Część 3/3

Skuteczny rozwój

– jak inwestować w kompetencje ekspertów, menedżerów, zespołów i ich liderów?

Podejście EY Academy of Business



- Model skutecznego rozwoju.
- Przykłady z projektów i dobre praktyki.
- Toolbox dla Uczestników.

The better the question. The better the answer. The better the world works.

Shape the future with confidence

Dlaczego warto dbać o skuteczny rozwój pracowników?

- Osiąganie celów biznesowych organizacji, spójnie z jej misją, wizją, strategią i wartościami.
- Rozwój pracowników oparty na ustrukturyzowanym podejściu do projektowania, opracowywania i dostarczania działań.

Rezultatem jest rozwój kompetencji, dzięki któremu:

Firma:

- skuteczniej osiąga cele biznesowe dzięki lepszemu dopasowaniu programów rozwojowych do potrzeb organizacji;
- maksymalizuje zwrotz inwestycji w działania rozwojowe pracowników;
- buduje kulturę lifelong learning;
- wzmacnia swój wizerunek jako firmy dbającej o rozwój osobisty pracowników.

HR:

- dostarcza działania rozwojowe wspierające cele biznesowe firmy oraz poszczególnych obszarów;
- zapewni organizacji wiedzę o mierzalnych korzyściach z realizowanych działań rozwojowych;
- wspiera pracowników w osiąganiu stawianych przed nimi celów i wymagań zgodnie z oczekiwaniami i kierunkiem działania organizacji;
- wskazuje oczekiwane obszary rozwoju odpowiadające na potrzeby organizacji i pracowników.

Pracownicy:

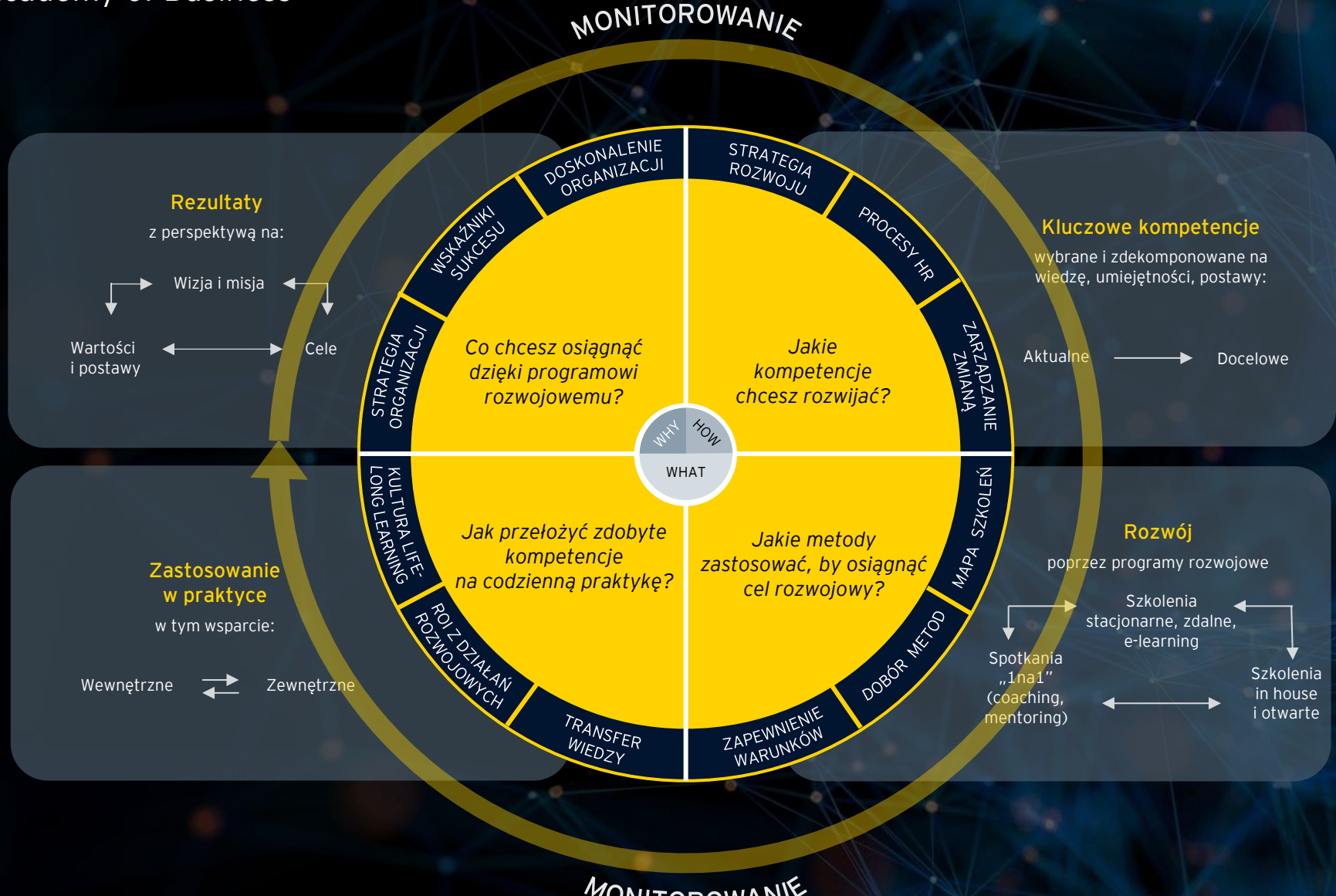
- skutecznej osiągają stawiane przed nimi cele biznesowe,
- otrzymują programy rozwojowe dopasowane do ich potrzeb i wyzwań,
- rozwijają swoje kompetencje zawodowe i osobiste,
- widzą swój wpływ na osiąganie celów organizacji oraz jej rozwój, co zwiększa indywidualną motywację i zaangażowanie.

