



Maja Gojtowska

EMPATYZACJA SZKOLEŃ

**Nowe spojrzenie
na projektowanie procesów
rozwojowych pracowników**



Z e-booka dowiesz się:

- jak polityka szkoleniowa firmy może wpływać na kulturę i klimat funkcjonujący w organizacji?
- co jest pierwszym krokiem do strategicznego planowania rozwoju pracowników?
- jak w procesie projektowania szkoleń korzystać z narzędzia empatyzacji?
- jak wygląda kwestionariusz ułatwiający diagnozę potrzeb szkoleniowych?
- o jakich trendach w układaniu szkoleń warto dziś pamiętać?



Inwestowanie w rozwój pracowników ma sens. Prócz podnoszenia ich kompetencji, które przekładają się na realny korzyści biznesowe i budowę przewagi konkurencyjnej, polityka szkoleniowa wspiera również działania z obszaru employer branding i budowę wizerunku pracodawcy z wyboru. Inwestowanie w rozwój pracowników wiąże się bezpośrednio z budową ich doświadczeń – sprzyja wzrostowi motywacji, podnosi samoocenę, zaangażowanie oraz przywiązanie do firmy. Pierwszym krokiem do stworzenia skutecznej polityki szkoleniowej jest przede wszystkim identyfikacja potrzeb szkoleniowych. Paradoksalnie, wcale nie jest to aż tak proste.

Learning & Development w liczbach

- **15%** swojego czasu pracy poświęcają zespoły HR i Talentów na promocję działań szkoleniowych wewnątrz organizacji i budowę zaangażowania pracowników wokół szkoleń¹
- **40%** pracowników, których potrzeby szkoleniowe nie zostały zagospodarowane, rozstanie się z firmą w ciągu pierwszego roku pracy²
- **74%** pracowników chce zdobywać nowe umiejętności i kompetencje w wolniejszym czasie w pracy³

Coraz więcej pracodawców widzi w swoim pracowniku nie zasób kluczowy dla funkcjonowania firmy, a po prostu człowieka. Jego oczekiwania, potrzeby, bolączki, wątpliwości, doświadczenia stają się punktem wyjścia dla projektowania kolejnych procesów wewnątrz firmy. Ta nowa perspektywa patrzenia na biznes powinna objąć również projektowanie procesów szkoleniowych. Przecież to właśnie one stanowią jeden z komponentów kultury organizacyjnej i klimatu firmy.

¹ 2019 Workplace Learning Report, LinkedIn.com, 2019.

<https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/workplace-learning-report-2019/pdf/workplace-learning-report-2019.pdf>

² Employee training is worth the investment,

<https://www.go2hr.ca/training-development/employee-training-is-worth-the-investment>

³ 2019 Workplace Learning Report, LinkedIn.com, 2019.

Coraz trudniej mówić już dzisiaj o polityce szkoleniowej bez patrzenia na nią w szerszej perspektywie. A przecież jest ona dziś (zaraz obok wartości czy stylów komunikacji) elementem kultury organizacyjnej firmy, który wpływa również na klimat w niej panujący. Czym różnią się od siebie te dwa pojęcia?

- **Kultura organizacyjna** – jest budulcem tożsamości wewnętrznej firmy i jej wizerunku zewnętrznego, pozostaje także w ścisłym związku z efektywnością organizacji. Powstaje ona w wyniku interakcji społecznych, a tworzą ją wspólnie podzielane przekonania, wzorce stanowiące podstawę codziennej działalności organizacji, wspólne normy i wartości. Mówiąc o kulturze, organizacyjnej mówimy o: zbiorze wartości, które są uważane za oczywiste, założeń, o których się nie mówi, wspólnych oczekiwań, a także elementów pamięci zbiorowej. Kultura odzwierciedla panujące poglądy, określa poczucie tożsamości pracowników, dostarcza niepisanych, a często nieuświadomionych zasad postępowania w miejscu pracy i wzmacnia trwałość systemu społecznego.
- **Klimat organizacyjny** - jest bardziej uświadomiony i konkretny. Jest widoczny w zwyczajach panujących w organizacji, w zachowaniach oraz odczuciach jej pracowników. Klimat organizacji w pewnym stopniu wywiera wpływ na efektywność jej funkcjonowania. Wyniki badań potwierdzają, że istnienie odpowiedniego klimatu pracy może powodować obniżenie poziomu stresu zawo-

Co kultura organizacyjna i jej klimat ma wspólnego ze szkoleniami

Sposób patrzenia pracodawcy na rozwój pracowników, to, w jaki sposób podchodzi do budowy polityki szkoleniowej, bez wątpienia ma swoje korzenie właśnie w kulturze i klimacie panującym w organizacji. Kiedy będziemy na nie patrzeć właśnie w ten sposób, zacznie ona działać niczym dobrze naoliwiona maszyna, produkująca dobre doświadczenia rozwojowe pracowników, które będą odbijać się pozytywnie na każdym aspekcie biznesu.

