

Projektowanie efektywnych i angażujących programów rozwojowych

Dominik Pieczewski



Efektywne i angażujące programy rozwojowe



Z tego e-booka dowiesz się:

- ⌘ jak krok po kroku zaprojektować **efektywny i angażujący program** rozwojowy w Twojej organizacji,
- ⌘ w jaki sposób myśleć o **rozwaju w Twojej organizacji**,
- ⌘ jakie **50 narzędzi** możesz wykorzystać **w projektowaniu programu** rozwojowego oraz jakie są ich **korzyści i trudności** w stosowaniu,
- ⌘ **na co zwrócić uwagę** planując szkolenie,
- ⌘ w jaki sposób planować **pozaszkoleniowe formy rozwoju**,
- ⌘ o co zadbać, aby zapewnić **sukces we wdrażaniu nowych umiejętności** do codziennej pracy,
- ⌘ w jaki sposób **oceniać efektywność programu** rozwojowego.

Jak zaprojektować

program rozwojowy krok po kroku



Krok 0:

Podejście do rozwoju w organizacji

Jak rozumiemy cel działań rozwojowych w naszej organizacji?



Krok 1:

Analiza potrzeb

Poziom celów biznesowych, poziom celów uczestników,
Poziom działań rozwojowych rozłożonych w czasie



Krok 2:

Realizacja działań rozwojowych

Warsztatowe, pozaszkoleniowe



Krok 3:

Wdrożenie umiejętności do codziennej pracy

Narzędzia wdrożeniowe, wsparcie organizacyjne



Krok 4:

Ocena efektywności

Wskaźniki i ich dobór



Podejście w działaniach rozwojowych w organizacji



Celem działań rozwojowych w organizacji jest:

- ⌘ realne wspieranie biznesu organizacji,
- ⌘ zmiana przede wszystkim tego, co ludzie robią teraz,
- ⌘ wspieranie realnych zmian w organizacji,
- ⌘ odpowiadanie na konkretne wyzwania związane z efektywnością,
- ⌘ dostarczanie umiejętności wspierających cele biznesowe organizacji,
- ⌘ dostarczanie Uczestnikom rozwiązań, a nie ulubionych treści trenera,
- ⌘ dostarczanie rozwiązań możliwych do wdrożenia w organizacji,
- ⌘ dostarczanie doświadczeń angażujących Uczestników w rozwój,
- ⌘ dostarczanie materiałów, które Uczestnicy chcą i mogą używać w codziennej pracy.



Analiza potrzeb



1 Poziom biznesowy

Na jakie wyzwanie związane z efektywnością chcemy odpowiedzieć?

Jakie strategiczne cele organizacji lub jej obszaru mają wspierać nasze działania rozwojowe?

Za pomocą jakiego wskaźnika będziemy mierzyć zmianę?

2 Poziom uczestników

Co ludzie mają robić inaczej?

- Wypisz zmiany językiem konkretnych zachowań, np.:
po programie rozwojowym uczestnicy będą potrafili:
planować budżet projektu / przeprowadzać analizę opłacalności projektu / udzielać informację zwrotną pracownikom / delegować zadania itp.



Analiza potrzeb

Co powoduje, że teraz tego nie robią lub co może im przeszkodzić w robieniu tego po realizacji działań rozwojowych?

→ Przeszkody te możemy podzielić na 4 kategorie:

Przeszkody środowiskowe (brak narzędzi, niesprzyjające środowisko pracy, kultura organizacyjna)

Przeszkody w umiejętnościach (poziom trudności nowych umiejętności, możliwość wykorzystania nowych umiejętności w miejscu pracy, czasochłonność nowych zadań)

Przeszkody związane z wiedzą (brak znajomości oczekiwań, brak wiedzy o celach działań rozwojowych)

Przeszkody motywacyjne (brak docenienia, brak wsparcia, brak zachęt, brak poczucia ważności nowo nabytych umiejętności)

Z jakimi uczestnikami będziemy mieli do czynienia?

→ Uczestników możemy podzielić na następujące kategorie:

Hej, to jest super! – ciekawy wszystkiego, zmotywowany do szkolenia.

Powiedz mi, co powinienem wiedzieć – chciałby dostać listę zadań do zrobienia wraz z krótkim omówieniem i wyjść ze szkolenia.



Analiza potrzeb

To obowiązkowy kurs – potrzebuje przekonania, że działania rozwojowe mogą mu się przydać, jego motywacja wpływa na innych uczestników.