Założenia i cel przewodnika „Skuteczny rozwój"

Opis	▪ Kluczowe elementy, które warto uwzględnić projektując działania rozwojowe. ▪ Narzędzie do planowania rozwoju, który wspiera realizację strategii i celów organizacji.
Jak korzystać z tego materiału	▪ Krok po kroku – zaczynając od diagnozy potrzeb rozwojowych, przez wybór adekwatnych form wsparcia, aż po wsparcie wdrożenia i ocenę efektów. ▪ Każda część zawiera wskazówki, które pomogą świadomie podejmować decyzje o rozwoju kompetencji, zarówno w perspektywie indywidualnej, jak i zespołowej. ▪ Mapa działań: możesz korzystać z całości lub wybierać tylko te obszary, które są dla Ciebie aktualnie najbardziej użyteczne.
Kiedy używać tego materiału	▪ Na etapie definiowania celów rozwojowych, projektowania programów szkoleń czy wyboru usług rozwojowych. ▪ Wspiera także w refleksji nad sposobami ewaluacji rezultatów i planowaniem kolejnych kroków.
Odbiorcy	▪ HR / Learning & Development, ▪ Training Manager, ▪ HRBP, ▪ Zainteresowani interesariusze projektów rozwojowych.

Skuteczny rozwój

Podejście EY Academy of Business



1. Co chcesz osiągnąć dzięki programowi rozwojowemu?

1

Skuteczny rozwój to rozwój, które wspiera organizację w realizacji jej strategii.

2

Punktem wyjścia jest **strategia firmy** czyli misja, wizja, wartości i postawy oraz cele.

3

Na podstawie tych elementów definiujemy **wskaźniki sukcesu**, które mogą obejmować np. rozwój (ludzi i organizacji), procesy, klientów oraz finanse (inspirując się podejściem BSC).

4

Wskaźniki te są bezpośrednio powiązane z **doskonaleniem organizacji.**

2. Jakie kompetencje chcesz rozwijać?

- Ze strategii, wskaźników sukcesu i kierunku doskonalenia organizacji wynika **strategia rozwoju** oraz powiązane z nią **procesy HR** (takimi jak np. systemy ocen, wewnętrzne assessment/development center, programy sukcesji, indywidualne potrzeby i plany rozwojowe pracowników czy ścieżki rozwoju).
- Strategia rozwoju przekłada się bezpośrednio/obejmuje na **kompetencje**, które chcemy rozwijać w ramach programów rozwojowych.
- Dane z procesów HR dają nam informacje wsadowe dotyczące aktualnego poziomu rozwoju kompetencji („as is"), natomiast program szkoleniowy adresuje docelowy poziom kompetencji, który pomaga nam poprawić/osiągnąć zakładany poziom wskaźniki sukcesu.
  - Uzupełniająco wobec danych gromadzonych przez firmę poziom kompetencji można przeanalizować przy wykorzystaniu dodatkowych narzędzi diagnostycznych, takich jak testy diagnostyczne (także psychometryczne), testy wiedzy, testy kompetencyjne, assessment/development centre, obserwacje on the job, wywiady pogłębione z Uczestnikami i otoczeniem.
- Kompetencje zaadresowane w programie szkoleniowym definiujemy poprzez wiedzę, umiejętności i postawy.
- Realizacja strategii rozwoju wymaga równolegle wsparcia poprzez procesy **zarządzania zmianą** (od projektowania, przez komunikację, po utrwalenie zmiany, także z uwzględnieniem otoczenia) tak, aby zbudować partnerstwo wokół nowego sposobu działania.

3. Jakie metody zastosować, by osiągnąć cel rozwojowy?

Znając kompetencje, które chcemy rozwijać budujemy **mapę szkoleń**, dobieramy **metody szkoleniowe** najlepsze z punktu widzenia skuteczności oraz możliwości organizacji oraz – w ramach procesów zarządzania zmianą – dbamy o zapewnienie **warunków sprzyjających rozwojowi** (odpowiednia forma realizacji dostosowana do możliwości i potrzeb firmy oraz pracowników, stworzenie warunków do pełnego, komfortowego udziału w szkoleniu, ….)

Dobierając metody szkoleniowe warto wziąć pod uwagę pełen ich wachlarz:

- szkolenia stacjonarne i zdalne,
- formułę open lub dedykowane dla firmy (in house),
- Pigułki wiedzy, webinary,
- sesje 1:1 (coachingowe, mentoringowe, „sparing partner" – tutoring?)
- e-learningi,
- spotkania inspiracyjno-motywacyjne,
- sesje grupowego rozwiązywania problemów (action learning, master mind),
- team coaching,
- i inne.

- Pamiętaj, że jedna metoda może nie wystarczyć dla trwałego zmiany sposobu działania. Myśl o rozwoju kompleksowo, łącząc twórczo różne metody.
- Zaprojektuj sposób mierzenia jakości procesów rozwojowych oraz ich wsparcia i realizuj je na każdym etapie działań.

W ramach zapewnienia odpowiednich warunków sprzyjających rozwojowi warto uwzględnić następujące elementy:

- Długość trwania programu rozwojowego/szkolenia,
- Godziny Nieprzerywanego Rozwoju (komfort uczestniczenia w szkoleniu bez przerywania zadaniami zawodowymi i prywatnymi),
- Zadbanie o proces rozwojowy z uwzględnieniem osób o specjalnych potrzebach,
- Odpowiednie warunki fizyczne realizacji szkolenia,
- Częstotliwość realizacji działań rozwojowych.

4. Jak przełożyć zdobyte kompetencje na codzienną praktykę?

Kluczem do skutecznego rozwoju jest wdrożenie zdobytych kompetencji w codzienne działanie, czyli **transfer wiedzy**, który wymaga zaprojektowania na etapie planu działań rozwojowych. Działania, które mogą wesprzeć stosowanie nowych kompetencji oraz uprawnienie wiedzy i umiejętności z działań rozwojowych to m.in.:

- zadania wdrożeniowe (zgodnie z zasadą 70-20-10 – projektowanie działań, dzięki którym Uczestnicy mogą od razu wykorzystywać nowe kompetencje w codziennych zadaniach, projektach),
- mikro-learningi, by przypominać i utrwalać wiedzę i umiejętności,
- regularne sesje peer-learningowe, action-learningowe i master-mind,
- follow-upy,
- spotkania z ekspertami,
- okazje do dzielenia się praktycznym zastosowaniem zdobytych kompetencji z innymi pracownikami.

- Zgodnie z zasadami zarządzania zmianą włącz nowe sposoby działania do formalnych rozwiązań istniejących w organizacji (np. systemy ocen, procesy, procedury itp.).
- Analizuj feedback w zakresie jakości realizowanych działań rozwojowych i wdrażaj wnioski w kolejne planowane działania.
- Mierz **zwrot z inwestycji** w działania rozwojowe poprzez analizę nakładów i uzyskanych rezultatów (KPI, zakładanych wskaźników sukcesu zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym).

Pamiętaj, że rozwój to proces nie event – zmiana postawy wymaga czasu.

Wspieraj **lifelong learning**: weryfikuj skuteczność działań rozwojowych i w oparciu o wyniki podejmuj kolejne działania, które pomogą utrwalić pożądany przez Ciebie sposób myślenia i działania. Łącz je ze strategią organizacji i kluczowymi wskaźnikami.

Skuteczny rozwój

– jak inwestować w kompetencje ekspertów, menedżerów, zespołów i ich liderów?

Podejście EY Academy of Business



Jak zaprojektować skuteczne działania rozwojowe dla grup bądź zespołów w organizacji?

The better the question. The better the answer. The better the world works.

Shape the future with confidence



Dlaczego warto?

Projektując programy rozwojowe, które są zgodne z Twoją wizją, misją i celami, jakie stawiasz przed sobą, Twoim zespołem czy organizacją, a także wartościami i postawami, które chcesz promować w zespole, pomożesz lepiej dostosować projekty szkoleniowe do Twoich oczekiwań, tak aby móc spełniać cele krótko-, średnio- i długoterminowe.

Dzięki takiemu podejściu możesz jeszcze skuteczniej wspierać rozwój swojej organizacji, pracowników, menedżerów i liderów. Będziesz również w stanie lepiej mierzyć efekty programów rozwojowych, obserwując ich wpływ na wskaźniki biznesowe oraz inne aspekty funkcjonowania organizacji, na których Ci zależy.

PRZYKŁAD Z PROJEKTU 1:
Bezpieczeństwo psychologiczne

po co?

po czym to poznamy?

co będziemy mierzyć?

po to, żeby

Priorytet strategiczny firmy na 2025 [→ strategia personalna].

Dobrostan pracowników [ankieta zaangażowania].

i wesprze

Zaangażowanie pracowników (widoczność, propozycje, działania).

co przyniesie

tak, aby

Działania zgodnie z Rolą Lidera.

Wspieranie BP na co dzień.

w rezultacie

co + dla kogo

Świadomość wagi i umiejętność budowania BP.

wzmocni

Realizacja działań szkoleniowych zaplanowanych dla kadry kierowniczej.

CO MOŻNA BYŁOBY ZROBIĆ JESZCZE?

Mierniki dla konkretnych rezultatów w ramach pracy Uczestników, strategii personalnej, KPI firmy *(możliwych do zmierzenia & bezpośrednio powiązanych z programem)*.

po co?

po czym to poznamy?

co będziemy mierzyć?

po to, żeby

Zgodność z nadzorem i ładem ryzyka. Stabilność portfela. Przewaga konkurencyjna.

i zapewni

Redukcję ryzyka kredytowego i zwiększenie rentowności portfela (np. liczba Klientów MŚP przechodzących pozytywnie ocenę).

co przyniesie

tak, aby

Bardziej rzetelna, kompleksowa, trafna, poprawna analiza kondycji finansowej potencjalnych kredytobiorców.

w rezultacie

co + dla kogo

Umiejętność oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej firm zainteresowanych dofinansowaniem działalności w formie m.in. kredytów.

wzmocni

Realizacja działań szkoleniowych zaplanowanych dla osób zajmujących się analityką bankową.

CO MOŻNA BYŁOBY ZROBIĆ JESZCZE?

Mierniki dla konkretnych rezultatów w ramach pracy Uczestników, strategii personalnej, KPI firmy *(możliwych do zmierzenia & bezpośrednio powiązanych z programem)*.

PRZYKŁAD Z PROJEKTU 2:

Analityka bankowa

Jak może o to zadbać samodzielnie Twoja Firma?

