

FOR THE FIRST TIME EVER THE BIGGEST HRM&D EVENT IN CENTRAL EUROPE



40th IFTDO World Conference & Expo

kongres **kadry**
& expo

8-11 MAY 2011

WARSAW | MARRIOTT HOTEL

CROSSCULTURAL MULTIDISCIPLINARY INTERPERSONAL

HONORARY PATRON

HANNA GRONKIEWICZ-WALTZ
PRESIDENT OF WARSAW

ORGANIZERS



PARTNERS



Efekt 'WOW' w szkoleniach

dr Beatricze Andrzejewska

Dyrektor Programowy
Przywództwo, HRM, studia trenerskie
Instytut Rozwoju Biznesu

Anna Wolska

Senior Trener/Konsultant
Instytut Rozwoju Biznesu



Instytut
Rozwoju Biznesu



40th IFTDO World
Conference & Expo

kongres **kadry**
& expo

8-11 MAY 2011

WARSAW | MARRIOTT HOTEL

CROSSCULTURAL MULTIDISCIPLINARY INTERPERSONAL

Na czym polega efekt 'WOW' w szkoleniu?

MODEL OPPO - 'WOW'

OTOCZENIE

- KREOWANIE ZMIAN ORGANIZACYJNYCH

PRODUKT

- INNOWACYJNOŚĆ

PROCES

- REALIZACJA ,
CELÓW, POTRZEB,
OCZEKIWAŃ

OSOBA

- POZYTYWNE EMOCJE



‘WOW’ w działaniach szkoleniowych i rozwojowych (1)

OSOBA

PROCES

POZYTYWNE EMOCJE

1. WIEDZA I DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE
2. KOMPETENCJE TRENERSKIE I METODYCZNE
3. ŻYCIOWE PASJE
4. HUMOR, UŚMIECH, UZNANIE
5. POSTAWA „DAWANIA Z SIEBIE’

REALIZACJA CELÓW

1. REALIZACJA CELÓW ROZWOJOWYCH
2. UZWGLEDNIENIE POTRZEB, OCZEKIWAŃ ZESPOŁU
3. UZWGLEDNIENIE POTRZEB, OCZEKIWAŃ JEDNOSTKI
4. ZASPOKOJENIE NIEUŚWIADOMIONYCH POTRZEB
5. ZASKAKIWANIE: ZDZIWIENIE, SZOK

‘WOW’ w działaniach szkoleniowych i rozwojowych (2)

PRODUKT

OTOCZENIE

INNOWACYJNOŚĆ

1. NOWY, UŻYTECZNY
2. WYKRACZAJĄCY POZA STANDARD NA RYNKU
3. ŁAMIĄCY SCHEMATY
4. KNOW HOW OPERUJĄCY DOTYCHCZASOWĄ WIEDZĄ I KREUJĄCY NOWĄ – AUTORSKIE MODELE, BADANIA, NARZĘDZIA
5. INNOWACYJNA METODYKA