Muszę rozwiązać to zadanie – wyjątkowo duża motywacja do pracy, uczy się metodą prób i błędów.

Boję się zmian – potrzebuje czasu, aby się przystosować, trzeba go przekonać, że poradzi sobie z nowym podejściem.

Zobacz jakie to jest super! – łatwo się rozprasza, tylko na chwilę skupia uwagę na szkoleniu.

Ja już prawie wszystko wiem... - posiada dużą wiedzę, szybko przyswaja materiał, nudzą go wprowadzenia dla początkujących.

Jaki jest wyjściowy poziom umiejętności uczestników?
Jak możemy go zmierzyć?

→ Czy obserwacja pracy uczestników dostarczyłaby nam kluczowe informacje z punktu widzenia projektowania efektywnych działań rozwojowych?





Analiza potrzeb

3 Poziom działań rozwojowych i ocena ich efektywności

Jakimi metodami rozwojowymi osiągniemy zakładane cele?

Jak rozłożymy działania rozwojowe w czasie, aby z jednej strony zapewnić wykorzystywanie umiejętności w praktyce, a z drugiej strony nie obciążać uczestników?

Na co będzie położony szczególny nacisk?

Jakich ryzyk się obawiamy? Czego powinniśmy uniknąć?

Jakie trudne doświadczenia organizacji powinniśmy wziąć pod uwagę?

Jak ocenimy efekty programu na poziomie:

→ **indywidualnym?**

→ **zespołowym?**

→ **organizacyjnym / biznesowym?**

Jak długo umiejętności powinny być wzmacniane, aby stały się nawykowe dla uczestników?



Analiza potrzeb - przydatne narzędzia

Nazwa	Co to jest?	Korzyści	Trudności	Moc rozwojowa w skali 1-10
Grupa fokusowa	Moderowane spotkanie 6-12 osób, specjalistów w danej dziedzinie, podczas którego dzielą się oni swoimi doświadczeniami i opiniami z danego zakresu	Precyzyjne zrozumienie problemów, emocji, wydarzeń, z którymi pracownicy mają na co dzień do czynienia.	Czasochłonność Wymaga kultury otwartości i zaufania	7
Tajemniczy klient	Obserwacja zachowań potencjalnego uczestnika działań rozwojowych poprzez wcielenie się w odpowiednią rolę (zazwyczaj klienta)	Pozwala spojrzeć na firmę oczami klienta i zrozumieć zachowania uczestników działań rozwojowych.	Koszty i czasochłonność Wymaga precyzyjnej komunikacji celów badania uczestnikom	7
Metoda cienia	Badanie polegające na przyglądaniu się wykonywaniu zadań przez pracownika	Precyzyjne zrozumienie zadań i wyzwań stojących na danym stanowisku pracy	Obserwowanemu pracownikowi może być trudno zachować neutralność Wymaga kultury otwartości i zaufania	7
Benchmarking	Porównanie własnych wyników z wynikami liderów w danej dziedzinie	Pozwala na znalezienie nowych, lepszych rozwiązań Motywuje do rozwoju	Wymaga systematycznych pomiarów Trudność w wyborze adekwatnego lidera	6
Ocena 360 stopni	Ocena kompetencji pracownika przez jego przełożonego, współpracowników i podwładnych	Dostarcza wielu informacji o mocnych stronach i obszarach do rozwoju Dostarcza wielu ważnych informacji zwrotnych uczestnikom badania	Koszty i czasochłonność Wymaga precyzyjnej komunikacji sposobu i celów oceniania	6
Wywiad	Ustrukturyzowana rozmowa na wybrany temat	Zdobycie pogłębionych informacji na temat problemów, emocji, wydarzeń, z którymi pracownicy mają na co dzień do czynienia.	Zdobyte informacje mogą być zniekształcone lub niepełne Wymaga odpowiednich kompetencji osoby przeprowadzającej wywiad	5
Test	Forma sprawdzenia wiedzy	Szybkie i tanie sprawdzenie wiedzy	Testy badają jedynie poziom wiedzy, nie weryfikują natomiast postaw, zachowań i umiejętności	3
Ankieta	Forma badania przeprowadzonego w formie papierowej lub on-line	Szybkie i tanie sprawdzenie potrzeb rozwojowych	Ankiety wypełnia zazwyczaj tylko część uczestników Ankiety nie pozwalają na pogłębienie zawartych tam informacji	3