1. W oparciu o wizję, misję i cele organizacji, a także pożądane wartości i postawy wypracuj kluczowe wyzwania i potrzeby Twojej organizacji.
2. Określ, jakie są oczekiwania i potrzeby rozwojowe ekspertów, managerów i liderów w Twojej organizacji. Skorzystaj z ankiet, wywiadów lub sesji fokusowych, a także np. wyników ocen pracowniczych i planów rozwoju indywidualnego.
3. Określ te elementy strategii organizacji w tym strategii personalnej i powiązane z nimi wskaźniki oraz zidentyfikowane potrzeby rozwojowe, które:
   a. mają być bezpośrednio lub pośrednio powiązane z realizowanym programem rozwojowym,
   b. są mierzalne.
4. Realistycznie podchodź do rezultatów oczekiwanych po działaniach rozwojowych – zastanów się jakie inne czynniki wewnętrzne i rynkowe mogą mieć wpływ na zmianę wskaźników biznesowe oraz innych aspekty funkcjonowania organizacji, na których Ci zależy.
5. Angażuj kluczowych Interesariuszy (przełożonych, podwładnych, partnerów biznesowych) w projektowanie i mierzenie efektywności działań rozwojowych, aby zapewnić, że program odpowiada na rzeczywiste potrzeby.
6. Ustal wskaźniki sukcesu (KPIs) dla programu, które będą odzwierciedlać pożądane rezultaty. Wskaźniki te powinny być konkretnie związane z rozwojem kompetencji i wpływem na wyniki biznesowe.
7. Ustal system monitorowania postępów i oceny efektywności programu.

Jak możemy Cię wesprzeć na etapie Rezultaty?

Możemy wesprzeć Cię w każdym działaniu, które znajdziesz w części „Jak może o to zadbać samodzielnie Twoja Firma?" a dodatkowo:

1. Projektując programy rozwojowe uwzględniamy misję, wizję, oczekiwane wartości i postawy oraz cele, potrzeby i sposób działania Organizacji.
2. Precyzujemy potrzeby rozwojowe, uwzględniając perspektywę Organizacji, Zespołu i poszczególnych Pracowników.
3. Możemy wesprzeć Cię w określeniu, z którymi wskaźnikami biznesowymi mogą być powiązane programy rozwojowej.
4. Wskazujemy dalsze ścieżki rozwoju, uwzględniając Organizację oraz indywidualne potrzeby Uczestników.
5. Możemy zorganizować spotkania follow-up (grupowe i indywidualne), podczas których pomagamy Uczestnikom przeanalizować, w jaki sposób rozwój ich kompetencji wpłynął na nich efektywność i skuteczność działania oraz na zdefiniowane rezultaty.
6. Możemy wesprzeć doprecyzowanie misji, wizji i wartości i postaw Twojej organizacji, Obszarów, Zespołów, Uczestników a także wskaźniki sukcesu.
7. Możemy wesprzeć opracowanie systemu monitorowania efektywności programu.

Rezultaty

Dlaczego warto?

Projektowanie docelowych kompetencji w oparciu o strategiczne cele firmy zapewnia, że każda inwestycja w rozwój pracowników przyczynia się do osiągnięcia konkretnych wyników biznesowych. Dzięki temu organizacja nie tylko podnosi kwalifikacje swojej kadry, ale również zyskuje konkurencyjną przewagę na rynku. Takie podejście wspiera również budowanie silnej kultury organizacyjnej, w której pracownicy są zaangażowani i motywowani do ciągłego rozwoju.

Rozumienie obecnego poziomu wiedzy, umiejętności i postaw pracowników pozwala na identyfikację obszarów wymagających rozwoju oraz na wzmocnienie tych, które już stanowią mocną stronę firmy.

Przez dekompozycję kompetencji na wiedzę, umiejętności i postawy, jesteśmy w stanie precyzyjnie określić, które elementy wymagają szczególnej uwagi w procesie rozwojowym. Dzięki temu projektowane programy są w pełni dostosowane do potrzeb organizacji i jej pracowników, co zwiększa ich efektywność i skuteczność.

Kompetencje

wybrane i zdekomponowane na wiedzę, umiejętności, postawy:

Aktualne → Docelowe

jak jest?

jak ma być?

POSTAWY

- Ważność BP.
- Chęć wspierania BP.

ZACHOWANIA

Lider/ka w zakresie BP:

- rozpoznaje oznaki ↑↓,
- analizuje sposób działania,
- planuje wprowadzenie zmian / wprowadza zmiany.

***

Lider/ka:

- stosuje włączający klimat komunikacji i rozpoznaje mikro-agresje,
- rozpoznaje emocje i szuka rozwiązań na poziomie potrzeb,
- stosuje adekwatne podejście w sytuacji trudnej (wspierające lub asertywne).

WIEDZA

- BP i czynniki budujące BP.
- Oznaki i konsekwencje niskiego / wysokiego BP.
- Świadomość wpływu Lidera/ki na BP w zespole.
- Dobre praktyki wspierające BP w zespole.
- 3 konkretne narzędzia komunikacyjne [nie]wspierające BP.

CO MOŻNA BYŁOBY ZROBIĆ JESZCZE?

Ankieta wstępna	Sesje AC/DC	Testy diagnostyczne
Obserwacja on the job		Wywiady pogłębione

PRZYKŁAD Z PROJEKTU 1:
Bezpieczeństwo psychologiczne

jak jest?

jak ma być?

ANKIETA DLA UCZESTNIKÓW

- Staż.
- Wykształcenie.
- Doświadczenie.
- Analizowane przedsiębiorstwa.

WYWIADY Z ZARZĄDZAJĄCYMI

- Pogłębiona analiza potrzeb z Przełożonymi oraz Dyrekcją: analiza sposobu działania Uczestników, elementów do omówienia, identyfikacja działań najsilniej narażonych na ryzyko, proces podejmowania decyzji i najczęstsze błędy.

TEST ON-SITE

- Wizyta „tajemniczego klienta" w placówkach.

OD: podział na grupy zgodnie z doświadczeniem Uczestników (pilotaż).

DO: podział na grupy wg wielkości analizowanych przedsiębiorstw + szkolenie uzupełniające.

Grupa 1. FIRMY DUŻE

- Pełne sprawozdania finansowe.
- Rachunkowość instrumentów finansowych.