W organizacjach, które w szkoleniach i rozwoju pracowników widzą prawdziwy potencjał, możemy mówić wręcz o powstaniu **kultury szkoleniowej**. Możemy mówić o niej wtedy, gdy niezależnie od szczebla organizacji, wśród wszystkich członków zespołu widoczna jest pełna świadomość wagi szkoleń w organizacji, a pracownicy czują się współodpowiedzialni za rozwój swoich współpracowników (nawet jeśli osobiście szkoleń nie prowadzą). Sformalizowana strategia szkoleń jest ramą, na której kultura organizacji po części się opiera.

Problem w tym, że choć firmy z całego świata przeznaczają ogromne budżety na działania rozwojowe pracowników⁴, tylko 25% pracowników uważa, że szkolenia, w których biorą udział, przekładają się na nich skuteczność i efektywność biznesową. Dlaczego tak się dzieje?



⁴ W swoim raporcie McKinsey & Company szacuje, że jest to nawet 100 miliardów dolarów rocznie. Źródło: Getting more from your training programs, McKinsey Quarterly, 2010. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/getting-more-from-your-training-programs>

Co kultura organizacyjna i jej klimat ma wspólnego ze szkoleniami



Organizacja ucząca się (ang. learning organization) – organizacja, w której pracownicy stale poszukują nowych możliwości osiągnięcia pożądaných efektów, tworzą nowe wzorce niestereotypowego myślenia, rozwijają się w pracy zespołowej, stale się uczą. Autorem określenia jest Peter Senge, który szerzej opisuje je w książce "Piąta Dyscyplina".

Cechy wyróżniające organizacji uczącej się:

- uczenie się na błędach,
- ciągły trening personelu oraz planowe szkolenia,
- rozwój personelu kierowany przez kierownictwo,
- delegowanie uprawnień i decentralizacja,
- podejmowanie ryzyka, zachęcanie do eksperymentowania,
- częste przeglądy procedur działania,
- poszukiwanie sposobów zwiększenia skuteczności pracy,
- podejmowanie decyzji na podstawie faktów,
- ścisła współpraca między wydziałami.



Każde zmiany w polityce szkoleniowej zawsze powinna poprzedzić dogłębna analiza sytuacji wyjściowej. Pierwszy krok to analiza danych zastanych (ang. desk research). To działanie pozwala rozeznaczyć się w sytuacji wyjściowej i jest połączeniem:

- **analiza struktury** (dzięki niej odpowiemy na pytanie: jak wygląda struktura i demografia osób, które mają zostać objęte szkoleniem)
- **analizy treści** (w tej części skupimy się przede wszystkim na odpowiedzi na pytanie: jakie szkolenia do tej pory prowadziliśmy?)
- **analizy danych statystycznych** (tutaj zweryfikujemy: czy i jak nasze szkolenia były do tej pory oceniane przez pracowników i ich przełożonych? Na ile dotychczasowe szkolenia odpowiadały na wyniki innych badań wewnętrznych np. badania zaangażowania i płynących z nich wniosków)
- **analizy historyczno-porównawczej** (pomoże odpowiedzieć nam na pytanie: jak nasza polityka szkoleniowa zmieniała się w czasie?)

To, nad czym warto się również zastanowić, to weryfikacja sposobów informowania o szkolenia pracowników, czyli analizy wszystkich działań komunikacyjnych. Nawet najlepszy program szkoleniowy jest bezużyteczny, jeśli informacje o nim nie docierają do jego potencjalnych odbiorców. Warto sprawdzić nie tylko, którędy informacje o działaniach szkoleniowych wychodzą do pracowników, ale przede wszystkim, czy do nich docierają.

Czy wiesz, że...

