. Jeśli nie – spróbuj zrobić to kolejnym razem. Omawiany proces możesz stale doskonalić!

Na etapie 10 badamy:

1. Jaka była reakcja pracowników na szkolenie?

Jeśli posiadasz wypełnione ankiety albo zakontraktowałeś w umowie z firmą szkoleniową przekazanie raportu z ewaluacji, masz gotowy materiał, który dostarczy Ci informacji o poziomie zadowolenia kadry. Na tej podstawie sformułuj wnioski na przyszłość na temat:

- dalszej współpracy z firmą szkoleniową (czy to dobry partner na przyszłość?)
- optymalnych warunków realizacji szkolenia /czas, miejsce, forma, długość, liczebność grupy itp./

Wnioski:

.....
.....
.....

2. Czy pracownicy zdobyli nowe kompetencje?

Metodą często stosowaną przy ocenie poziomu 2 są testy wiedzy. Nie do końca je polecamy. Po pierwsze, przygotowanie testu wymaga czasu. Po drugie, często wykonywane są bezpośrednio po szkoleniu, gdy uczestnicy jeszcze bardzo dobrze pamiętają omawiany materiał. Po trzecie, ocenie podlega tylko wiedza, natomiast pozostałe 2 elementy - umiejętności i postawy bardzo trudno określić na podstawie testu. Dlatego sugerujemy oceniać poziom 2 i 3 łącznie.

3. Czy pracownicy wykorzystują nowe kompetencje na stanowisku pracy?

Tak naprawdę o rozwoju kompetencji, świadczy umiejętność stosowania ich w praktyce, w codziennej pracy. Kompetencje badamy oceniając konkretne zachowania – wyznaczniki

behawioralne. W naszym przypadku korzystamy z przygotowanego narzędzia – planu działań wdrożeniowych. PDW daje Ci szansę ocenić, czy doszło do oczekiwanego transferu wiedzy i umiejętności na miejsce pracy. Analiza realizacji PDW pozwoli Ci sformułować wnioski na przyszłość:

- jeszcze raz sprawdzisz jakość szkolenia dostarczonego przez dostawcę usługi – dopiero w momencie zetknięcia z realiami konkretnych zadań pracownik będzie w stanie ocenić, czy szkolenie, w którym uczestniczył dało szansę przygotować go do wdrożenia PWD
- sprawdzić wszelkie okoliczności realizacji PWD i zaplanować pracę z nimi – przede wszystkim stan kompetencji pracownika oraz bariery nieleżące po stronie pracownika, które wpływają na zmianę.

Wnioski:

.....
.....
.....

4. Czy doszło do poprawy wyników całej organizacji?

Na tym poziomie ustal, w jaki sposób szkolenie wpływa na wyniki placówki. Nie zapominaj o długiej perspektywie. Tego typu zmiany strategiczne możesz zauważyć czasem dopiero rok po szkoleniu. W zależności od celów, które postawiłeś, sprawdź:

- Czy szkolenie pomogło sprawniej funkcjonować organizacji?
- Czy efektem szkolenia są lepsze wyniki osiągnięte przez pracowników?
- Czy inwestycja w szkolenie, biorąc pod uwagę wszystkie koszty, była opłacalna?

Do kosztów szkolenia zaliczamy m.in:

- koszt zaprojektowania szkolenia /koszty osobowe/
- koszt czasu trenerskiego (przygotowanie i przeprowadzenie)
- koszty logistyczne (podróże, wyżywienie)
- koszt niewykorzystanego czasu pracy wszystkich uczestników liczony udziałem w ich wynagrodzeniach
- koszt oceny efektywności szkolenia /koszty osobowe/

Wnioski:

.....
.....
.....

UWAGA!

Pamiętaj o przekazaniu pracownikom informacji zwrotnej o wynikach procesu. Jeśli udało Wam się osiągnąć postawione cele, zaplanuj czas i miejsce na celebrowanie sukcesu. Ten wynik to efekt ciężkiej pracy całego zespołu!

Bibliografia:

Kopijer P.(2016). Zarządzanie szkoleniami. Jak skutecznie realizować politykę szkoleniową w firmie. Warszawa: Wolters Kluwer

Łaguna M. (2008). Szkolenia, jak je prowadzić by.... Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne