

„Lubuskie Bony Rozwojowe - szansą rozwoju Twoich pracowników”



**Lubuskie
Bony
Rozwojowe**

Diagnoza potrzeb rozwojowych w firmie oraz efektywny rozwój kompetencji pracowników

Adam Jeske



6 września 2017 r.

Agenda:

- Kontekst dla usług rozwojowych – „nowa normalność” w świecie biznesu - konieczność ustawicznego rozwoju kompetencji
- Kompetencje twarde + kompetencje miękkie → kompetencje zawodowe
- Model „góry lodowej” kompetencji, a rozwój kompetencji pracowników
- Rozwój dla zmiany czy zmiana dla rozwoju? Dlaczego nie wszystkie szkolenia (działania rozwojowe) są efektywne?
- Rozwój pracowników a rozwój organizacji – integracja - diagnoza potrzeb rozwojowych
- Usługi rozwojowe: szkolenia, coaching, mentoring i doradztwo

Dzisiejszy świat, w którym żyjemy jest nieprzewidywalny

„Nowa normalność”, Świat VUCA, „Rzeczywistość Zmiany”:

- Turbulencje, złożoność, nieprzewidywalność, niepewność i wysoka zmienność, olbrzymi przyrost informacji
- Hiperkonkurencja, szybkie zmiany w każdej dziedzinie,
- Rozwój TIK, Internet Rzeczy (IoT), Społeczeństwo informacyjne,
- Nowy model gospodarki (od skutecznego działania do satysfakcji interesariuszy),
- Demografia: współistnienie w jednej organizacji pracowników z różnych pokoleń (Baby Boomers, X, Y, Z), wyznających różne wartości i mających różne podejście do pracy, inną zdolność poznawczą, a także **różnie radzących sobie ze zmianą – jednym trudno zrozumieć drugich,**
- Zachowania pracowników:
 - zmiana miejsca pracy kilkanaście razy w ciągu całego życia,
 - praca w różnych profesjach oraz odchodzenie od zawodów, które w naturalny sposób przemijają, norma: praca równoległa,
 - zanik identyfikacji z firmą, środowiskiem pracy (brak lojalności i zaangażowania),
- Zmiana charakteru pracy: na sieciowy i projektowy,
- Globalizacja rynku pracy, interdyscyplinarność dziedzin,
- Kultura pośpiechu, wielofunkcyjność, wielozadaniowość.

VUCA – akronim pochodzący od słów:

- volatility (**zmienność**),
- uncertainty (**niepewność**),
- complexity (**złożoność**)
- ambiguity (**niejednoznaczność**)

Źródło: <https://www.hbrp.pl/a/co-oznacza-vuca/rxb3sDZH>
N. Bennett i G. Lemoine: „Co oznacza VUCA”

Wyzwanie to luka adaptacyjna:

- **dotyka lub dotknie wiele pokoleń funkcjonujących na rynku pracy (większa świadomość swojej wartości, potrzeb, wyzwań, kierunków rozwoju, nauka i rozwój przez całe życie)**
- **dotyka również firmy (zrozumienie, szybkość działania, natychmiastowa reakcja na zmiany rynkowe, elastyczność i zwinność, zdolność do wykorzystywania szans i unikania zagrożeń, nowe kompetencje, nowy model organizacji pracy, nowe model przywództwa, zarządzanie wiekiem)**

Zmiana w funkcjonowaniu w świecie VUCA

- Dynamicznie zmieniające się warunki funkcjonowania na globalnym rynku pracy, interdyscyplinarność dziedzin i nowy charakter pracy **powodują potrzebę nowych kompetencji.**
- Szybkie zmiany wymagają stałego douczania się, redefiniowania wielu aspektów życia; **wartością firmy będą przede wszystkim skumulowane doświadczenie i wiedza zespołowa** - nowy, empiryczny kapitał.
- Kombinacja umiejętności – znalezienia sposobu na to, aby zaangażować talenty różnych ludzi - zmianę sposobu myślenia w kierunku **zaangażowania do wspólnej pracy ludzi różnych pokoleń, różnych postaw, przekonań i wartości.**
- Źródłem sukcesu firmy staje się dzisiaj **zdolność zarówno całej organizacji, jak i poszczególnych jej jednostek do uczenia się** (i zapominania starych, już nieaktualnych idei) i wynikającej stąd **adaptacji do zmieniającego się otoczenia biznesowego.**



Jacek Santorski

psycholog biznesu

Analfabetami XXI wieku nie są Ci, którzy nie radzą sobie z Excelem, ale Ci wszyscy, którzy nie potrafią się uczyć, oduczać starych rzeczy i uczyć nowych

Uczymy się całe życie*

- Wymóg uczenia się przez całe życie, dotyczący pracowników zarówno młodych, jak i starszych, nie może ograniczyć się do zdobycia kwalifikacji potrzebnych w klasycznie jeszcze pojmowanym miejscu pracy.
- Uczenie się dotyczy wszystkich aspektów, wymiarów życia – uczymy się w miejscu pracy, w domu, w szkole, czytając, spotykając się z ludźmi, bawiąc się; uczymy się od siebie nawzajem – młodzi i starsi.
- Uznanie zdobytych w taki sposób doświadczeń i właściwe ich uporządkowanie, ukierunkowanie i wykorzystanie pozwoli na **sukces osobisty pracownika, a przez to sukces firmy.**

*Anna Hildebrandt: „Rzeczywistość zmiany”

<http://ppg.ibngr.pl/pomorski-przeglad-gospodarczy/rzeczywistosc-zmiany>

Świat VUCA stawia duże wymagania nie tylko przed organizacjami, ale również i przed pracownikami