KREOWANIE ZMIAN ORGANIZACYJNYCH

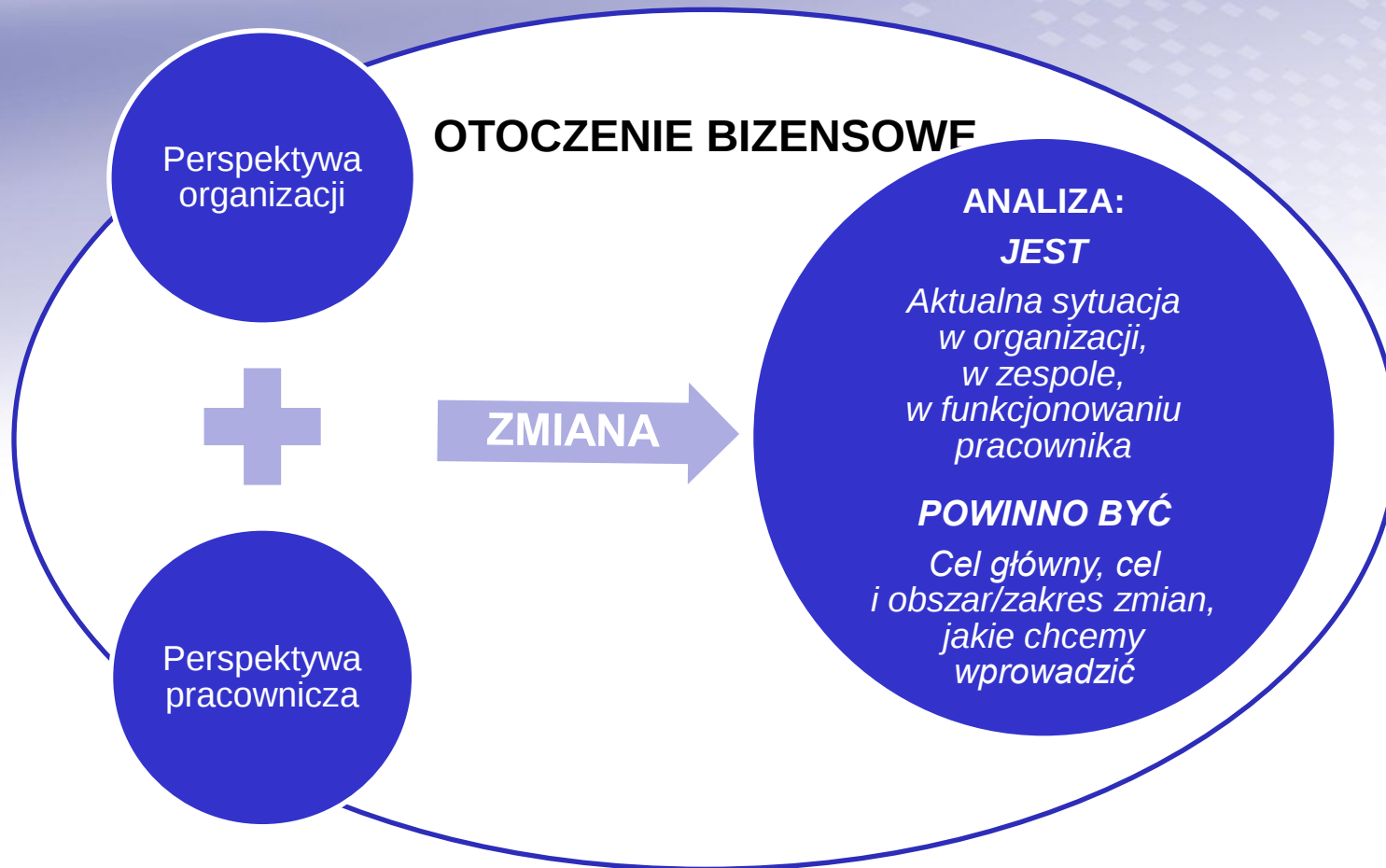
1. DZIAŁANIE DOPASOWSANE DO STRATEGICZNYCH POTRZEB KLIENTA
2. DZIAŁANIE ROZWIJAJĄCE LUDZI I ORGANIZACJĘ
3. DOPSOWANE DO AKTUALNYCH POTRZEB KLIENTA
4. WIĘCEJ NIŻ STANDARDOWY PROFESJONALIZM
5. WYSOKA JAKOŚĆ

Jakie czynniki wpływają na efekt 'WOW'?

Model i czynniki efektywnego uczenia w biznesie

OTOCZENIE

Kreowanie zmian organizacyjnych



Zintegrowany system zarządzania potencjałem rozwojowym pracowników

Perspektywa organizacji

- Strategia biznesowa
- Krytyczne czynniki sukcesu
- Plan rozwoju
- Potrzeby działów