- **69%** Talent Developerów angażuje w komunikację programów szkoleniowych menedżerów, ale tylko 46% pracowników dowiaduje się o polityce szkoleniowej firmy od swoich przełożonych
- **62%** Talent Developerów tworzy specjalne inicjatywy służące edukacji na temat polityki szkoleniowej, ale tylko 42% pracowników dowiaduje się o możliwościach rozwojowych dzięki tym inicjatywom
- **61%** pracodawców promuje swoje programy szkoleniowe poprzez wewnętrzny Intranet⁵



Zweryfikuj, kto może przyczynić się do sukcesu programu szkoleniowego?



Kolejny krok to określenie grup interesariuszy wewnątrz organizacji. Interesariuszami są wszystkie osoby, które w przyszłości mogą mieć wpływ na dany proces lub brać w nim udział. Nie są to więc tylko pracownicy, którzy mają być objęci szkoleniem, ale też menedżerowie (z jednej strony mogą być oni uczestnikami szkoleń, z drugiej przecież to często od nich zależy udział pracownika w danym szkoleniu), najwyższa kadra menedżerska (jej decyzje często blokują czy utrudniają prowadzenie szkoleń) czy potencjalni kandydaci do pracy (których funkcjonująca w firmie polityka szkoleniowa może zwyczajnie do pracy przyciągnąć).

Tworzenie **mapy interesariuszy** warto zacząć od wypisania ogólnej, jak najszerszej grupy wszystkich interesariuszy, których bezpośrednio lub pośrednio dotyczy proces rekrutacji. Warto zastanowić się nad motywatorami, które sprawiają, że dana grupa osób jest zaangażowana w proces. Dopiero w kolejnym kroku poszczególne grupy przyporządkujemy do właściwych części okręgów. Ostatnim etapem jest zastanowienie się nad ewentualnymi zależnościami pomiędzy poszczególnymi grupami interesariuszy. Mapa interesariuszy to narzędzie pozwalające m.in. zobrazować kompleksowość otoczenia, w jakim znajduje się pracodawca. Kolejne narzędzie, z którego warto skorzystać to karta interesariuszy. Pomoże określić wpływ konkretnych interesariuszy na projekt, doprecyzować ich oczekiwania względem procesu i uwzględnić bariery, z jakimi z ich strony możemy się spotkać.

Rysunek 1. Przykładowy wzór osoby

A screenshot of a digital form titled "Karta interesariusza" (Stakeholder Card). The form is displayed on a light blue background with a yellow border. It contains several input fields: "Nazwa interesariusza:" (Stakeholder name), "Wpływ na projekt:" (Impact on project), "W jaki sposób może mnie wesprzeć?" (How can they support me?), "Jakie są jego oczekiwania?" (What are his expectations?), and "Jakie bariery może stwarzać?" (What barriers can they create?). The form is partially obscured by a grey rectangular area on the right side of the page.

Definicja

Potrzeba szkoleniowa to obszar kompetencji pracownika, który trzeba zmienić, aby umożliwić mu efektywne wykonywanie obowiązków. Potrzeby mogą być: bieżące (pojawiające się w chwili wystąpienia nagłego problemu wymagającego szkolenia pracowników), dostosowawcze (występujące w sytuacji, kiedy szkolenie umożliwia pracownikom wykonywanie dodatkowych zadań) oraz rozwojowe (przeprowadzane z myślą o przyszłych ruchach kadrowych pracowników)

Szkolenia to nic innego jak wewnętrzne usługi oferowane przez firmy swoim pracownikom. Projektowanie usług jest jednak bardzo trudne. Jak bowiem z czegoś tak nie-namacalnego, często z perspektywy użytkownika wręcz abstrakcyjnego, stworzyć coś zrozumiałego i użytecznego. Pomaga w tym podejście właściwe projektowanie usług. Punktem wyjścia dla projektowania szkoleń powinno być podejście humanocentryczne (ang. Human-Centered Design), które w samym sercu procesu stawia człowieka. Zakłada ono, że człowiek, użytkownik danej usługi (w przypadku szkoleń wewnętrznych jest to pracownik) powinien być zaangażowany w jej powstanie od samego początku, już od momentu zbierania informacji i określania problemów (które właśnie polityka szkoleniowa ma rozwiązać).⁶

⁶ Więcej o Service Design i humanocentrycznym projektowaniu przeczytać można w artykule „Czym jest Service Design?”, Socjomania, 2019, <https://socjomania.pl/czym-jest-service-design>