Pracownik przyszłości*:

- **Biegłość w rozwiązywaniu problemów**, czyli umiejętność twórczego myślenia przy rozwiązywaniu problemów. Oznacza jasne określenie problemu, zaprojektowanie i dostarczenie właściwego rozwiązania, a następnie przesłедzenie całego procesu rozwiązywania problemu i wyciągnięcie wniosków, które pozwolą udoskonalić proces w przyszłości.
- **Biegłość informacyjna**, czyli wręcz intuicyjne interpretowanie informacji we wszystkich formach i formatach po to, by dostrzec jej sens i znaczenie.
- **Biegłość w korzystaniu z mediów**, czyli dotarcie do najważniejszych informacji przy jednoczesnej umiejętności tworzenia komunikatów i wybierania najlepszego medium do ich przekazania.
- **Biegłość w kreatywnym nadawaniu znaczenia rzeczom, produktom, ideom**, poprzez formę (sztukę, opowiadanie historii); tworzenie wartości dodanej poprzez umiejętne wykorzystanie formy.
- **Biegłość we współpracy z innymi**, umiejętność współpracy z osobami z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Oznacza umiejętność współpracy przy rozwiązywaniu problemów i tworzeniu nowych produktów i usług.

!!!!!!

Odporność psychiczna i umiejętność redukcji stresu. Aby dobrze funkcjonować w turbulentnym świecie i się nie wypalić.

Wymagania te praktycznie w całości wychodzą poza biegłość i umiejętności techniczne, przekładając ciężar na inteligencję emocjonalną, kreatywność, odporność psychiczną i komunikację.

*Lee Crockett "Literacy is not enough. 21th Century Fluencies for the Digital Age"

Ludzie i ich kompetencje są kluczem do sukcesu firmy

Sześć istotnych kompetencji wg Jimiego Collinsa*

1. **wyznają nadrzędne wartości firmy** Wartości to element kultury danej organizacji, budujący jej tożsamość. Według Collinsa, upodabnia to nieco firmy do sekt. Ten, kto nie podziela wspólnych wartości, jest wykluczany ze wspólnoty jak wirus. Radzi więc, by zatrudniać osoby skłonne do wyznawania organizacyjnych wartości i nie wypuszczać ich z rąk.
2. **nie wymagają ścisłego kierowania i kontroli** - Collins zwraca uwagę, że właściwi ludzie mają wewnętrzną motywację i są wystarczająco zdyscyplinowani, by jak najlepiej wykonywać swoją pracę.
3. **rozumieją, że nie mają "zadań", tylko ponoszą odpowiedzialność.**
4. **wywiązują się z podjętych zobowiązań** - nie trzeba im nieustannie przypominać o tym, do czego się zobowiązali. Z drugiej strony, sami nie rzucają słów na wiatr i nie obiecują "gruszek na wierzbie".
5. **mają pełne pasji podejście do firmy i jej działalności** - wiedzą, że pasja to klucz do sukcesu. Także w sferze zawodowej.
6. **przejawiają dojrzałość "okna i lustra"**

Gdy wszystko idzie dobrze, wskazują za okno, podkreślając znaczenie czynników zewnętrznych i korzystnych okoliczności oraz uznając zasługi innych ludzi, natomiast nie podkreślają własnych osiągnięć.

Kiedy jednak pojawiają się problemy, nie szukają usprawiedliwienia w niesprzyjających okolicznościach, ani nie obarczają winą innych ludzi, tylko wskazują na lustro i mówią: "To ja jestem za to odpowiedzialny".

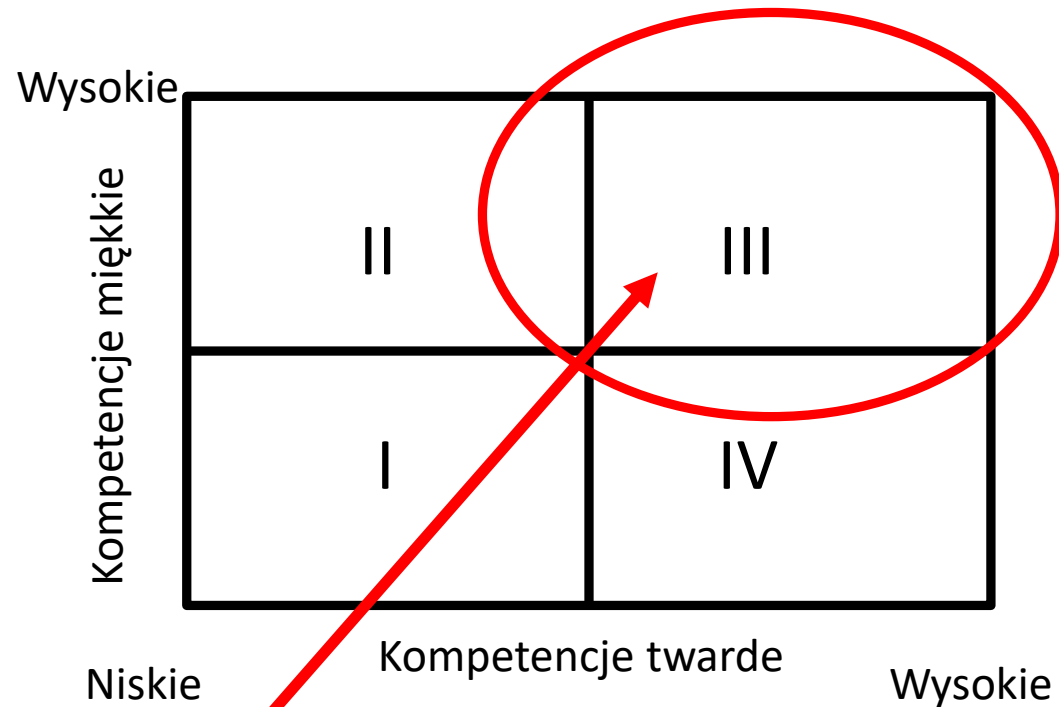
*Jim Collins autor - "Jak upadają giganci i dlaczego niektóre firmy nigdy się nie poddają" i „Od dobrego do wielkiego”

