

Efektywność szkoleń z wykorzystaniem najnowszych technologii

E-learning wkracza do wielu organizacji rozproszonych, w tym także do firm z branży papierniczo-biurowo-szkolnej. Z tym sposobem szkoleń spotyka się coraz więcej przedsiębiorstw, czemu sprzyja rozproszona struktura oraz ogrom produktów, jakie sprzedaje się w tej branży. Jak zatem wykorzystywać to narzędzie, aby było skuteczne? Jak planować efektywne szkolenia dla coraz to młodszych roczników, które wchodzi na rynek pracy?



Generacja Y

Artykuł będzie się koncentrował na efektywności szkoleń, a w szczególności na projektowaniu owej efektywności dla pokolenia ludzi, które właśnie wkracza na rynek pracy. Przypomnijmy zatem – Generacja Y to osoby urodzone po 1981 r. Piśzący te słowa należy do generacji X (1954-1980 r). Różnica między przedstawicielami generacji X a tymi, którzy wchodzi na rynek pracy lub są na nim od niedawna (pokolenie Y), widoczna jest gołym okiem.

Pewnie sami też zauważamy różnice w sposobie korzystania przez te dwie grupy z najnowszych technologii, otwartości, znajomości języków etc. Ja uczę się korzystać z urządzeń, pytając tych, którzy już takowe posiadają. Generacja Y nikogo nie pyta – dla nich większość rzeczy jest po prostu intuicyjna w obsłudze. Myślą inaczej, działają inaczej, uczą się inaczej, inaczej też będą się szkolić, pracując w różnych organizacjach – nie mam co do tego żadnych wątpliwości.

Efekty szkoleń

Klasyk zarządzania podkreśla, że trudno zarządzać czymś, czego nie można zmierzyć. Jak zaprojektować mierzalność procesu szkoleniowego? Mam wrażenie, że jest to czasem prostsze, niż się wydaje. Wymaga jednak zaplanowania szkolenia jako dłuższego procesu, dłuższej współpracy zleceniodawcy i zleceniobiorcy. Oczywiście uwzględnić należy wszystkie elementy, które odgrywają ważną rolę przy planowaniu efektywności. Jak skonstruowany jest system motywacyjny w firmie? Jak są uwarunkowania konkurencyjne organizacji? Jakie są relacje między działami firmy – będą współpracować czy szkolenie będzie tylko kolejnym czynnikiem antagonizującym? Z jakimi osobami mamy do czynienia (wykształcenie, nawyk przyswajania wiedzy)? Jaka treść i forma przekazu będą dla nich najodpowiedniejsze? Czy szkolenie w ogóle jest potrzebne? Może problem można rozwiązać w inny sposób? I najważniejsze – jaki jest cel biznesowy działu zlecającego szkolenie? Jakie wymierne efekty

chce osiągnąć? Po latach pracy jako trener dochodzę do wniosku, że klienci raczej nie wiedzą, jak skutecznie planować taki proces – jednocześnie, tak jak na sprzedaży i marketingu, na szkoleniach znają się wszyscy. Słowem, nietatwo jest zaplanować, a szczególnie doprowadzić do końca zaplanowany projekt. Generalnie, uwzględniając wszystkie powyższe elementy, można skonstruować proces szkoleniowy, który będzie mierzalny i zrealizuje stawiane przed nim cele biznesowe – będzie przez to efektywny. Technologia i możliwość analizy pracy naszych zespołów sprzedażowych ułatwia nam tworzenie efektywnych szkoleń. Można posłużyć się przykładem firm działających w branży detalicznej – tam liczony jest każdy klient wchodzący do sklepu, analizowany jest każdy element sprzedaży, w każdej godzinie pracy personelu. Dysponując pełnymi danymi na temat funkcjonowania biznesu, możemy skonstruować projekt szkoleniowy oparty o cele, które zostaną zmierzone. Nie chcę powiedzieć, że zawsze się to uda, nie tylko firma