Perspektywa pracownicza

- Demografia
- Wartości
- Popyt i podaż
- Fluktuacja

Potencjał



Wykorzystanie

Szkolenia i programy rozwojowe

Rekrutacja
PRZYCIĄGAJ

Przyszli pracownicy

Motywowanie
ANGAŻUJ i DBAJ

Obecni pracownicy

Rozwijanie
BUDUJ KARIERĘ

Obecni pracownicy

Utrzymywanie
**PRZECIWDZIAŁAJ
i ZATRZYMAJ**

Obecni pracownicy

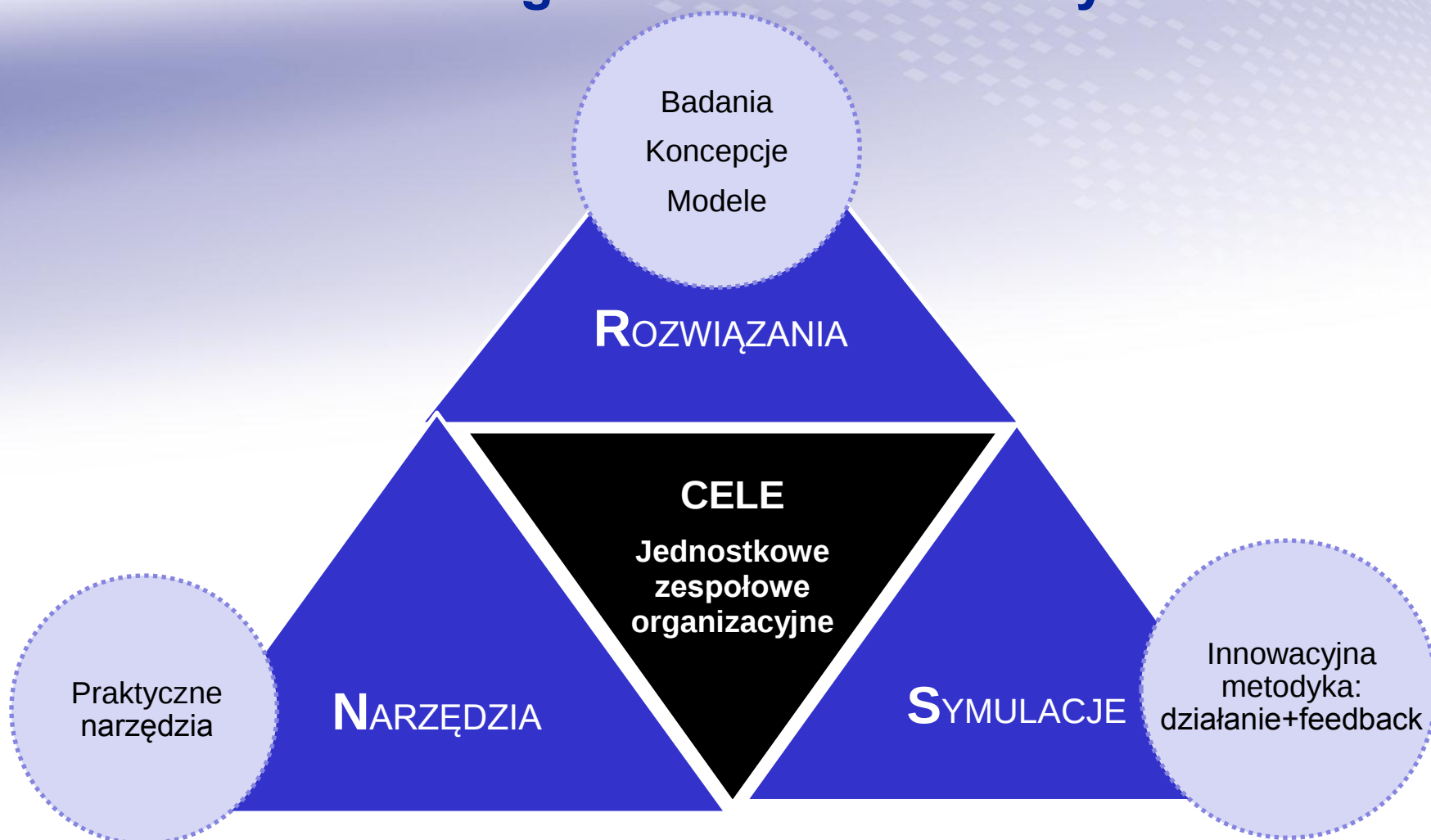
PRODUKT

Czynniki 'WOW' innowacyjnego programu szkoleniowego

- Metodologia szkoleń biznesowych – Model RSN
- Autorskie narzędzia badawcze
- Baza testów dla biznesu
- Autorskie koncepcje i narzędzia szkoleniowe
- Publikacje dla biznesu
- Wirtualizacja pracy dydaktycznej – różnorodność propozycji
- Zestaw działań przed- i poszkoleniowych (pomoc w diagnozie i we wdrażaniu)

Model RSN

Metodologia szkoleń biznesowych



Cele

Model RSN Cele



ROZWIĄZANIA

Model RSN Rozwiązania

(1) WYNIKI BADAŃ

(2) AUTORSKIE KONCEPCJE, MODELE GENERUJĄCE ZMIANY:

Model – ramowa koncepcja szkolenia zbudowana w odniesieniu do standardów klienta, jego wartości, celów. Jest to określenie ramowej merytorycznej osi szkolenia:

- od ogółu do szczegółu – od prostych tez, prostej wiedzy do coraz bardziej skomplikowanych rozwiązań,
- od definicji problemu,
- w oparciu o model istniejący (naukowy) lub stworzony na potrzeby klienta (na bazie doświadczenia biznesowego),
- poprzez rozwój wskazanych kompetencji (model kompetencyjny),
- łącząc powyższe sposoby.