Realizacja działań rozwojowych – warsztaty. O czym warto pamiętać:

Upewnij się, że podczas warsztatu uczestnicy:

- ⌘ wezmą udział w symulacjach wzorowanych na ich rzeczywistości zawodowej i otrzymają informacje zwrotne (praktyka, feedback, modelowanie)
- ⌘ zapoznają się z przykładami wywołującymi emocje (zapamiętywanie, porządkowanie informacji, angażowanie)
- ⌘ będą mogli wykorzystywać wiedzę, którą już posiadają (angażowanie, koncentracja uwagi)
- ⌘ będą mogli uczyć się poprzez poznanie konsekwencji swoich wyborów (samodzielność)
- ⌘ wezmą udział w różnych formach aktywności (utrzymanie zaangażowania)
- ⌘ odniosą sukces (pewność siebie)
- ⌘ zmierzą się z zadaniami na krawędzi ich aktualnych możliwości (wyzwanie)
- ⌘ będą mogli ze sobą współpracować (zaangażowanie)
- ⌘ ... a może również czasami rywalizować (zaangażowanie)



Realizacja działań rozwojowych – warsztaty. Przydatne metody:

Nazwa	Co to jest?	Korzyści	Trudności	Moc rozwojowa w skali 1-10
Trening behawioralny	Odgrywanie scenek z życia uczestników z wykorzystaniem nowych umiejętności	Jedna z najbardziej efektywnych metod uczenia się wykorzystująca trzy kluczowe elementy: 1. Natychmiastowe wypróbowanie nowych umiejętności (praktyka) 2. Uzyskanie natychmiastowej informacji zwrotnej (feedback) 3. Obserwację zachowań innych uczestników (modelowanie)	Wymaga zaprojektowania scenek z realnego życia uczestników Wymaga otwartości i odwagi ze strony uczestników	9
Historie/ metafora	Użycie historii i/lub obrazu w celu przekazania wiedzy/ umiejętności	Porządkowanie informacji (historie mają określoną strukturę) Zawierają emocje, dzięki czemu uczestnicy szybciej zapamiętują	Wymagają precyzji Wymagają wielu powtórzeń w celu lepszego zapamiętania	8
Analiza przypadku	Użycie zazwyczaj rozbudowanego przykładu z życia w celu lepszego zobrazowania danego zagadnienia	Zobrazowanie realnych sytuacji z życia uczestników Zachęcenie uczestników do dyskusji, wyciągania wniosków, podejmowania decyzji	Trudne w użyciu jeśli w firmie istnieją procedury uniemożliwiające wdrożenie wniosków w życie	8
Informacja zwrotna	Udzielenie informacji na temat mocnych stron i obszarów do rozwoju wraz z odpowiednimi wskazówkami	Możliwość bezpośredniego i szybkiego wskazania co i w jaki sposób dany uczestnik może wykonywać inaczej, aby podnieść swoją efektywność w danej dziedzinie	Wymaga otwartości i zaufania Wymaga odpowiednich kompetencji od osoby udzielającej informacji zwrotnej	8
Gra	Metoda szkoleniowa wykorzystująca mechanizm rywalizacji	Angażuje uczestników W bezpieczny sposób obrazuje mechanizmy zachodzące w życiu codziennym pracowników Umożliwia popełnianie błędów bez narażenia na ich konsekwencje w życiu realnym	Wymaga precyzyjnego dostosowania do realiów życia pracowników Koszty i czasochłonność przygotowania	7



Realizacja działań rozwojowych – warsztaty. Przydatne metody:

Nazwa	Co to jest?	Korzyści	Trudności	Moc rozwojowa w skali 1-10
Zadanie zespołowe	Wspólne wykonanie zadania przez uczestników działań rozwojowych	- Wspiera wymianę doświadczeń - Integruje uczestników	Może wystąpić efekt rozproszonej odpowiedzialności lub efekt zepsutego jabłka	7
Ucz nauczyciela	Metoda polegająca na zaprezentowaniu innym osobom poznanego właśnie zagadnienia / tematu	- Wzmacnia zaangażowanie w używanie danego zagadnienia w praktyce - Pozwala upewnić się, czy dane zagadnienie jest dobrze zrozumiane - Wzmacnia zapamiętywanie informacji	Wymaga zaangażowania uczestników	7
Dyskusja	Wymiana poglądów na dany temat	- Stymuluje znajdowanie rozwiązań - Poszerza perspektywę - Pozwala na wymianę doświadczeń	W dyskusji trudno jest utrzymać równy sposób zaangażowania wszystkich uczestników	6
VR	Wykonywanie zadań w wykreowanej komputerowo wirtualnej rzeczywistości	- Realizm - Bezpieczeństwo popełniania błędów - Buduje zaangażowania uczestników - Dowlolna liczba powtórzeń	Koszty i czasochłonność realizacji Wymaga otwartości pracowników na innowacyjne metody uczenia się	6
Film	Metoda polegająca na zobrazowaniu danego zagadnienia za pomocą (fragmentu) filmu	- Szybko angażuje uczestników - Wzmacnia zapamiętywanie informacji - Łatwo obrazuje dane zagadnienie	Trudność ze znalezieniem filmu obrazującego zagadnienie Koszt i czas realizacji dedykowanego filmu	5
Zeszyt ćwiczeń	Metoda polegająca na wykonywaniu zadań związanych z omawianym właśnie zagadnieniem	- Pozwala na szybkie przetestowanie narzędzi w praktyce - Pozwala na powrót do danych zagadnień w dowolnym momencie po szkoleniu	Dane umiejętności ćwiczone są jedynie „na papierze”, a nie w praktyce, zeszyt ćwiczeń wspiera głównie zapamiętywanie informacji	5
Kwestionariusz	Narzędzie badawcze służące np. do diagnozy danych cech (np. osobowości)	- Pozwala zdiagnozować omawiane cechy „na własnej osobie” - Poszerza perspektywę - Ułatwia zrozumienie	Jest narzędziem badawczym, a więc pozwala zrozumieć pewne zagadnienia, nie daje jednak perspektywy zmiany	4



Realizacja działań rozwojowych – pozaszkoleniowych. O czym warto pamiętać:

- ⌘ rozłóż działania rozwojowe w czasie – kształtowanie umiejętności wymaga czasu,
- ⌘ zadbaj o odpowiednią częstotliwość i różnorodność danych działań rozwojowych,
- ⌘ wspieraj i monitoruj postępy,
- ⌘ zadbaj o tolerowanie błędów (jeśli to możliwe) – kiedy uczymy się, popełniamy błędy,
- ⌘ przeprowadź konsultacje uzupełniające z uczestnikami w celu upewnienia się czy wybrane działania rozwojowe działają,
- ⌘ upewnij się czy wybrane metody rozwojowe są dogodne dla uczestników (np. w przypadku e-learningu czy obsługa platformy jest intuicyjna lub w przypadku coachingu czy dana osoba jest gotowa na taki tryb pracy),
- ⌘ upewnij się, że uczestnicy działań rozwojowych mają odpowiednie wsparcie.





Realizacja działań rozwojowych – pozaszkoleniowych. Przydatne metody:

Nazwa	Co to jest?	Korzyści	Trudności	Moc rozwojowa w skali 1-10
Rotacja stanowisk	Czasowe wykonywanie przez pracownika zadań na innym stanowisku pracy	- Pozwala na zrozumienie całości firmy oraz powiązań pomiędzy danymi działami / stanowiskami - Zwiększa identyfikację z firmą - Zwiększa zaangażowanie pracowników	Wymaga przemyślanego i skoordynowanego planu Wymaga kultury współpracy pomiędzy działami (brak silosów)	8
Partnerskie uczenie się	Wymiana wiedzy, doświadczeń, umiejętności bez osoby prowadzącej (np. trenera)	- Dostosowanie tematyki do potrzeb danych osób - Wsparcie słabszych członków zespołu przez osoby bardziej doświadczone - Szybkie i skuteczne uczenie się	Wymaga otwartości ze strony menedżerów i chęci dzielenia się wiedzą ze strony pracowników Wymaga systematyczności, dobrej koordynacji oraz komunikacji	8
Coaching	Proces budowania rozwiązań, wzmacniania potencjału i umiejętności danej osoby w formie ustrukturyzowanych spotkań 1:1	- Metoda mocno dostosowana do indywidualnych potrzeb klienta - Pozwala zmienić perspektywę, wzmocnić umiejętności, wdrożyć zmiany	Wymaga czasu Może doprowadzić do decyzji o zmianie pracy przez uczestnika	8
Mentoring	Proces dzielenia się wiedzą i doświadczeniem przez osobę bardziej doświadczoną z osobą mniej doświadczoną	- Szybsze osiągnięcie sukcesów przez ucznia - Efektywny transfer wiedzy w organizacji - Wzmocnienie zaangażowania mentorów jako pracowników	Wymaga otwartości i chęci dzielenia się wiedzą przez innych pracowników	8
Aplikacja	Program instalowany na telefonie lub komputerze wspierający proces rozwojowy	- Szybki i łatwy dostęp do najważniejszych informacji - Możliwość stosowania metody grywalizacji - Szczególnie przydatne w firmach gdzie pracownicy dużo podróżują	Koszty i czasochłonność stworzenia aplikacji Wymaga przemyślanego sposobu komunikowania i angażowania pracowników w korzystanie z aplikacji	7