Kompetencje – nie kwalifikacje

- **Kompetencje zawodowe** to pojęcie szersze od pojęcia **kwalifikacji**.
- To zdolność wykorzystywania przez człowieka jego **wiedzy, umiejętności, systemu wartości i cech osobowości** do osiągnięcia celów, wyników i standardów oczekiwanych w związku z zajmowaniem przez niego określonego stanowiska pracy.
- Kompetencje zawodowe stanowią kompleksowy i współzależny system, decydujący o typie indywidualnego rozumowania i sposobie funkcjonowania w sytuacji pracy.
- Są strukturą dynamiczną, co oznacza, że **podlegają procesowi uczenia się oraz rozwoju**, i odwrotnie – w sytuacji zaprzestania ich stosowania następuje stopniowe obniżenie ich poziomu.

Kompetencje twarde i kompetencje miękkie

Jakich chcemy pracowników?



Kompetencje zawodowe

- **Kompetencje twarde** można określić jako merytoryczne, których tematyka jest ściśle skorelowana z wykonywaną pracą lub podejmowanymi działaniami.
- **Kompetencje twarde są kwalifikacjami** niezbędnymi do wykonywania zadania, które następnie przekładają się na uprawnienia zawodowe.
- **Kompetencje miękkie** są specyficzne i intencjonalne.
- W ich zakres wchodzi wszystkie tzw. umiejętności społeczne (interpersonalne), które warunkują radzenie sobie w określonych sytuacjach.
- Samo posiadanie wiedzy, dotyczącej umiejętności interpersonalnych, nie daje gwarancji posiadania kompetencji miękkich.
- W skład **kompetencji miękkich** wchodzi zarówno **kompetencje osobiste** jak i **społeczne**.
- **Kompetencjach osobiste**: siła przebicia, pewność siebie, kreatywność, odwaga, samodyscyplina, itp.
- **kompetencje społeczne**: empatia, umiejętność nawiązywania i budowania relacji, współpraca w zespole, wywieranie wpływu, przywództwo.

Kompetencje „miękkie”

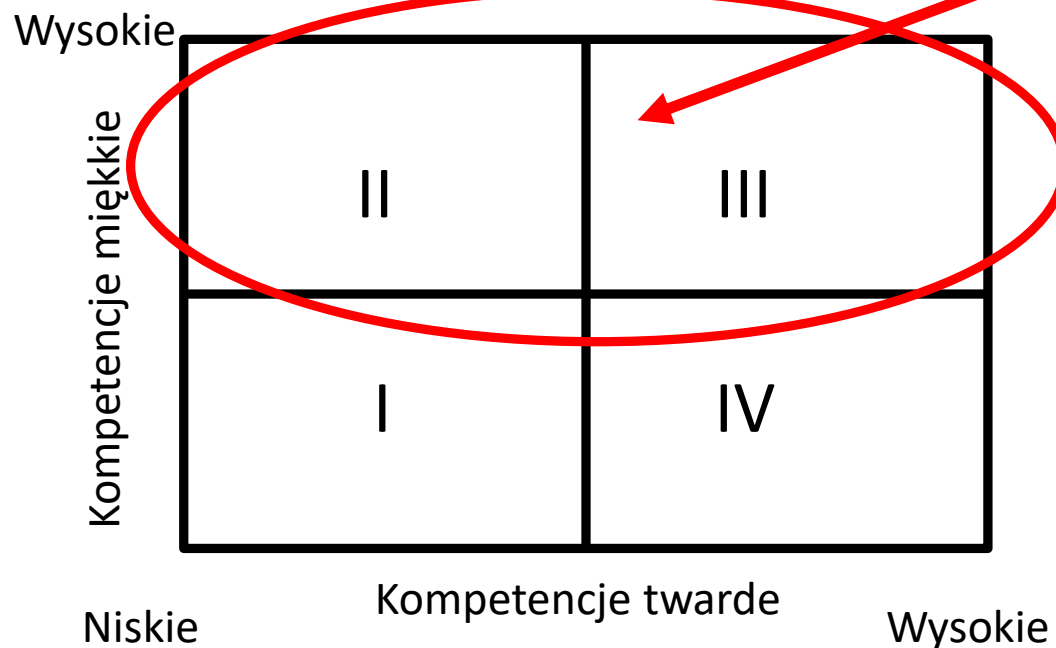
- Nazwa wskazuje, że są mniej ważne od „twardych” umiejętności – a tak nie jest – ich brak u pracownika lub niedostateczny poziom, oznacza jego potencjalną porażkę.
- Człowiek był, jest i pozostanie istotą społeczną, dlatego też **umiejętności interpersonalne są kluczowe w jego życiu.**
- **Pracownicy z dobrze rozwiniętymi umiejętnościami miękkimi, są bardziej efektywni w pracy, zwłaszcza w interakcjach z ludźmi.**
- To ma szczególne znaczenie w przypadku stanowisk, gdzie wymagany jest kontakt twarzą w twarz z klientami. Ale nie tylko działy sprzedaży i obsługi klienta korzystają z kompetencji miękkich pracowników.
- **Są one niezbędne dla efektywności oraz produktywności w każdym obszarze biznesu.**

„Specjaliści bez kompetencji społecznych nie mają przed sobą przyszłości.”