Szkolenia e-learningowe w tzw. organizacjach uczących się to obecnie niezbędne narzędzie wspomagające system szkoleń. W tak dużych, sieciowych organizacjach jak VISION EXPRESS platforma e-learningowa wpisuje się na stałe w system funkcjonowania każdego oddziału firmy. Odpowiednie wdrożenie tego systemu daje ogromne możliwości w szybkim dotarciu ważnych informacji i wiedzy do każdego pracownika w bardzo krótkim czasie. Wyobraźmy sobie proces szkolenia 1200 pracowników na temat nowego produktu lub nowej procedury, które mają być wdrożone nawet w ciągu miesiąca. Ilu pracowników trzeba by zaangażować i ile czasu należałoby poświęcić, aby mogli zapoznać się i wykorzystywać w sprzedaży zdobytą wiedzę? Tymczasem rynek czeka, konkurencja nie śpi – trzeba szybko działać. Po obserwacji dwuletniego procesu szkoleń trzeba stwierdzić na pewno jedną rzecz: początki nie były łatwe, szczególnie jeśli chodzi o tzw. pokolenie pracowników X. Tutaj opór na wprowadzanie tego typu nowości szkoleniowych był największy. Jednak osobiste doświadczenia oraz spora presja otoczenia pracowników pokolenia Y sprawiły, że obecnie prawie nikt nie ma większych problemów z obsługą i odbyciem szkoleń e-learningowych. Stąd też wniosek, że oprócz uzyskania konkretnej wiedzy ze szkolenia e-learningowego pokolenie X systematycznie chłonie nowe informacje oraz przelamuje opory podczas wdrażania różnego rodzaju nowości w organizacjach. Obecnie system e-szkoleń stał się inspiracją dla naszej sieci optycznej do zaprojektowania i wdrożenia całości procesu szkolenia każdego pracownika w takim właśnie trybie.

Wojciech Winkowski

Kierownik Działu Szkoleń VISION EXPRESS Sp. z o.o.

Biuro Klub to grupa dwudziestu udziałowców rozproszonych na terenie całej Polski. Każda z firm posiada swój dział zamówień, handlowy, finansowy itp. O tym, że szkolenia są niezbędne, nikogo nie trzeba przekonywać, natomiast prowadzenie jedno-

rodnych, efektywnych szkoleń dla wszystkich firm i ich działów może sprawić niemałe problemy. Od dawna szukaliśmy metody, która pozwoliłaby na szkolenie poszczególnych działów w sposób jak najbardziej efektywny, bez konieczności przemierzania setek kilometrów, odrywania pracowników na dwa dni od pracy lub zarywania weekendów, generowania dodatkowych kosztów typu dojazd i nocleg. Udało się. Oczywiście na początku musieliśmy ujednotlić struktury poszczególnych firm należących do Biuro Klubu. Z tego względu, że e-szkolenia tematycznie często są przeznaczone dla konkretnych działów, wybraliśmy kierowników e-learningu, które koordynują przebieg szkoleń w poszczególnych firmach. Od ich zaangażowania i przekonania do słuszności nowej metody zależy sukces w poszczególnych firmach należących do Biuro Klubu.

Na czym polega nasz udział w e-learningu? Kurs zawieszony jest na platformie, każdy z kursantów ma swój login i może odbyć szkolenie w dowolnym terminie i miejscu, w wyznaczonym przez siebie czasie, aby je potem zakończyć testem. Szkolenia i testy są przygotowywane w sposób interaktywny, wymagają od kursantów zaangażowania – i nie jest to wbrew pozorom zwykłe czytanie stron w Internecie. Kursanci zawsze mogą wrócić do odbytych szkoleń i przypomnieć sobie poruszane tam zagadnienia, my zaś możliwość wyciągania kompleksowych raportów, które są bardzo pomocne podczas przygotowywania następnych szkoleń i dostarczają nam olbrzymiej wiedzy o poziomie kwalifikacji naszych pracowników.