Realizacja działań rozwojowych – pozaszkoleniowych. Przydatne metody:

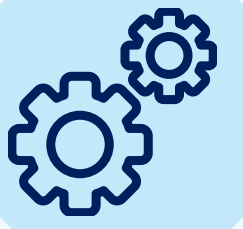
Nazwa	Co to jest?	Korzyści	Trudności	Moc rozwojowa w skali 1-10
Pigułka wiedzy	Krótką formą (zazwyczaj video) przedstawiającą najważniejsze informacje z danego zagadnienia	- Umożliwia szybkie przypomnienie najważniejszych informacji - Łatwość i niski koszt przygotowania	Wymaga przemyślanego sposobu komunikowania i angażowania pracowników w korzystanie z pigułek wiedzy	7
Sieć społeczna	Sieć powiązań (często on-line) pomiędzy uczniem a różnymi wspierającymi go w rozwoju osobami	- Pozwala na zdobywanie wiedzy i umiejętności od różnych osób z różnych krajów, kultur, organizacji - Wzmacnia zaangażowanie w zdobywanie wiedzy i dzielenia się nią - Pozwala na zdobycie odpowiedzi na trudne pytania, na które nie ma odpowiedzi w formalnych źródłach	- Wymaga kultury organizacyjnej wspierającej uczenie się przez pracowników w trakcie czasu pracy - Wymaga systemów motywacyjnych wzmacniających budowanie i korzystanie z takiej sieci	7
Webinar	Krótką formą szkolenia on-line dla dużej liczby uczestników	- Szybki, łatwy i dostępny z każdego miejsca transfer wiedzy - Możliwość nagrania i późniejszego odtworzenia - Przydatne w organizacjach o rozproszonej strukturze	- Wymaga kultury organizacyjnej wspierającej uczenie się przez pracowników w trakcie czasu pracy - Wymaga odpowiedniego przygotowania tak, aby utrzymać koncentrację uczestników przez cały czas trwania	6
Blog	Strona internetowa prowadzona przez eksperta/ów z danej dziedziny	- Blog firmowy to okazja do wymiany doświadczeń przez pracowników - Dostępne z każdego miejsca miejsce spotkań ekspertów z danej dziedziny gdzie mogą wyrażać swoje poglądy	Wymaga przemyślanego sposobu zarządzania blogiem tak, aby był z jednej strony miejscem uporządkowanym, z drugiej mało podatnym na zmiany personalne itp.	6
Infografika	Graficzna forma prezentacji danych i informacji	- Atrakcyjnie wizualne - Łatwo zrozumieć i zapamiętać treść - Uniwersalne - Łatwość i niski koszt przygotowania	Aby infografika była łatwa do przyswojenia, musi zawierać ograniczoną ilość informacji	6



Realizacja działań rozwojowych – pozaszkoleniowych. Przydatne metody:

Nazwa	Co to jest?	Korzyści	Trudności	Moc rozwojowa w skali 1-10
e-learning	Szkolenie w formie on-line	- Możliwość odbycia w dowolnym miejscu i czasie - Możliwość zastosowania mechanizmu grywalizacji - Wszyscy uczestnicy otrzymują ten sam materiał - Łatwość w modyfikacji jeśli jest ona potrzebna	Trudności z utrzymaniem zaangażowania uczestników Wymaga przemyślanego sposobu wdrożenia, komunikowania i motywowania pracowników	6
Mapa myśli	Graficzne zobrazowanie zagadnień poruszanych podczas szkolenia, webinaru itp.	Szybkość i łatwość przypomnienia sobie najważniejszych informacji - Łatwość i niski koszt tworzenia mapy myśli - Atrakcyjna forma graficzna	Musi być spójna ze szkoleniem, webinarom itp. Wymaga przemyślanego sposobu komunikowania i angażowania pracowników w korzystanie z mapy myśli	6
Książka/ e-book	Zapis treści w formie papierowej lub elektronicznej	- Możliwość dystrybucji do nieograniczonej liczby użytkowników - Wzmacnia motywację uczestników procesu edukacyjnego - Może zawierać dodatkowe informacje, nie zawarte podczas szkolenia, webinaru itp.	Korzystanie z książki e-booka wymaga czasu i motywacji Koszt i czasochłonność przygotowania	6