Grupa 2. MŚP

- Analiza finansowa.
- Analiza prawno-podatkowa.

PRZYKŁAD Z PROJEKTU 2:
Analityka bankowa

Jak może o to zadbać samodzielnie Twoja Firma?

1. Upewnij się, że w organizacji jasno są zdefiniowane oczekiwania, co do wiedzy, umiejętności i postaw Menedżerów oraz Pracowników. Wykorzystaj je przy planowaniu procesu oceny kompetencji Uczestników programu rozwojowego.
2. Przeanalizuj, jakie dane już masz w swoich systemach personalnych (np. procesy oceny/przeglądu kompetencji, plany szkoleniowe, ścieżki rozwoju, zgłaszane potrzeby rozwojowe itp.).
3. Określając poziom aktualny i docelowy kompetencji przeanalizuj dane z innych procesów, istotnych w danym programie rozwojowym (np. oceny uzyskane od Klientów wewnętrznych/zewnętrznych, partnerów biznesowych).
4. Przeprowadź ocenę kompetencji pracowników, aby zrozumieć ich obecny poziom wiedzy, umiejętności i postaw. Wykorzystaj narzędzia takie jak ankiety samooceny, oceny 360 stopni, wywiady z pracownikami oraz testy kompetencyjne.
5. Wybierz, które kompetencje chcesz rozwijać i jaki ich poziom pomoże osiągnąć rezultaty określone na poprzednim etapie.
6. Porównaj aktualny poziom kompetencji z poziomem docelowym. Zidentyfikuj lukę kompetencyjną lub wybierz potencjał, który chcesz wzmocnić.
7. Przeanalizuj i zaplanuj, które ze stosowanych w Organizacji elementów zarządzania zamianą oraz procesów HR wesprą zastosowanie nowych kompetencji w praktyce oraz w jaki sposób.

Jak możemy Cię wesprzeć na etapie Kompetencje?

Możemy wesprzeć Cię w każdym działaniu, które znajdziesz w części „Jak może o to zadbać samodzielnie Twoja Firma?" a dodatkowo:

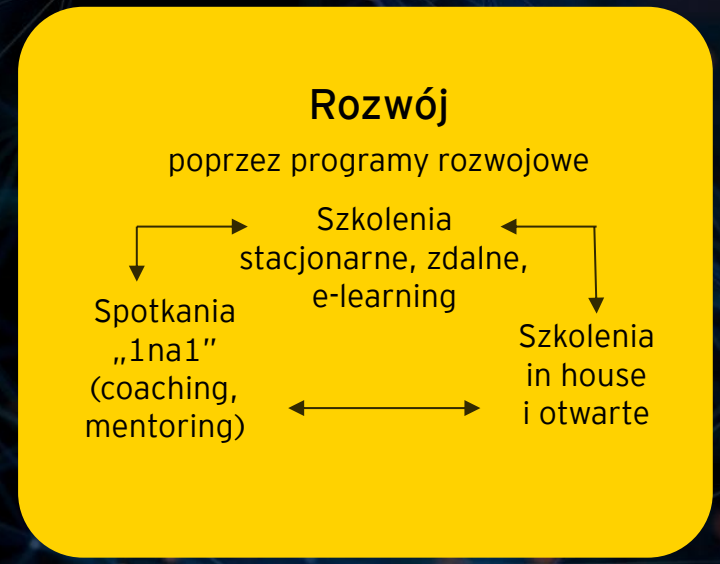
1. Zapoznajemy się z wynikami oceny kompetencji realizowanej przez Twoją Firmę i uwzględniamy je projektując działania rozwojowe.
2. Zapraszamy Uczestników do określenia poziomu kompetencji przed oraz po programie rozwojowym / szkoleniu (testy, ankiety, wywiady).
3. Możemy zaprosić innych kluczowych interesariuszy (Przełożonych, HR, Współpracowników, Klientów) do określenia poziomu kompetencji Uczestników przed oraz po programie rozwojowym / szkoleniu (testy, ankiety, wywiady).
4. Możemy zaprojektować i przeprowadzić pogłębioną diagnozę kompetencji Twoich pracowników (np. Assessment oraz Development Center, ankiety samooceny, oceny 360 stopni, wywiady z przełożonymi, obserwacje „on the job", testy psychologiczne / psychometryczne).
5. Możemy wesprzeć Cię w zmianie – pomóc zaprojektować jak wprowadzić nowy sposób działania do organizacji i wesprzeć proces komunikacji.

Dlaczego warto?