W. Lanthaler, J. Zugmann – „Akcja Ja. Nowy sposób myślenia o karierze”

Kompetencje twarde i kompetencje miękkie

Jakich chcemy pracowników?



Pożądane cechy pracowników:

Samodzielność

Podaje inicjatywę

Zaangażowanie

Odpowiedzialność

Odporność na stres

Kreatywność

Proaktywność

Pracę otrzymuje się w **70%** dzięki **wiedzy fachowej** i kwalifikacjom zawodowym, a w **30%** dzięki **zdolnościom społecznym**.
Gdy się pracę traci, to ta proporcja zmienia się dokładnie odwrotnie: w **70%** o zwolnieniu decyduje **brak umiejętności społecznych i kompetencji miękkich**, których pracodawca oczekiwał na danym stanowisku.

Kompetencji twardych możemy nauczyć od zera, natomiast kompetencje miękkie posiadamy i mogą one być rozwijane, rozbudowywane i polepszane.

Kompetencje miękkie

- Asertywność
- Autoprezentacja
- Budowanie relacji
- Dążenie do rezultatów
- Dążenie do sukcesu
- Dbanie o siebie (ciało, emocje, umysł)
- Etyka i wartości
- Gotowość do uczenia się
- Inteligencja emocjonalna
- Emocjonalna zwinność
- Komunikatywność
- Kreatywność
- Kultura osobista

- Negocjowanie
- Organizacja pracy własnej - zarządzanie samym sobą
- Orientacja na działanie
- Pewność siebie
- Prowadzenie prezentacji
- Przywództwo
- Radzenie sobie ze stresem – odporność psychiczna, rezyliencja
- Radzenie sobie z problemami
- Samodzielność, współodpowiedzialność
- Aktywne słuchanie
- Współpraca w zespole
- Wywieranie wpływu
- Wytrwałość

Obszary, w których istotne są kompetencje miękkie

- **Komunikacja i współpraca w zespole,**
- **Motywowanie, budowanie zaangażowania i współodpowiedzialności,**
- **Zarządzanie stresem, Budowa odporności psychicznej (rezyliencji)**
- **Zarządzanie czasem, zarządzanie energią,**
- **Rozwiązywanie konfliktów,**
- **Sztuka podejmowania decyzji (błędy poznawcze),**
- **Zarządzanie sobą, Zarządzanie rozwojem osobistym,**
- **Radzenie sobie z trudnymi i toksycznymi współpracownikami,**
- **Wywieranie wpływu, negocjacje,**
- **Przywództwo (inteligencja emocjonalna, wszechstronne przywództwo, przywództwo sytuacyjne),**
- **Kultura organizacyjna zespołu i organizacji (diagnoza, kształtowanie, zmiana kultury organizacyjnej)**
- **Prowadzenie prezentacji, Wystąpienia publiczne,**
- **Sprzedaż,**
- **Obsługa klienta.**

Model kompetencji



- **Kompetencje** przejawiają się w **zachowaniu**
- Ale są pochodną wiedzy, umiejętności, postaw i osobowości danego człowieka.
- Najtrudniej zmieniać osobowość – z pewnością warto ją dobrze poznać.
- **Współistnienie tych elementów decyduje o tym czy jesteśmy w stanie efektywnie wykonywać swoje zadania.**
- Osoba może mieć wystarczający poziom wiedzy oraz umiejętności pozwalające na efektywne wykorzystanie tej wiedzy, a jednak nie pracuje na oczekiwanym poziomie – **problemem jest postawa.**

Model kompetencji

Postawa: negatywny stosunek do ludzi o rudych włosach

- Komponenty emocjonalny: niechęć do rudego pracownika
- Komponent poznawczy: przekonanie, że „rudzi są fałszywi”
- Komponent behawioralny: przejawia opór, niechęć i agresję

Zachowanie

Wiedza

Umiejętności

Postawy

wartości, przekonania, opinie

Trwała ocena ludzi, rzeczy, idei

Trzy komponenty: emocjonalny, poznawczy, behawioralny

Osobowość

(neurotyczność, ekstrawersja, otwartość, ugodowość, sumienność)

- Kompetencje przejawiają się w zachowaniu
- Ale są pochodną wiedzy, umiejętności, postaw i osobowości danego człowieka