E-learning doskonale sprawdza się w naszej rzeczywistości, ale oczywiście nie do końca jest tak różowo – to w naszej branży nowatorska metoda szkoleń i ciężko jest przekonać niektóre firmy do odejścia od szkoleń tradycyjnych. Jesteśmy jednak przekonani, że e-learning przyniesie nam duże korzyści, a przekonanie pozostałych firm do tego typu szkoleń to tylko kwestia czasu.

Katarzyna Konieczna

Biuro Klub Sp. z o.o.

szkoleniowa ma wpływ na ostateczny efekt. Z praktyki wiem, że tego typu procesy są jednak skutecznie realizowane.

Zaangażowanie pracowników

Niemożliwe jest zaplanowanie skutecznego i efektywnego procesu bez zadań, za które pracownicy firmy zlecającej będą odpowiedzialni. Zmiana pewnej postawy, wdrożenie oczekiwanych zmian, nauka nowych umiejętności – to wszystko wymaga czasu. Nie da się zmienić postępowania bez ciągłego mówienia, powracania do kluczowych zagadnień przez menedżerów organizacji. Oczekiwanie szybkich zmian to czekanie na cud. Dorosli przyswajają wiedzę, filtrując rzeczy nowe przez swoje doświadczenie. Potrzebują czasu, aby przekonać się do nowych koncepcji. Niestety, organizacje zatrudniając firmy szkoleniowe, często rezygnują z działań wspierających (każdy menedżer ma przecież multum własnych zadań). Trudno jest w trakcie krótkiego spotkania z pracownikiem firmy (szkolenie trwa jeden, dwa dni) być pewnym, że wdroży on w pracy przekazywane informacje. Od tego są przedstawiciele firmy. I to tyle o przeszłości, która jeszcze przez chwilę będzie teraźniejszością. Pisząc powyższe zdania, czułem się, jakbym pisał o perspektywach podróży dylizansem, wiedząc, że właśnie wymyślono pociąg. Czuję się, jakbym niczym w późnym średniowieczu, z moimi kolegami mnichami zastanawiał się, jak usprawnić proces powstawania rękopisów w przededniu wynalezienia druku przez Gutenberga w roku 1455. Dlaczego? Technologia zmieniła wiele dziedzin naszego życia i musi zmienić sposób, w jaki się szkolimy i zmieniamy nasze organizacje.

Przedstawmy wady aktualnych procesów szkoleniowych (nie wykorzystujących e-learningu i najnowszych technologii):

- koszt – dzień szkoleniowy jako jednostka rozliczeniowa (skoro już jadą, niech dzień lub dwa ćwiczą, choć często to nie jest najbardziej efektywne). Szczególne horrory to skoszarowane pięciodniowe szkolenia wdrożeniowe w firmach;
- mała elastyczność i często brak spójności tematycznej; wolny sposób docierania z informacją w dużych rozproszonych strukturach;
- koszty niezwiązane bezpośrednio z przekazywaniem wiedzy (hotel, dojazdy, czas poświęcony na podróże); w wielu branżach jeden dzień szkolenia wyczerpuje cały budżet szkoleniowy na osobę – jeden dzień szkolenia na 365 dni w roku – czy to może być efektywne?
- brak uwzględniania nieformalnego przekazywania wiedzy;
- brak narzędzi do szybkiego reagowania i korygowania programów szkoleniowych.

Zmiana podejścia

Poniżej przedstawiam wyniki ankiet przeprowadzonych po e-learningowym szkoleniu dla wolontariuszy Międzynarodowej Konferencji Klimatycznej COP 14, która odbyła się w grudniu 2008 roku w Poznaniu. Wolontariuszami były osoby młode traktujące szkolenie jako przygodę oraz możliwość podniesienia swoich kwalifikacji. Poniżej przedstawione są odpowiedzi na nieobowiązkową ankietę. Oceniano w niej kursy e-learningowe wspierające tradycyjne szkolenia, na których wolontariusze dowiadywali się o swoich zadaniach w trakcie konferencji.