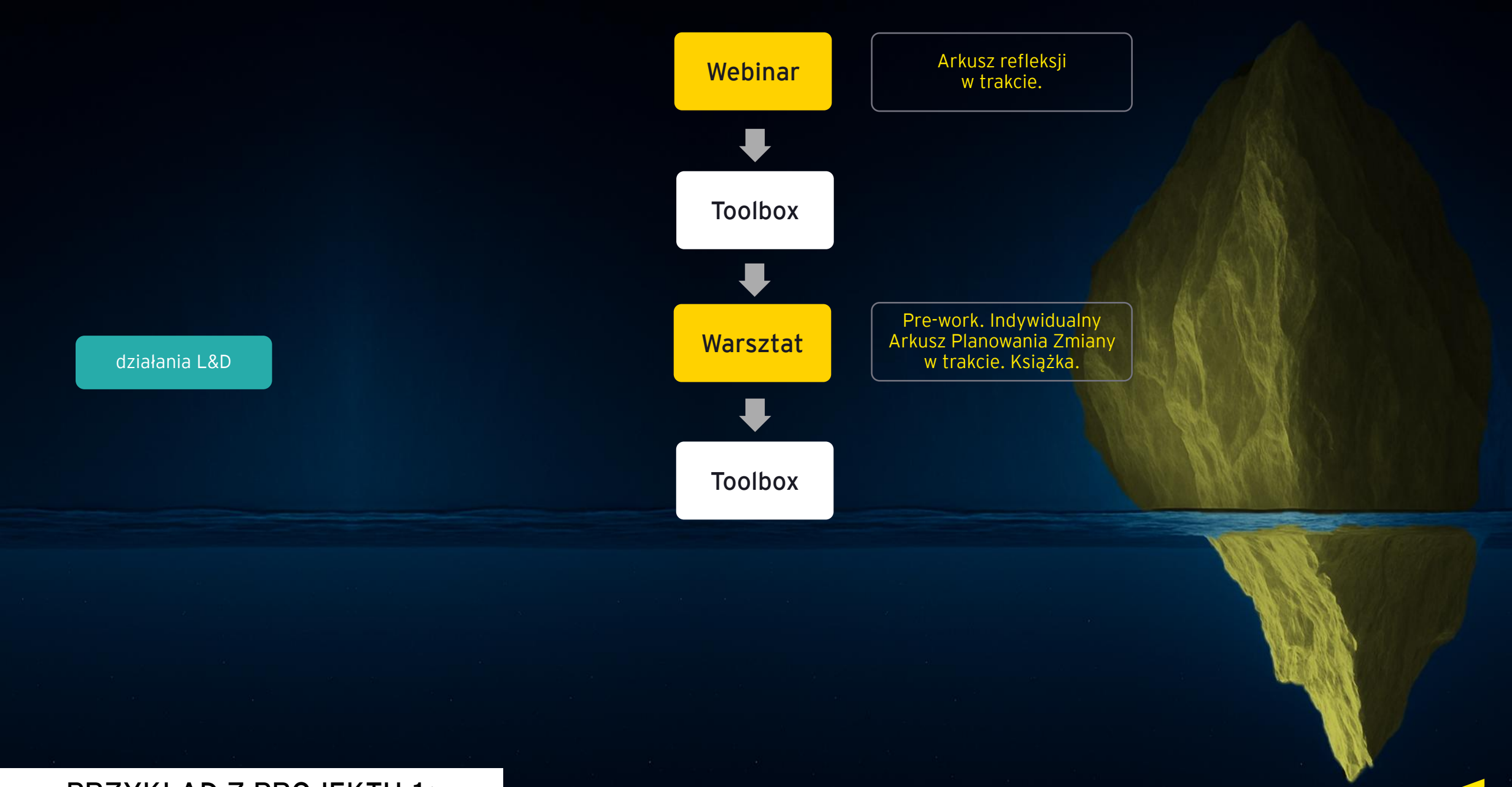
Odpowiednio zaprojektowany program rozwojowy, który jest zintegrowany z celami potrzebami organizacji, stanowi ważny element w rozwoju.

W procesie tym szczególnie warto zwrócić na to, czy program faktycznie skupia się na rozwoju uzgodnionych kluczowych kompetencji (wiedza, umiejętności, postawy) oraz czy dobiera odpowiednie metod rozwojowe nastawione na osiągniecie określonych rezultatów.

Projektując programy warto wykorzystać różne metody wspierające rozwój.



Rozwój



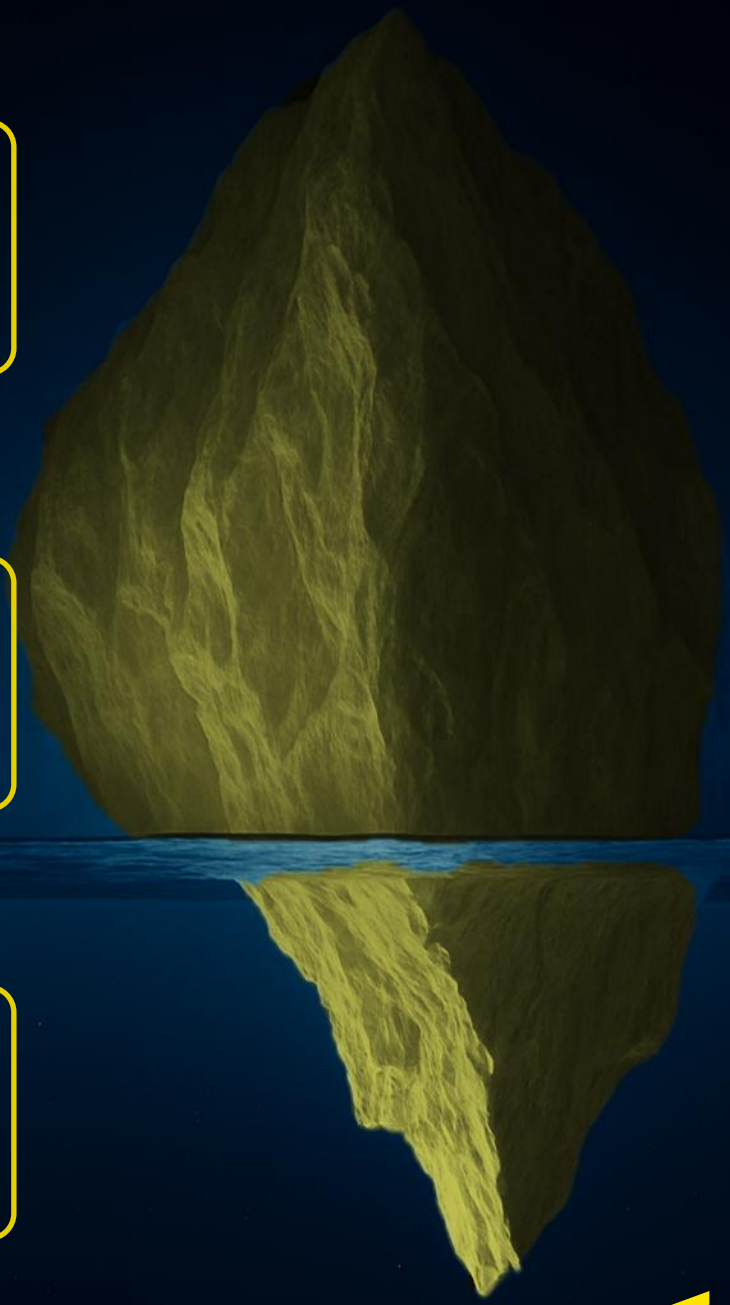
PRZYKŁAD Z PROJEKTU 1:

Bezpieczeństwo psychologiczne

Szkolenie „Podatki, jako element prowadzenia biznesu małego przedsiębiorcy".

działania L&D

Szkolenie „zero".



CO MOŻNA BYŁOBY ZROBIĆ JESZCZE?

Platforma learningowa / AI
Peer-Learning
Coaching/Mentoring
Learning Groups
Master Mind
Action Learning
Webinar/warsztat dla Przełożonych / KPI

Szkolenie „Analiza sprawozdań finansowych".

PRZYKŁAD Z PROJEKTU 2:

Analityka bankowa

Jak może o to zadbać samodzielnie Twoja Firma?

1. Dobierz metody rozwojowe, które są najbardziej efektywne dla danego typu kompetencji. Mogą to być szkolenia, warsztaty, coaching, mentoring, e-learning, praca projektowa, rotacje stanowisk itp.
2. Dostosuj programy rozwojowe do indywidualnych potrzeb pracowników, biorąc pod uwagę ich obecny poziom kompetencji i cele kariery. Jeżeli potrzeby nie są na tyle duże aby realizować projekt dedykowany – kieruj pracowników na szkolenia realizowane w formule otwartej.
3. Powiąż działania rozwojowe z road mapą działań rozwojowych, realizowanych już w organizacji.
4. Zintegruj program rozwojowy z innymi systemami zarządzania zasobami ludzkimi, takimi jak systemy oceny wydajności, planowanie sukcesji i zarządzanie talentami.
5. Zadbaj, by forma realizacji działań rozwojowej była aktywna i „blisko" Twojej organizacji i branży.
6. Zadbaj, by harmonogram działań rozwojowych był tak rozplanowany, by jednocześnie umożliwić efektywne realizowanie bieżących celów Uczestników. Zapewnij też odpowiednie wsparcie i zasoby niezbędne do realizacji programu, w tym czas, budżet i narzędzia.
7. Regularnie zbieraj feedback od uczestników i interesariuszy, aby zrozumieć, co działa, a co wymaga poprawy. Użyj tych informacji do iteracyjnego doskonalenia programu.
8. Regularnie komunikuj cele i korzyści płynące z programu rozwojowego, aby zwiększyć zaangażowanie i motywację uczestników.

Jak możemy Cię wesprzeć na etapie Rozwój?

Możemy wesprzeć Cię w każdym działaniu, które znajdziesz w części „Jak może o to zadbać samodzielnie Twoja Firma?" a dodatkowo:

1. Wspieramy w zaplanowaniu optymalnej formy realizacji działań rozwojowych i ich logistyki, integrując uzgodnione rezultaty, komfort Uczestników i efektywność programu.
2. Pomagamy w procesie komunikacji szkolenia poprzez kick-off, wzory komunikacji mailowej, strony www programu itp.
3. Projektujemy aktywne działania rozwojowe pamiętając o zasadach uczenia się dorosłych (samodzielność, doświadczenie, motywacja, praktyczne zastosowanie).
4. Projektujemy zadania odnosząc się do doświadczeń i sytuacji z życia Firmy, branży i Uczestników.
5. Wprowadzamy w trakcie działań rozwojowych działania wspierające indywidualną i grupową refleksję nad kompetencjami kluczowymi.
6. W ankietach oceny monitorujemy jakość procesu rozwojowego, w tym to, w jakim stopniu był on adekwatny, przydatny i wspierał rozwój kluczowych kompetencji.
7. Większość materiałów szkoleniowych przekazujemy w formule on-line, m.in. korzystając z platform, e-mail.

Zastosowanie w praktyce,

w tym wsparcie:

Wewnętrzne ⇄ Zewnętrzne

Dlaczego warto?

Aby zadbać o odpowiednie wdrożenie kompetencji nabytych w procesie rozwojowym, ważne jest, aby stworzyć warunki sprzyjające praktycznemu zastosowaniu nowych umiejętności i wiedzy w miejscu pracy. Kluczowe jest stworzenie środowiska, w którym pracownicy czują się komfortowo stosując nowe umiejętności i są za to doceniani.

Wdrożenie kompetencji nabytych w procesie rozwojowym jest procesem ciągłym, który wymaga zaangażowania zarówno pracowników, jak i organizacji.

PRZYKŁAD Z PROJEKTU 1:
Bezpieczeństwo psychologiczne

działania L&D

wsparcie wdrożenia

Webinar

Arkusz refleksji w trakcie.

Toolbox dla Przełożonych + „podbicie" na spotkaniach

Toolbox

Warsztat

Pre-work. Indywidualny Arkusz Planowania Zmiany w trakcie. Książka.

Toolbox

Toolbox dla Przełożonych + „podbicie" na spotkaniach

Follow-up

Pre-refleksja. Success Case Method. Arkusz Planowania Celu.