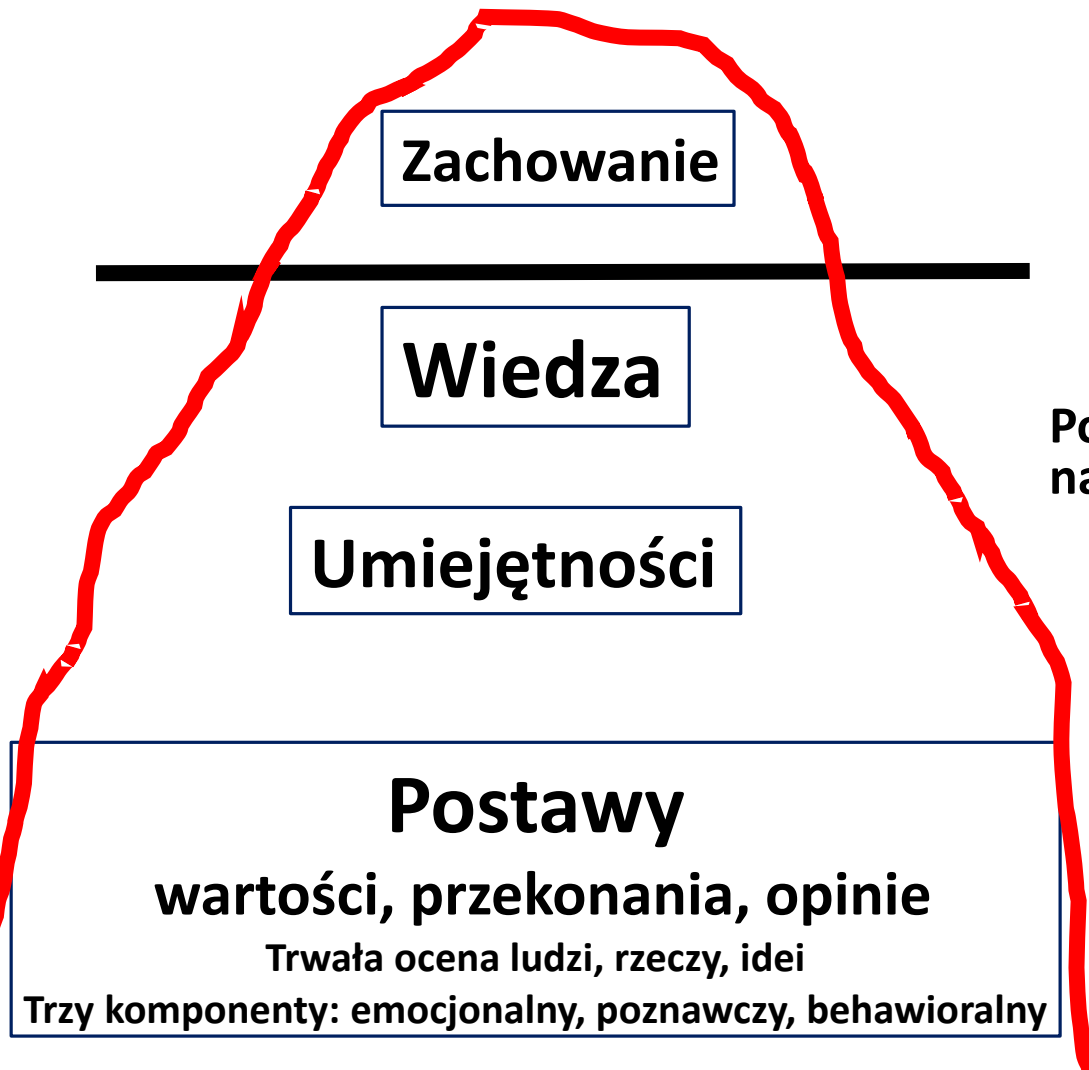
Typowy opis kompetencji: nazwa i wskaźniki behawioralne

Nazwa: Współpraca w zespole

Definicja: Kompetencja ta dotyczy efektywnych, wspierających relacji w zespole oraz tego, jak członkowie zespołu pracują, żeby osiągnąć wspólny cel.

- Wskaźniki behawioralne (efektywne zachowania):
- Nawiązuje i utrzymuje dobre relacje ze współpracownikami: współpracuje i pomaga, kiedy jest to potrzebne;
 - Angażuje się aktywnie w pracę, zgłasza się na ochotnika do różnych zadań;
 - Szanuje wysiłek i czas innych: przychodzi punktualnie na spotkania;
 - Dzieli się wiedzą i doświadczeniem z innymi;
 - Prosi o pomoc członków zespołu, kiedy to jest niezbędne;
 - Słucha współpracowników i docenia ich wiedzę i umiejętności.

Jak rozwijać kompetencje? zmiana zachowania, inne rezultaty



Przed rozwojem zadaj sobie pytania:

- „co chcę zmienić w zachowaniu pracownika w konkretnej sytuacji”
- „Czy, aby to zrobić musi on się czegoś nowego nauczyć, a może wykształcić jakąś umiejętność, czy wreszcie, musi zmienić swoje przekonanie”

Po zakończeniu treningu, warsztatu lub szkolenia zadaj mu następujące pytania:

- Twoja reakcja - Czy podobało Ci się?
- Satysfakcja - Czy jesteś zadowolony z organizacji, logistyki, przebiegu procesu szkolenia?
- Wiedza - Czy nauczyłeś się czegoś nowego?
- Wzrost umiejętności - Czy potrafisz wykonywać coś lepiej?
- Zmiana postawy - Czy zmieniłeś swoją opinię lub przekonanie na temat czegoś?
- Zmiana zachowania - Czy w wyniku szkolenia zachowujesz się w określonych sytuacjach inaczej?

Rozwój kompetencji miękkich to transformacja:



To nie jest ani łatwe, ani proste:

Dwa problemy (wyzwania):

- Hamulce zmiany w organizacjach
- Zmiana postawy (opinii, przekonań, wartości) pracowników

Hamulce zmiany w organizacjach

Autorzy publikacji *The Great Training Robbery** zdiagnozowali bariery uniemożliwiające przeprowadzenie zmian w organizacji:

1. Przywództwo prowadzone wyłącznie w stylu „z góry na dół”.
2. Nieskuteczność kadry zarządzającej.
3. Niejasna strategia, wartości i sprzeczne priorytety.
4. Słaba koordynacja procesów wewnętrznych.
5. Niewystarczające umiejętności przywódcze i zarządcze.
6. Brak komunikacji pionowej – prawda nie dociera do szefów.