Oto niektóre wypowiedzi wolontariuszy:

Uważam, że bardzo dobrym pomysłem jest wprowadzenie takich kursów, gdyż wielu osobom sprawia trudność zapamiętanie wszystkiego, co się tylko raz usłyszy. Natomiast Internet jest łatwo dostęp-

ny dla wszystkich, a kursy dość dobrze przyswajalne i pomocne.

Kursy e-learningowe okazały się bardzo przydatnym uzupełnieniem notatek ze szkoleń. Bardzo szybko można było odświeżyć zdobytą wiedzę i sprawdzić się podczas testu. Pomysł uważam za trafiony.

Kursy e-learningowe to fantastyczny, nowoczesny sposób przekazywania wiedzy. Oby był wykorzystywany jak najczęściej! (Na uczelni też powinien być taki sposób nauki...).

Kursy e-learningowe bardzo pomogły przyswoić mi informacje, których na szkoleniu było za dużo. Dodatkowym walorem była możliwość wybrania sobie czasu, kiedy chcemy te kursy zrobić. Dlatego też na przyszłość zdecydowanie polecam taki sposób nauki. Uważam, że platforma e-learningowa to dobry pomysł na uzupełnienie, a w niektórych wypadkach zastąpienie tradycyjnych kursów w formie wykładów.

Na podstawie powyższych przypadków oraz na podstawie tego, o czym się mówi na większości konferencji e-learningowych na całym świecie, można postawić kilka tez, jak będą wyglądały efektywne procesy szkoleniowe w najbliższej przyszłości.

- Internet (e-learning, mobile learning, blogi etc.) będą sposobem przekazywania wiedzy w organizacjach.
- E-learning umożliwi ogromną elastyczność – przekazywanie pigulek wiedzy w dowolnych interwałach, proces szkoleniowy trwa permanentnie (przeprowadzono wiele badań na temat skuteczności mikrotreningów, czyli przekazywania pigulek wiedzy w organizacjach, szczególnie wśród zespołów nieprzystających do przyswajania dużych porcji wiedzy). Forma, treść i częstotliwość szkoleń będzie zdecydowanie bardziej dostosowana do grup pracowników, które występują w danej organizacji.
- E-learning umożliwi szybką reakcję na zmieniającą się rzeczywistość biznesową. Generacja Y wymusi zmiany w podejściu trenera – podstawowe informacje będą przekazywane on-line przed szkoleniem, a zadaniem trenera będzie sprawianie, by ludzie doświadczali w trakcie warsztatów, mniej będzie elementu przekazywania wiedzy.
- Wszelkie ankiety przed i po, wszelkie analizy będą możliwe szybko dostarczane i dostępne natychmiast dla zarządów/ decydentów.
- Blended learning (połączenie metod szkoleniowych – choćby tradycyjnych warsztatów – z e-learningiem) będzie optymalnym, efektywnym sposobem szkoleń wykorzystującym najlepsze elementy każdej z metod tradycyjnych.

Internet to przyszłość

Aktualnie o tym, w jaki sposób mają się szkolić reprezentanci Generacji Y, decyduje Generacja X lub nawet baby boomers (to oni są we władzach i dysponują budżetami). Z roku na rok ta sytuacja się będzie zmieniać i wiele elementów tradycyjnych szkoleń będzie przekazywana on-line. Zdecydowanie zwiększy to efektywność szkoleń i dostosowanie do potrzeb i możliwości zatrudnianych pracowników. Chętnie podejmę polemikę z tymi, którzy uważają, że Internet nie wpłynie na rynek szkoleń. W kolejnej części opiszę przykłady praktycznych zastosowań e-learningu w branży PBS.

Do przeczytania już w kolejnym numerze „Papierniczego Świata”.

Tomasz Hoffmann
thoffmann@hoffmann.biz.pl

biurfol

właściwy wybór



Skorzystaj z naszego doświadczenia



www.biurfol.pl