SYMULACJE

Kluczowe metody pracy szkoleniowej

Wiedza

- Miniwykład, prezentacje trenerskie, dyskusje grupowe
- Handouty, remaindery, podręczniki
- Testy diagnostyczne i kwestionariusze
- Konceptcje i podstawy teoretyczne dla metod działania, wyniki badań, statystyki, modele pojęciowe, definicje – definiowanie i redefiniowanie problemów
- Narzędzia i schematy skutecznych działań (idealne) – oparte o analizę koncepcji i analizę problemową
- Tworzenie standardów
- Artykuły/fragmenty książek

Umiejętności

- Ćwiczenia grupowe oparte na interakcjach między uczestnikami i doświadczaniu emocji
- Techniki twórcze: drama, kolaż, rysunki, metafora – rozładowujące emocje, służące zbudowaniu autentycznych relacji między uczestnikami
- Filmy: obserwacja i omawianie
- Instruktaż i obserwacja, „training on the job”
- Nagrania rozmów
- Zeszyty ćwiczeń – arkusze ćwiczeniowe rozwoju osobistego
- Narzędzia coachingowe i indywidualnego feedbacku
- Checklisty kontrolne (do konkretnych zachowań) – czy uczestnik stosuje najlepsze wzorce zachowań
- Scenki
- Case study tworzone przez trenera – szukanie najlepszych, idealnych rozwiązań
- Videotraining
- Gry symulacyjne
- Katalogi skutecznych działań – „gotowce”, Katalogi „złotych zwrotów”
- Scenariusze skutecznych rozmów i scenki

Postawy

- Dyskusje i prezentacje w małych grupach i na forum (odważniejsze)
- Forum dyskusyjne - „dyskusja oksfordzka”, walka na argumenty
- Case study na bazie realnych doświadczeń uczestników (spisywane na szkoleniu)
- Testy diagnostyczne i kwestionariusze
- Arkusze indywidualne do autoanalizy (np. arkusze analizy własnych zachowań)
- Sesje feedbackowe
- Zadania wdrożeniowe