*Michael Beer Magnus Finnstrom Derek Schrader: „The Great Training Robbery”

Źródło: http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-121_bc0f03ce-27de-4479-a90e-9d78b8da7b67.pdf



Jacek Santorski

psycholog biznesu

„Kultura folwarku przetrwała w polskich firmach

**Pan mówi, co i jak zrobić. Jak
ma dobry humor – pochwali.**

**Jak jest wściekły – zgani,
nakrzyczy, wyrzuci z pracy.**

**To od jego woli, kaprysu,
nastroju chwili zależy, co się
stanie z firmą i z jej
pracownikami.”**

Problemem jest zmiana postawy pracowników

Badania Partners in Leadership

- **93 proc.** pracowników przyznaje, że wymyśla historie, mające pomóc w uniknięciu oskarżeń o błędy i niedociągnięcia.
- **88 proc.** szuka okazji do zrzucenia winy na innych,
- **83 proc.** Pracowników przyznaje, że działałoby zupełnie inaczej, gdyby pracowali w swojej własnej firmie.
- **76 proc.** kieruje się zasadą: „Powiedz mi co mam zrobić” i zachowuje się biernie (tzw. wyuczona bezradność)
- **70 proc.** kieruje się zasadą: jeśli nie rozumiem jakiegoś problemu lub sytuacji, to nikt nie może wymagać, żebym coś zrobił,
- **68 proc.** ankietowanych unika wzięcia odpowiedzialności za powierzone zadanie, choć ma świadomość, że musi ono zostać wykonane, by został osiągnięty konkretny rezultat bądź też ignoruje problem czy też zaprzecza jego istnieniu.
- **60 proc.** przyznaje, że widziało jakiś problem, ale nic z tym nie zrobiło
- **61 proc.** zbyt długo zwleka z podjęciem jakiegokolwiek działania, stosując zasadę „Jakoś to będzie”.

Powszechne przekonania, które przeszkadzają

Piramida rezultatów



- **Rezultaty**, które osiągamy są produktami **działań**, które podejmujemy,
- Na **działania**, które podejmujemy mają wpływ **przekonania**, które posiadamy,
- **Przekonania**, które posiadamy są tworzone przez **doświadczenia**, przez które przeszliśmy

Powszechne opinie i tłumaczenia:

- Nikt nie doceni mojej pracy
- Zarząd przeszkadza pracować
- Rządzą skomplikowane procedury i kontroling
- Nie sprzedajemy, bo jesteśmy za drodzy
- Nie mamy produktów dla klientów
- Klienci chcą wszystko jak najtaniej
- Klient i tak zrobi co chce
- Nie opłaca się wypruwać żył, bo i tak nie będzie ani podwyżki, ani premii, ani awansu,
- W korporacji nie liczy się człowiek,
- Open space, nie pozwala nam efektywnie pracować
- Zawsze robiliśmy to właśnie w ten sposób
- To nie nasza wina, że się spóźniamy
- Nie mieliśmy wystarczająco dużo czasu
- Nikt mi nie powiedział, co mam robić
- Moi ludzie zawiedli

Problem efektywności usług rozwojowych

- Firmy na całym świecie wydają ogromne sumy na różnorodne programy szkoleniowe, jednak tylko część z nich przynosi realne efekty.
- Często zdarza się, iż poziom efektywności uczestników nie zmienia się mimo udziału w szkoleniu.
- Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez TACK International (Sienko, 2017), blisko 20% firm (kierownictwo) nie interesuje się tym, czego podczas szkoleń uczą się jej pracownicy.
- Dlaczego nie wszystkie szkolenia są efektywne?

The Great Training Robbery*

„Wielki spisek (rozbój) szkoleniowy”

- Pompowane pieniądze w naukę kompetencji miękkich, głównie przywództwa i zarządzania, zazwyczaj nie przynoszą firmom zwrotu z inwestycji.
- 162 mld dolarów wydane w samych tylko Stanach Zjednoczonych na firmowe programy rozwojowe nazwano „wielkim spiskiem szkoleniowym”.
- **Z badań* wynika, że tylko 10% szkoleń jest efektywne.**
- **Większość programów koncentruje się na rozwoju i zmianie zachowań jednostek, ewentualnie zespołów, pomijając bardzo ważne zmiany organizacyjne w skali całej firmy.**
- Beer przywołuje przykład kompanii naftowej, która za 20 milionów dolarów zbudowała centrum szkoleń w zakresie bezpieczeństwa, a i tak doszło tam do kilku śmiertelnych wypadków.

*Michael Beer Magnus Finnstrom Derek Schrader: „The Great Training Robbery”

Źródło: http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-121_bc0f03ce-27de-4479-a90e-9d78b8da7b67.pdf

„U nas to nie zadziała”

- Trudno o przygotowanie, zaplanowanie i wdrożenie odpowiedniego programu rozwojowego **bez uprzedniego rozeznania potrzeb pracowników i organizacji, a także ewaluacji przeprowadzonych dotychczas szkoleń.**
- Dlatego też nawet najlepiej zrealizowane szkolenia mogą nie przynieść korzyści, przegrywając z dotychczasowym, standardowym sposobem wykonywania pracy.
- Jest to sytuacja, w której pracownicy wysyłani są na szkolenie dostarczające technik i narzędzi wspierających efektywność, ale nie mają możliwości zastosowania ich w praktyce.
- Właśnie w takich organizacjach, po szkoleniach, usłyszeć można „nie da się zrobić tego o czym mówił trener” albo „u nas to nie zadziała”.