Empatyzacja. Jak wchodzić w buty pracownika, by poznać jego prawdziwe potrzeby

Wdrożenie podejścia **Human-Centered Design** do polityki szkoleniowej może być dla wielu organizacji rewolucją. Wciąż zbyt popularne jest opieranie analizy potrzeb szkoleniowych wyłącznie o deklaracje czy szacunki menedżerów, a nie rozmowy i wywiady z pracownikami. Human-Centered Design wymusza niejako zmianę tego schematu działania. Oznacza ono pełne zrozumienie, czego potrzebuje nasz użytkownik, ale też, o czym myśli oraz jak się zachowuje – i wdrożenie wniosków z obserwacji na każdy aspekt naszych usług (czyli polityki szkoleniowej właśnie). Narzędziem, które ułatwi postawienie użytkownika w centrum działań, jest **persona**. To fikcyjna postać lub wyobrażenie osoby, która reprezentuje grupę docelową. Zbiera i opisuje ona wszystkie najważniejsze cechy, zachowania odbiorcy, definiując jego nastawienie i źródła motywacji. W zależności od potrzeb profil osoby rozbudować można o:

- wyzwania, z którymi się mierzy (obszary, które docelowo mogą adresować nasze szkolenia)
- preferowane źródła informacji (będzie to wskazówka nt. wewnętrznych kanałów informacyjnych, z których chce dowiadywać się szkoleniach)



Empatyżacja. Jak wchodzić w buty pracownika, by poznać jego prawdziwe potrzeby



Nazwa osoby
oraz przykładowe
zdjęcie/ikona

Psychologia

- Jak spędza czas w pracy? Jakie aktywności zajmują jej najwięcej czasu? Jaką formę pracy lubi?
- Jaką ma osobowość?
- Jak najlepiej się uczy?

Problemy, wyzwania, bolączki

- Co go frustruje/blokuje w codziennych obowiązkach?

Demografia

- W jakim zespole i lokalizacji pracuje?
- Ile ma lat doświadczenia zawodowego?
- Od ilu lat pracuje w organizacji?
- Jakie są jej kluczowe kompetencje i umiejętności

Wartości

- Jakimi wartościami kieruje się w życiu?
- Jakie wartości są dla niej ważne w życiu?

Punkty styku

- Skąd czerpie informacje o wydarzeniach edukacyjno-szkoleniowych w firmie?
- Jak konsumuje kanały wewnętrzne w organizacji?

Rysunek 2. Przykładowy wzór osoby

Warto pamiętać, że nie ma jednej uniwersalnej osoby dla wszystkich odbiorców działań szkoleniowych w organizacji. Dlatego w zależności od firmy (jej wielkości, specyfiki pracy, demografii itp.) należy stworzyć nawet kilka wzorów person.



Przykładowe pytania, które pomogą zweryfikować potrzeby szkoleniowe pracowników

Pytania demograficzne

- W jakim zespole pracujesz?
- Ile masz lat doświadczenia zawodowego? Ile lat pracujesz w tej firmie?
- Na czym polega Twoja praca?

Pytania psychograficzne?

- Jakie wyniki pracy osiągasz obecnie? Czy są one dla Ciebie satysfakcjonujące?
- Opowiedz o sytuacji, w której czułeś, że brakuje Ci kompetencji /nie masz wystarczających kompetencji, by sobie z nią poradzić?
- Jakie są największe wyzwania, z którymi mierzysz się w swojej pracy?
- W jaki sposób lubisz się uczyć?
- Jaki wartości są dla Ciebie w pracy ważne? Jakimi wartościami kierują się w pracy Twoi współpracownicy/Twój menedżer

Pytania dotyczące dotychczasowych doświadczeń szkoleniowych?

- Czy brałeś kiedyś udział w szkoleniu, które zmieniło Twój sposób pracy? Opowiedz o nim?
- Czy zdarzyło Ci się kiedyś spędzić na szkoleniu jeden/kilka dni i wyjść z niego z poczuciem, że to stracony czas? Opowiedz o tym szkoleniu?
- Jakie sposoby szkoleniowe są najczęściej wykorzystywane w firmie?
- Co najbardziej wspiera/blokuje udział w szkoleniach w Twojej firmie?
- Jak wygląda proces zapisu się na szkolenie z Twojej perspektywy?