40th IFTDO World
Conference & Expo

kongres **kadry**
& expo

8-11 MAY 2011

WARSAW | MARRIOTT HOTEL

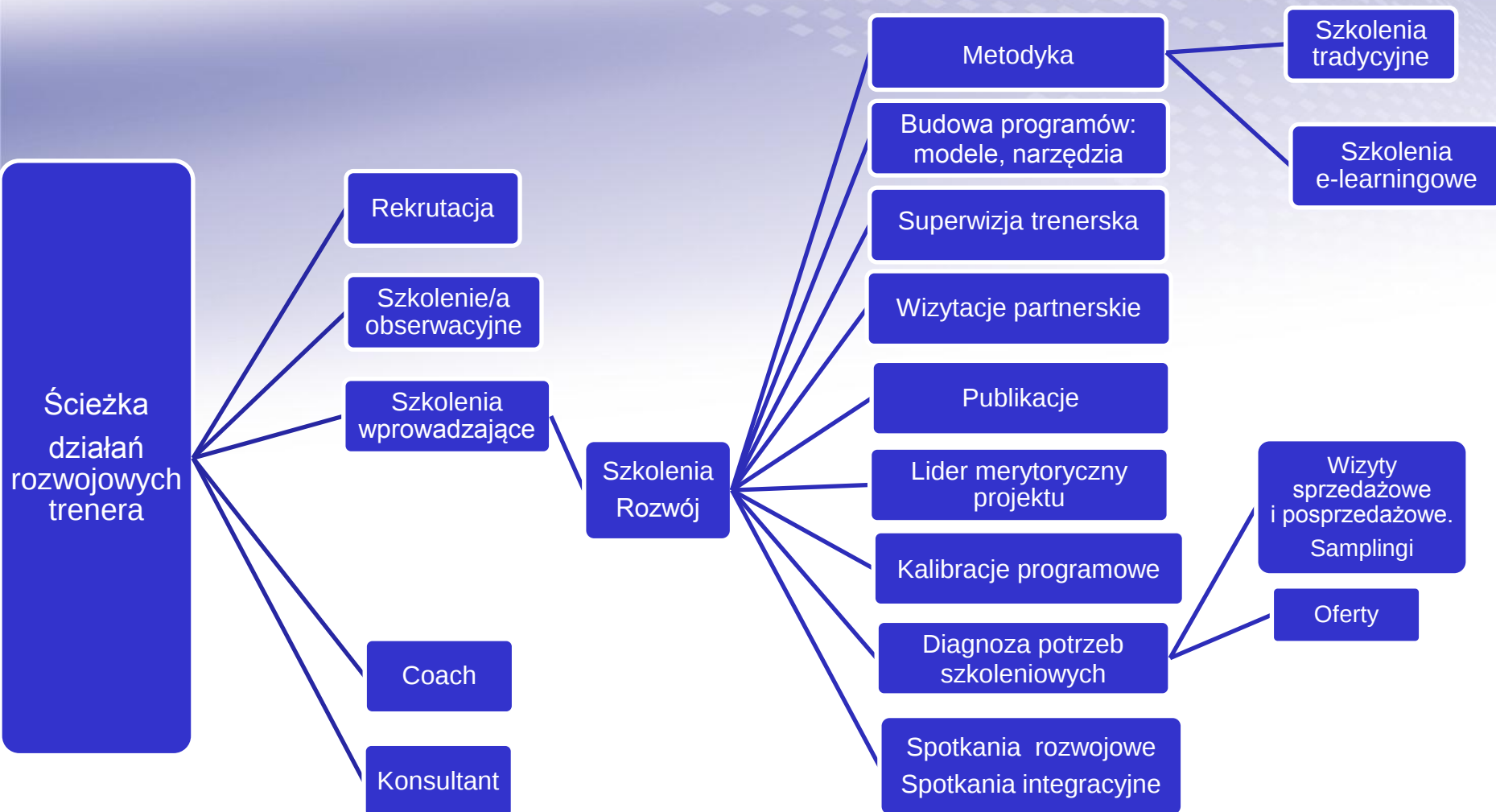
CROSSCULTURAL MULTIDISCIPLINARY INTERPERSONAL

Kto tworzy efekt 'WOW' w szkoleniu?

Funkcjonowanie zespołu trenerów-metodyków

OSOBA

Działania rozwojowe zespołu trenerów-metodyków



Kompetencje trenera biznesu a efektywność procesu rozwojowo-szkoleniowego

Przed wejściem
na salę szkoleniową

Proces budowania
programów szkoleniowo-
rozwojowych

- Współpraca w zespole trenerskim
- Orientacja na uczenie się procesów biznesowych
- Innowacyjność



Po wejściu
na salę szkoleniową

Realizacja szkolenia

- Komunikacja interpersonalna
- Zarządzanie procesem grupowym
- Umiejętności prezentacyjne
- Wywieranie wpływu

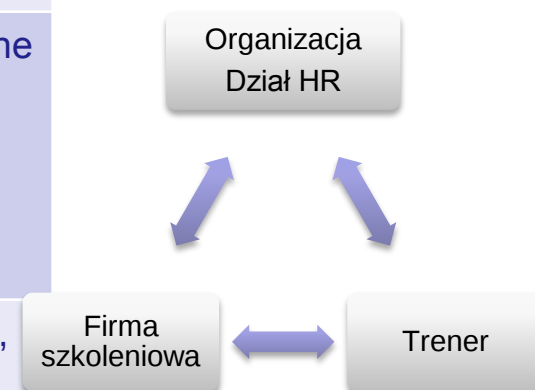
Kluczowe kompetencje trenera Instytutu Rozwoju Biznesu