Krok 3

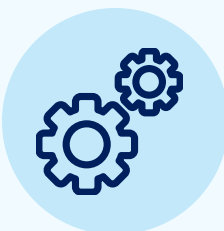


Wdrożenie nabytych umiejętności do codziennej pracy. O czym warto pamiętać:



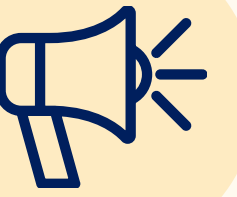
Aby nabyte umiejętności zostały wykorzystane w praktyce warto zadbać o to, aby:

- ⌘ procesy i/lub narzędzia w firmie były dostosowane do nowych umiejętności,
- ⌘ w obszarze objętym działaniami rozwojowymi funkcjonował efektywny system doceniania / zachęcania / nagradzania za wykorzystywanie nowych umiejętności w praktyce,
- ⌘ pracownicy mieli zapewnione wsparcie od menedżerów w wykorzystywaniu nowych umiejętności (docenianie, wsparcie, tolerancja na błędy),
- ⌘ uczestnicy otrzymywali od przełożonych zadania umożliwiające wykorzystanie nowych umiejętności.



Wdrożenie nabytych umiejętności do codziennej pracy. Przydatne metody:

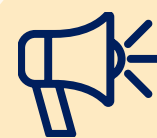
Nazwa	Co to jest?	Korzyści	Trudności	Moc rozwojowa w skali 1-10
Narzędzia wspierające (job aid)	Zasoby pomagające pracownikowi wdrożyć nowe umiejętności w praktyce (np. instrukcje, ilustracje itd.)	- Mocne wsparcie w przypomnieniu wiedzy kiedy jest ona potrzebna - Szybka, prosta i łatwa metoda wdrożenia kluczowych umiejętności	Wymaga otwartości i motywacji ze strony pracowników w korzystaniu z danego narzędzia	8
Spółeczność praktyków	Grupa tematyczna skupiająca osoby interesujące się danym tematem	- W społeczności praktyków znajdują się osoby z założenia chcące dzielić się wiedzą i doświadczeniem - Efektywne wykorzystanie rozproszonej w firmie wiedzy - Poprawia komunikację w firmie	Wymaga poczucia bezpieczeństwa w organizacji Trudne do wdrożenia w zindywidualizowanym lub rywalizacyjnym środowisku pracy	8
Tablica	Przestrzeń służąca do zamieszczania i organizacji danych	- Interaktywna metoda - różne osoby mogą zamieszczać tam w dowolnym momencie informacje - Elastyczność – treści na tablicy mogą być zarówno wcześniej przygotowane jak i dopisywane w trakcie szkolenia	Jeśli pracownicy nie są zachęceni do aktywnego tworzenia tablic, może ono stać się „martwym” narzędziem	5
Eksperymentowanie	Przeprowadzenie działania w celu weryfikacji postawionej wcześniej hipotezy	- Pozwala znaleźć najlepsze rozwiązanie - Pozwala na uczenie się przez doświadczenie - Zwiększa tolerancję na niejednoznaczność i niepewność	Wymaga kultury bezpieczeństwa, pozwalającej na popełnianie błędów	8
Zadanie wdrożeniowe	Zadanie do samodzielnej lub zespołowej realizacji po danym działaniu rozwojowym (np. szkoleniu)	- Utrwala wiedzę i umiejętności - Pozwala wdrożyć nabyte umiejętności w codzienną pracę - Zwiększa efektywność szkoleń	Wymaga wsparcia ze strony przełożonych Wymaga motywacji ze strony uczestników	8
Lista kontrolna	Spis zadań do wykonania w danej sytuacji	- Pewność, że wszystkie zadania zostały wykonane (w odpowiedniej kolejności) - Redukują ryzyko popełnienia błędu - Ułatwia realizację skomplikowanych zadań	Przydaje się w przypadku tylko pewnej grupy zadań Wymaga otwartości i motywacji ze strony pracowników w korzystaniu z listy kontrolnej	5
Wizualizacja	Przekazanie danych treści w formie wizualnej (np. ilustracji, fotografii, infografiki itp.)	- Wizualizacja jest obecnie najczęściej stosowaną formą prezentacji danych - Pozwala w szybki sposób zrozumieć dane treści	Wymaga przemyślanego sposobu komunikowania i angażowania pracowników w korzystanie z danych wizualizacji	4