The Great Training Robbery*

„Wielki spisek (rozbój) szkoleniowy”

- Efektem działań rozwojowych zawsze powinno być wykorzystywanie nowej umiejętności i korzystanie z wiedzy, a najczęściej – kompilacja zarówno wiedzy, jak i umiejętności: **czyli zmiana zachowania pracownika, skutkująca zmianami w organizacji.**
- W przypadku koncentracji na rozwoju jednostek i zespołów bez wprowadzenia zmian na poziomie całej organizacji, wynikiem jest sytuacja, w której kompetencje nabyte przez pracowników nie mają szans na zastosowanie w praktyce.
- **Szkolenia i warsztaty będą wtedy skuteczne, kiedy ich uczestnicy będą mieli możliwość zastosowania kompetencji, które podczas nich nabyli.**
- O efektach szkolenia w dużej mierze decyduje otwartość organizacji na takie modyfikacje, które umożliwiają wdrożenie nowej wiedzy i umiejętności do standardowych praktyk.

*Michael Beer Magnus Finnstrom Derek Schrader: „The Great Training Robbery”

Źródło: http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-121_bc0f03ce-27de-4479-a90e-9d78b8da7b67.pdf

The Great Training Robbery*

„Wielki spisek (rozbój) szkoleniowy”

- Główna przeszkoda.... **menadżerowie i kierownicy szkolonych zespołów,**
- Często spotykaną sytuacją jest brak przygotowania managerów na nowy sposób funkcjonowania ich podwładnych, choć zmiana stylu pracy zespołu powinna skutkować zmianą sposobu postępowania kierownika.
- Najlepszym przykładem może być podnoszenie efektywności komunikacji w organizacji. Jeśli podczas szkolenia ludzie nauczą się, że „dawanie feedbacku” podniesie skuteczność komunikacji w zespole, to kierownik może czuć się niekomfortowo, gdy jego pracownicy zaczną mu taki feedback dawać. Taki brak komfortu przełoży się na różne reakcje: nie zawsze zgodne z oczekiwaniami organizacji.
- **Wniosek: powstrzymać niewłaściwy schemat inwestowania w szkolenia bez dobrej diagnozy potrzeb rozwojowych oraz uprzedniej identyfikacji i usunięcia barier blokujących ich wykorzystanie w praktyce.**

*Michael Beer Magnus Finnstrom Derek Schrader: „The Great Training Robbery”

Źródło: http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-121_bc0f03ce-27de-4479-a90e-9d78b8da7b67.pdf

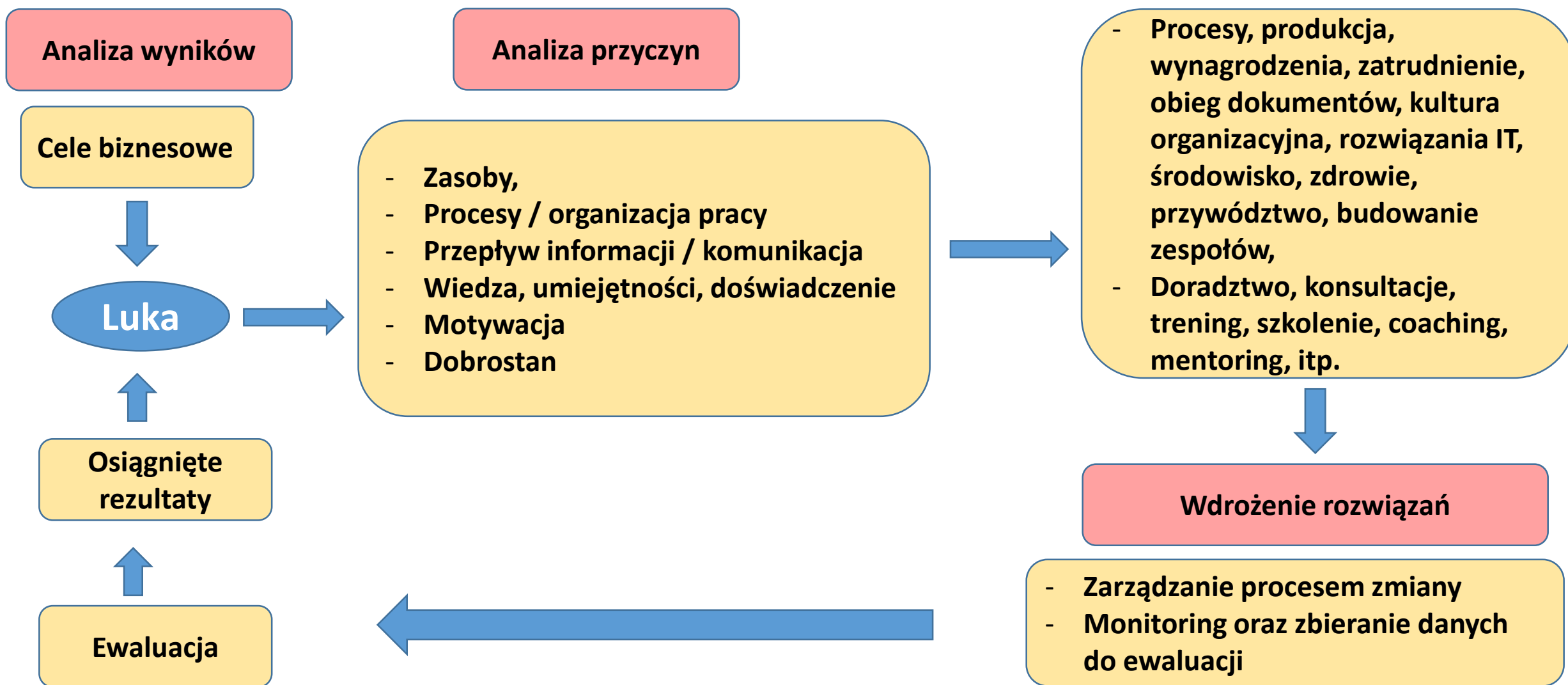
Diagnoza problemów związanych z osiągnięciem rezultatów przez firmę