KOMPETENCJA	DEFINICJA
Komunikacja interpersonalna	Znajomość i stosowanie zasad skutecznej komunikacji werbalnej i niewerbalnej. Opieranie się na wiarygodnych informacjach i szacunku dla odbiorcy. Dostosowanie języka i formy komunikacji do sytuacji i odbiorcy.
Zarządzanie procesem grupowym	Skutecznie wykorzystywanie potencjału i dynamiki grupy do realizacji założonych celów całej grupy, jej indywidualnych członków oraz organizacji.
Umiejętności prezentacyjne	Skuteczne prezentowanie różnych materiałów, aktywizowanie w trakcie prezentacji, umiejętność dostosowania się do słuchaczy i aktywnego ich angażowania w treść prezentacji.
Wywieranie wpływu	Pozytywne wpływanie na relacje pomiędzy ludźmi, wzmacnianie osób, zespołów, organizacji.
Współpraca w zespole trenerskim	Chęć i zdolność do efektywnego współdziałania, bycia członkiem zespołu, niesienia pomocy, wspierania współpracowników w zakresie działań merytorycznych i logistycznych, wymiany doświadczeń podnoszących jakość działań szkoleniowo-konsultacyjnych.
Otwartość na uczenie się procesów biznesowych	Zaangażowanie w procesy uczenia się. Generowanie, wprowadzanie, promowanie, stymulowanie i wspieranie procesów prowadzących do tworzenia nowych i optymalnych rozwiązań dla biznesu. Zdolność do krytycznej analizy bieżącej sytuacji, do postrzegania sytuacji z różnych punktów widzenia, prowadząca do efektywnego uczenia grup biznesowych.
Innowacyjność	Twórcze i innowacyjne podejście do zadań praktyki trenerskiej i konsultanckiej. Modyfikowanie istniejących rozwiązań. Tworzenie i promowanie nowych, nieszablonowych rozwiązań, wspomagających funkcjonowanie osób, zespołów, organizacji.

Współpraca w zespole trenerskim a podnoszenie jakości działań szkoleniowo-rozwojowych

Warunki budowania efektywnej współpracy

Czynnik	Opis	Narzędzia/metody
Współdziałanie	Aktywność – grupa poznaje się w trakcie realizacji zadań	Wspólna realizacja, udział w projektach
Zgodność celów	Stwierdzenia wyznaczające obszar, do którego dążą jednostki, grupy, organizacje	Analiza potrzeb szkoleniowych przez pryzmat celów biznesowych organizacji
Zgodność postaw	Stosunek do ważnych obiektów/zjawisk: wyznacza sposób interpretacji rzeczywistości. Zgodność warunkuje skuteczną komunikację	Kalibracje trenerskie – wspólne budowanie know-how, uzgadnianie merytoryki
Wzajemna wiedza o sobie	Wzajemna wiedza członków grupy - rodzaj wiedzy związany z celami grupy/organizacji.	Teamy trenerskie, superwizje, wizytacje partnerskie





40th IFTDO World
Conference & Expo

kongres **kadry**
& expo

8-11 MAY 2011

WARSAW | MARRIOTT HOTEL

CROSSCULTURAL MULTIDISCIPLINARY INTERPERSONAL

Jak zrealizować szkolenie z efektem 'WOW'?

Case study wybranego projektu szkoleniowego

Case study: projekt rozwoju kadry

Kluczowe informacje o projekcie (1)

Cele projektu

- Zmiana kultury organizacyjnej
- Uporządkowanie procesów rozwojowych i szkoleniowych: wypracowanie wspólnie z Klientem nowego podejścia do szkoleń, nowych standardów
- Opracowanie planów rozwojowych pracowników firmy (zespół menedżerski + zespół specjalistów) realizacja a następnie monitorowanie efektywności

Czas trwania projektu

- Projekt badawczy inicjujący zmianę u Klienta 2007 r. - nakreślony kompleksowy program działań rozwojowo-szkoleniowych do 2012

Zakres działań

- 2008 – kompleksowy projekt coachingowy dedykowany najwyższej kadrze menedżerskiej
- 2008-2009 – kompleksowy projekt szkoleniowy dedykowany średniemu menedżmentowi
- 2009-2011 – kompleksowy projekt szkoleniowy obejmujące całą organizację (projekt dofinansowany)
- Działania realizowane są do dziś

Case study: projekt rozwoju kadry

Kluczowe informacje o projekcie (2)