Ocena efektywności działań rozwojowych. O czym warto pamiętać:

- ⌘ Ewaluacja działań rozwojowych ma przede wszystkim dać Ci możliwość podjęcia działań związanych z realizowanym programem, spróbuj więc dobrać takie narzędzia, które dadzą Ci wiedzę co w przyszłości zmienić
- ⌘ Zbieraj dane w sposób systematyczny – dzięki temu będziesz miał szersze spojrzenie na różne projekty realizowane przez różnych dostawców
- ⌘ Zbieraj dane na temat całego procesu dostarczenia działań rozwojowych, a nie tylko samego szkolenia
- ⌘ Skup się na tym, co dzieje się po szkoleniu – spróbuj mierzyć to, na ile umiejętności są wdrażane przez uczestników w praktyce





Ocena efektywności działań rozwojowych

Przydatne metody:

Nazwa	Co to jest?	Korzyści	Trudności
I poziom Kirkpatricka	Informacja na temat opinii uczestnika dotyczącej działania rozwojowego	-Uzyskanie opinii -Szybkość i łatwość realizacji	Pozytywne opinie nie muszą świadczyć o skuteczności działań rozwojowych
II poziom Kirkpatricka	Informacja na temat wiedzy pozyskanej przez uczestnika podczas działania rozwojowego	-Weryfikacja wiedzy -Szybkość i łatwość w realizacji	Stopień przyswojenia wiedzy nie musi świadczyć o wdrożeniu danej wiedzy/umiejętności w praktyce
III poziom Kirkpatricka	Informacja dotycząca stosowania w praktyce wiedzy zdobytej na szkoleniu	-Weryfikacja stosowania umiejętności w praktyce -Bardziej wiarygodna informacja zwrotna dotycząca skuteczności działań rozwojowych	Trudność w opracowaniu narzędzia i realizacji pomiaru
IV poziom Kirkpatricka	Informacja o efektach biznesowych szkolenia	Weryfikacja przełożenia działań rozwojowych na efekty biznesowe	Na rezultaty biznesowe wpływa wiele czynników stąd też trudno jednoznacznie określić wpływ szkolenia na osiągnięte cele
ROI	Procentowa wielkość zysku z inwestycji w stosunku do kosztów szkolenia	Działania rozwojowe realizuje się przede wszystkim z myślą o konkretnych korzyściach dla organizacji (np. osiąganie celów, pozyskiwanie zasobów, zaspokojenie potrzeb różnych grup interesów, doskonalenie procesów wewn.)	Trudność w jednoznacznym i wiarygodnym określeniu zarówno finansowych kosztów jak i korzyści związanych ze szkoleniem
Efektywność pracowników	Wskaźnik mierzący zmianę efektywności pracowników	Przydatny przy szkoleniach dotyczących umiejętności łatwo mierzalnych (np. ilość błędów, ocena rozmowy przez klienta itp.)	Trudny do zastosowania w przypadku szkoleń / działań rozwojowych dotyczących umiejętności, które trudno jest jednoznacznie zmierzyć
Wdrożenie efektów szkolenia w życie	Ilość wdrożonych elementów ze szkolenia w życie	-Elastyczność w definiowaniu i mierzeniu -Możliwość zastosowania do różnego rodzaju szkoleń	Wymaga precyzji w ustalaniu celów i dyscypliny w monitorowaniu postępów
Zgodność z celami biznesowymi	Wskaźnik mierzący zgodność programu rozwojowego z celami biznesowymi firmy	Zmusza do weryfikacji na ile działania rozwojowe są spójne z celami biznesowymi danego menedżera/pracowników	Wskaźnik ten często wymaga podejścia jakościowego, a więc przeprowadzenia rozmów z menedżerami / uczestnikami co kosztuje czas i zasoby
Zaangażowanie pracowników	Wskaźnik mierzący poziom zaangażowania uczestnika w program rozwojowy	Jego śledzenie pozwala na ewentualne reakcje gdy w dłuższym programie rozwojowym spada zaangażowanie uczestników	Wymaga precyzji w ustalaniu kryteriów mierzenia zaangażowania uczestników

Zaprojektowałeś/aś program rozwojowy?