Empatyzacja. Jak wchodzić w buty pracownika, by poznać jego prawdziwe potrzeby



Badanie potrzeb szkoleniowych to proces bardzo skomplikowany, w dużej mierze uzależniony od struktury firmy, specyfiki pracy jej pracowników oraz branży, w jakiej działają. Nie ma więc jednego scenariusza pytań, które zawsze powinny się w procesie badawczym pojawić. Bez wątpienia, przy wypracowywaniu końcowych rozwiązań i rekomendacji pomocne okazać się może uzyskanie perspektywy pracownika na sam proces szkoleniowy.

Jakie obszary warto zaadresować podczas wywiadów indywidualnych z pracownikami?

- Weryfikacja kompetencji kluczowych w danych grupach stanowisk
- Zgodność postaw z wartościami obowiązującymi w firmie oraz poziom ich zrozumienia w ogóle
- Zrozumienie przez pracowników kierunków, w jakich rozwijać będzie się organizacja i gotowość na nie



Trwająca właśnie IV rewolucja przemysłowa, dynamicznie rozwijające się nowe technologie przekładają się bezpośrednio na rynek szkoleń i stawiają przed pracodawcami nowe wyzwania szkoleniowe. Do najważniejszych trendów, o których powinni pamiętać pracodawcy, projektując swoją politykę szkoleniową, należą:

- **Mikrorozwój (ang. microlearning)** – zakłada projektowanie procesu szkoleniowego tak, by odbywał się częściej, obejmując równocześnie mniejsze obszary tematyczne. Takie podejście charakteryzuje: krótszy czas nauki (liczony w minutach i sekundach niż godzinach), małe porcje informacji przekazywane uczestnikom (raczej wąskie zagadnienia niż całe skomplikowane obszary), forma (przekazywanie pigułek wiedzy i praktycznych rozwiązań niż udział w długich wykładach) czy powiązanie z innymi elementami (każda lekcja jest wartościowa, a nie powiązana z większą całością).
- **Crowdsourcing**, czyli wykorzystanie wiedzy dużego wolumenu osób, zakłada, że wysiłek wielu umysłów przyniesie trafniejsze wnioski niż praca nawet największych talentów w pojedynkę. Sposobem na weryfikację potrzeb szkoleniowych może okazać się właśnie crowdsourcing. Zebranie opinii od całej grupy naszych pracowników (a może wręcz kandydatów do pracy) może pozwolić nam określić najbardziej pożądane kwalifikacje, najlepiej oceniane szkolenia, a także ich przełożenie na efektywność pracy w danej grupie społeczno-zawodowej. Dzięki takim danym możemy nie tylko planować politykę szkoleniową w oparciu o jednostkowe zmienne potrzeby, ale i określić potrzebne kompetencje do rozwoju całego przedsiębiorstwa oraz trendy rynkowe w tym zakresie.

- **Hiperpersonalizacja** - nikogo nie trzeba już chyba przekonywać do konieczności personalizacji komunikatów marketingowych. Ale trend hiperpersonalizacji coraz mocniej widoczny będzie również w działaniach zespołów HR. Pracownicy bowiem będą oczekiwać, że wszystkie komunikaty i rozwiązania im oferowane będą całkowicie dostosowane do specyfiki ich pracy oraz ich potrzeb. Zespoły HR będą musiały niejako przewidywać na podstawie dotychczasowych danych, oczekiwania i potrzeby pracowników swoich firm.
- **Grywalizacja** to nic innego jak wykorzystanie mechanizmów znanych z gier w procesach biznesowych (np. w szkoleniach). Mechanizmy grywalizacyjne oferują tę samą wiedzę, ale w formule dużo lżejszej i przede wszystkim przyjemniejszej. Jest to możliwe dzięki wykorzystaniu zadań, rankingów, punktów, certyfikatów, odznak czy nagród.

Autor

Maja Gojtowska - wierzy, że firmy powinny traktować swoich pracowników przynajmniej tak dobrze, jak klientów. Od ponad 10 lat doradza i wspiera firmy w zakresie budowy wizerunku i komunikacji. Jest certyfikowanym moderatorem Design Thinking. Specjalizuje się w komunikacji wewnętrznej i działaniach wizerunkowych z obszaru HR i employer branding. Współtworzyła i zrealizowała kilkanaście kampanii z zakresu komunikacji zewnętrznej, wewnętrznej, i employer brandingowej. Prowadzi szkolenia oraz warsztaty strategiczne dla firm. Jest autorką popularnego bloga Gojtowska.com i książki "Candidate experience. Jeszcze kandydat czy już klient?".