Liczba osób objętych
projektem

- ok. 3500 osób

Realizowane
projekty

- **Projekt: Badanie organizacyjne**
 - Badanie kultury organizacyjnej
 - Badanie klimatu organizacyjnego
 - Badanie zaangażowania
 - Budowanie wizerunku dobrego pracodawcy
- **Projekty doradcze**
 - Development Centre SGM ,
 - Assessment Centre Budowa Modelu kompetencyjnego,
 - Warsztaty – zarządzanie strategią,
 - Warsztaty – strategia HR,
 - Wdrożenie struktury matrycowej ,
 - Audyt Personalny,
 - Budowanie strategii dla Klientów Strategicznych.
- **Projekt EFS – Akademia Rozwoju Kapitału Ludzkiego Makro Cash& Carry**
 - Przywództwo, Profesjonalna Obsługa Klient, Zarządzanie projektami, Zarządzanie wiekiem
- **Projekty szkoleniowe menedżerskie**
 - Zarządzanie stresem,
 - Wyniki badań Gallupa – sztuka moderowania dyskusji
 - Szkolenia (Rozwój Umiejętności Menedżerskich),
 - Komunikacja – życie w Matrixie
 - Komunikacja z Klientem
 - Przywództwo Zbuduj Fundament (poziom I)
 - Przywództwo Rozwijaj Kompetencje (poziom II),
 - Zarządzanie projektami
 - Skuteczne poszukiwanie pracy na aktualnym rynku

Faza diagnozy organizacji i analizy potrzeb

Diagnoza organizacji:

Analiza strategii
organizacyjnej
Badania testowe,
autorska bateria
testów

Analiza potrzeb szkoleniowych:

Spotkania z HR
i grupami docelowymi
DC

Faza budowy programów

Kalibracja kreatywna:
pierwsze kreatywne
budowanie programu
w odniesieniu
do potrzeb
uczestników

Budowa programu:
modele, narzędzia,
gry, zadania
wdrożeniowe...

Kalibracja
programowa
ostateczna
przed pilotażem

Faza pilotaży programowych

(1)
Przeprowadzenie
pilotażowych
programów – grupa HR
+ grupa docelowa

(2)
Analiza pierwszych
reakcji grup/ocen

(3)
Rozmowy z HR: analiza
dokumentów,
standardów

(4)
Kalibracja programowa
po pilotażu

Faza realizacji projektu

(1)
Cykliczne spotkania
programowe ZMI –
kalibracje
modyfikujące
programy

(2)
Monitoring
merytorycznej jakości
realizacji szkoleń:
dyrektor programowy
Instytutu – liderzy
merytoryczni
Instytutu – dział HR

Narzędzia monitorowania jakości i efektywności projektów szkoleniowych

- Pretesty, posttesty
- DC
- Kalibracje programowe w zespole trenerskim: kalibracje kreatywne i ostateczne
- Pilotáže: z zespołem HR-owym Klienta, z wybraną grupą docelową uczestników
- Oceny z ankiet ewaluacyjnych
- Monitoring jakości rozwiązywania zadań wdrożeniowych przez uczestników
- Cykliczne spotkania ZMI (Zespół Merytoryczny Instytutu) + supervizje
- Marketing motywacyjny
- Informacja zwrotna z działu HR o sposobach funkcjonowania uczestników szkoleń w organizacji (informacja o wdrażaniu/zmianie zachowań uczestników) oraz o wdrażaniu wypracowanych i/lub zmodyfikowanych na szkoleniach standardów (np. standard rozmowy okresowej, rozwojowej, standard rozmowy z klientem, standard zarządzania projektem itp.)
- Ocena 360 – planowana w Makro (na etapie ukończenia)

Narzędzia wzmacniające efektywność szkoleń

- Księga Rozwoju Osobistego Menedżera – KROM (w programie START) i Dziennik Rozwoju Osobistego Menedżera – DROM (w programie BUILD) jako zestaw zadań wdrożeniowo-rozwojowych (realizowanych w trakcie sesji szkoleniowej i po sesji szkoleniowej)
- 3-miesięczny e-coaching (konsultacje e-mailowe)
- Pretesty i posttesty (w szkoleniach EFS wymagane)
- Zadania wdrożeniowe między dniami szkoleniowymi, m.in. wypracowywanie przez zespoły nowych opisów stanowisk pracy, wybór kompetencji i poziomów do stanowisk.

Praca ta przyczyniła się do:

- pogłębiania kompetencji menedżerów w zakresie biegłości w umiejętności obserwacji zachowań i wnioskowania na ich podstawie o kompetencjach swoich pracowników
- pogłębiania kompetencji menedżerów w zakresie biegłości w posługiwaniu się nowym Modelem Kompetencyjnym w Makro
- aktywizacja współpracy menedżerów z HR-em
- budowanie marki przywództwa HR w organizacji