- Dylemat przedsiębiorcy: w jaki sposób zwiększyć efektywność swojego biznesu (cięcie kosztów, restrukturyzacja, reinżyniering, rozwój, podnoszenie kompetencji pracowników)
- Zależność pomiędzy wzrostem kompetencji a efektywnością – to uproszczenie – **nie zawsze wzrostowi kompetencji towarzyszy wzrost czy osiągnięcie wyników**
- Konieczna jest diagnoza organizacji pod kątem różnych obszarów mających wpływ na efektywność funkcjonowania firmy
- **Planując działania rozwojowe pracowników musimy mieć na uwadze uwarunkowania biznesowe i wdrażać takie projekty rozwojowe, które są ściśle powiązane z realizacją celów biznesowych**

Dwa rodzaje czynników wpływających na efektywność biznesową

- czynniki zewnętrzne – odnoszą się do otoczenia w jakim pracownik funkcjonuje:
 - struktura,
 - procedury i procesy,
 - dostęp do informacji oraz zasobów.
- czynniki wewnętrzne obejmujące:
 - wiedzę,
 - umiejętności,
 - postawy,
 - predyspozycje indywidualne
 - doświadczenie i motywację (zaangażowanie) pracownika.

Diagnoza efektywności firmy:



Model: Human Performance Improvement

Źródło: Anna Milkowska Grzegorz Filipowicz „Rozwój efektywności pracowników HPI - Human Performance Improvement (HPI)”

<http://www.kadry.abc.com.pl/artykuly/rozwoj-efektywnosci-pracownikow-human-performance-improvement-hpi,53474.html>

Rozwój pracowników a rozwój organizacji

- **Rozwój pracowników musi być związany (podporządkowany) z rozwojem organizacji**
- **Wszelkie usługi rozwojowo-szkoleniowe kierowane do pracowników mają pomóc zwiększyć efektywność przedsiębiorstwa.**
- **Zanim zaczniemy inwestować w rozwój konkretnych kompetencji warto poświęcić czas na to, aby sprawdzić czy jest to wystarczające aby osiągnąć oczekiwany rezultat.**
- **Inwestowanie tylko w rozwój kompetencji może nie wystarczyć do poprawy efektywności.**
- **Bez diagnozy problemów, rozwój wyłącznie kompetencji może doprowadzić do przeciwnego efektu czyli frustracji i w konsekwencji spadku efektywności.**

Diagnoza potrzeb rozwojowych na poziomie jednostki

Ocena gotowości pracownika

Czy podczas wykonywania danego zadania, pracownik posiada:

I. MOŻLIWOŚCI:

- Wykazuje niezbędną znajomość swojej pracy
- Ma ważne dla zadania doświadczenie
- Stale wykazuje wysoki poziom wiedzy i umiejętności
- Wykonuje to zadanie bez większego mojego udziału
- Zawsze dotrzymuje terminów

II. CHĘĆ:

- Wykazuje dużą pewność siebie
- Wykazuje duże zaangażowanie
- Posiada dużą motywację do ukończenia tego zadania
- Wykazuje chęć podjęcia się tego obowiązku
- Chce wziąć odpowiedzialność za to zadanie

Wysokie

Możliwości

II może, ale nie chce	III chce i może
I nie może i nie chce	IV nie może, ale chce

Niskie

Chęć: zaangażowanie i motywacja

Wysokie

Technika „Grid”: wiedza, umiejętności postawy

Zacząć	Kontynuować	Mniej
Przestać		Więcej

Jaką formę rozwoju pracowników wybrać?

- Rozwój można określić jako proces zdobywania wiedzy, umiejętności i określonych zachowań albo modyfikowaniu już posiadanych - rozwój polega głównie na uczeniu się.
- Do najbardziej popularnych narzędzi służących rozwojowi należą **szkolenia, coaching, mentoring i doradztwo**.
- Jaką formę rozwoju zastosować w praktyce ?
- Warto przeanalizować aktualną sytuację konkretnego pracownika/ grupy pracowników, a następnie dobrać do niej odpowiednie narzędzie rozwoju.
- Ważne jest też, który z komponentów kompetencji (wiedzę, umiejętności, postawę) chcemy rozwijać.

Jaką formę rozwoju pracowników wybrać?

Forma rozwoju	Składnik kompetencji					Uwagi
	Wiedza	Umiejętności	Postawa (komponenty)			
			E	P	B	
Szkolenie:						
- instruktaż	S	D	M	M	M	Najczęściej na stanowisku pracy
- wykład	D	Z	M	S	Z	Bierne uczestnictwo
- dyskusja	D		X	X	X	Aktywne uczestnictwo
- warsztat (studium przypadku, odgrywanie ról, gry i symulacje)	S	D	D	D	D	Aktywne uczestnictwo Zaangażowanie
Coaching	X	D	D	D	D	Świadomość, aktywne uczestnictwo, zaangażowanie, działanie, refleksja, wyciąganie wniosków, osobiste odkrycia, uogólnianie → zmiana. Warunek: chce i może.
Mentoring	S	D	D	D	D	Relacja mistrz-uczeń
Doradztwo, Konsulting	X	X	X	X	X	Analiza, Diagnoza → zasoby, procesy, rozwiązania IT, budowanie zespołów, kultura organizacyjna → zmiany

Wpływ:
D – duży
S - średni
M – mały
Z – żaden
X – możliwy
(może prowadzić do zmiany)



**Lubuskie
Bony
Rozwojowe**

Kontakt:

Adam Jeske  **RdB.Expert**

Adam.Jeske@rdb.expert

Tel. 601 77 85 74