Upewnij się, czy wszystko gra:

1 Czy wybrane przez Ciebie działania rozwojowe są adekwatne do celów, które chcemy osiągnąć (patrz etap analizy)?

2 Jakie korzyści będą mieli z nich uczestnicy?

3 Jak chcemy zakomunikować program w organizacji?

4 Jakich trudności mogą uniknąć uczestnicy?

5 Na ile wybrane działania rozwojowe pozwolą uczestnikom wdrożyć umiejętności w pracy?

6 Jak chcemy rozłożyć działania rozwojowe w czasie?

7 Na ile ustalony przez nas proces jest spójny, logiczny i zrozumiały dla uczestników?

8 Czy istnieje możliwość realizacji pilotażu programu rozwojowego w celu uzyskania informacji zwrotnej?



Warto przeczytać

Bibliografia

1. Czernecka M., Hyla M., Łais S.: Projektowanie efektywnych szkoleń. Learning Battle Cards, Wolters Cluver, 2018
2. Dirksen J.: Design for how people learn, New Riders, 2015
3. Moore C.: Map It: The hands-on guide to strategic training design, Montesa Press, 2017
4. Woźniak J.: Ocenianie efektów szkolenia czyli metody i problemy ewaluacji, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2012

Warto obejrzeć



Źródła internetowe

1. Wolski K.: 5 praktycznych wskazówek, jak dobrze przeprowadzać ewaluację szkoleń, <https://www.youtube.com/watch?v=u-J0OkPi4sM&t=809s>
2. Wolski K.: Jak mierzyć efektywność szkoleń, <https://www.youtube.com/watch?v=ScpfFW7LW6I&t=908s>

O Autorze



Dominik Pieczewski,
MBA, Trener, Konsultant HR

Posiada ponad 10 lat doświadczenia, zrealizował kilkaset dni szkoleniowych, a ponad 200 osób przebadał metodą Development Center. Usługi szkoleniowo-doradcze zrealizował dla ponad 50 firm i instytucji.

Jednym z jego największych osiągnięć zawodowych jest udział w realizacji projektu polegającego na opracowaniu i wdrożeniu Narzędzia do Badania Kompetencji (NBK) do wszystkich Urzędów Pracy w Polsce. Ukończył psychologię na Uniwersytecie Gdańskim, realizuje czteroletni kurs z zakresu Terapii Poznawczo – Behawioralnej, ukończył Kurs Metody Skoncentrowanej na Rozwiązaniach (TSR) oraz Program Redukcji Stresu (MBSR).

Specjalizuje się w szkoleniach z zakresu przywództwa, kierowania zespołem, zarządzania zmianą i podejmowania decyzji, efektywności osobistej, współpracy w zespole oraz HR (rekrutacja, onboarding, SOOP itp.)

Doświadczenie zawodowe zdobył pracując m.in. dla firm: Aber, Asseco Poland S.A., ATC Cargo, Berlin Chemie, Buster, CEZ, Desco, DKS, Enea S.A, Euro AGD RTV, Exatel, Baltec Marine, Flextronics, Fundacja Gospodarcza, Gemalto, Gaspol, Główny Inspektorat Transportu Drogowego, Hotel Sobieski, Image Recording Solutions, Inditex, Instytut Przemysłu Organicznego, Igepa, Inter Marine, Klima – Therm, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Loconi Intermodal Solutions, Ministerstwo Finansów, Ministerstwo Pracy, Rodziny i Polityki Społecznej, Partnerzy Nieruchomości, Penta, Pilarex, Polskie Sieci Elektroenergetyczne, Pomorska Izba Rzemieślnicza Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Radisson Blu, Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza, Steinpol, Śliwa Plastic Injection, Zoeller Tech.



GFKM w liczbach



ponad 600 dni
szkoleniowych rocznie



blisko 4000 absolwentów
programu Executive MBA



ponad 150 grup
Executive MBA od początku
istnienia



ponad 30 lat na rynku
szkoleniowym w Polsce

Nasi partnerzy:



Należymy do następujących organizacji:



Gwarancja jakości:



Nasi Klienci w Europie



Belgium | Denmark | Estonia | France | Germany | Hungary
Lithuania | Latvia | Netherlands | Romania | Russia | Sweden
Switzerland | United Kingdom

Dziękuję

Śledź nas
w Social Mediach!