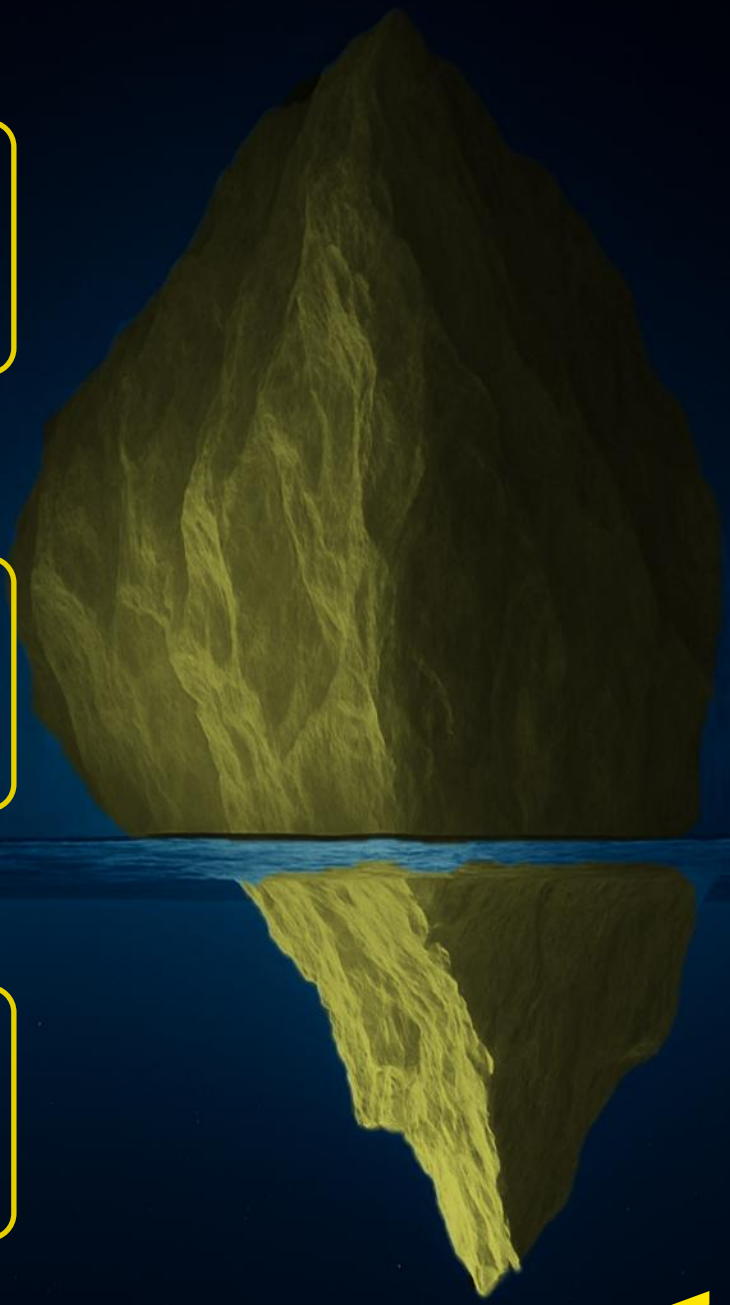
Toolbox

Wsparcie od Koordynatora i HRBP

Szkolenie „Podatki, jako element prowadzenia biznesu małego przedsiębiorcy".

Szkolenie „zero".

Szkolenie „Analiza sprawozdań finansowych".



działania L&D

wsparcie wdrożenia

CO MOŻNA BYŁOBY ZROBIĆ JESZCZE?

Platforma learningowa / AI
Peer-Learning
Coaching/Mentoring
Learning Groups
Master Mind
Action Learning
Webinar/warsztat dla Przełożonych / KPI

PRZYKŁAD Z PROJEKTU 2:

Analityka bankowa

Jak może o to zadbać samodzielnie Twoja Firma?

1. Zastanów się, jak możesz zadbać o retencję wiedzy ze zrealizowanego szkolenia / procesu rozwojowego.
2. Pracuj z uczestnikami programu, aby stworzyć indywidualne plany wdrożenia, które określają, jak i kiedy będą stosować nowe umiejętności w pracy. Zaprojektuj zadania i projekty, które umożliwią uczestnikom stosowanie nowych kompetencji w realnych sytuacjach biznesowych.
3. Zadbaj o odpowiednie zasoby, które wesprą zastosowanie w praktyce, w tym czas, budżet, narzędzia oraz wsparcie ze strony liderów i menedżerów.
4. Wprowadź systemy wsparcia, takie jak grupy wsparcia, sieci uczących się lub platformy wymiany wiedzy, które umożliwią pracownikom dzielenie się doświadczeniami i najlepszymi praktykami.
5. Ustal regularne punkty kontrolne, aby monitorować postępy uczestników w stosunku do ustalonych wskaźników sukcesu. Umożliwi to szybką reakcję i dostosowanie programu w razie potrzeby.
6. Przeprowadzaj regularne oceny efektywności programu, wykorzystując narzędzia takie jak ankiety, testy, oceny 360 stopni, analizy wyników pracy i inne metody oceny.
7. Regularnie raportuj wyniki i postępy w realizacji programu do interesariuszy, w tym do kierownictwa i uczestników, aby utrzymać przejrzystość i zaangażowanie.
8. Zintegruj wdrożenie nowych kompetencji z systemami oceny wydajności, aby pracownicy byli oceniani i nagradzani za stosowanie nowych umiejętności.
9. Zmotywuj Przełożonych Uczestników / HR do pracy z przekazanym przez nas raportem menedżerskim oraz do wspierania Uczestników na etapie wdrażania nowych kompetencji.
10. Promuj kulturę ciągłego uczenia się i rozwoju w organizacji (lifelong learning), w której pracownicy są zachęcani do eksperymentowania i stosowania nowych umiejętności.

Jak możemy Cię wesprzeć na etapie Zastosowanie?

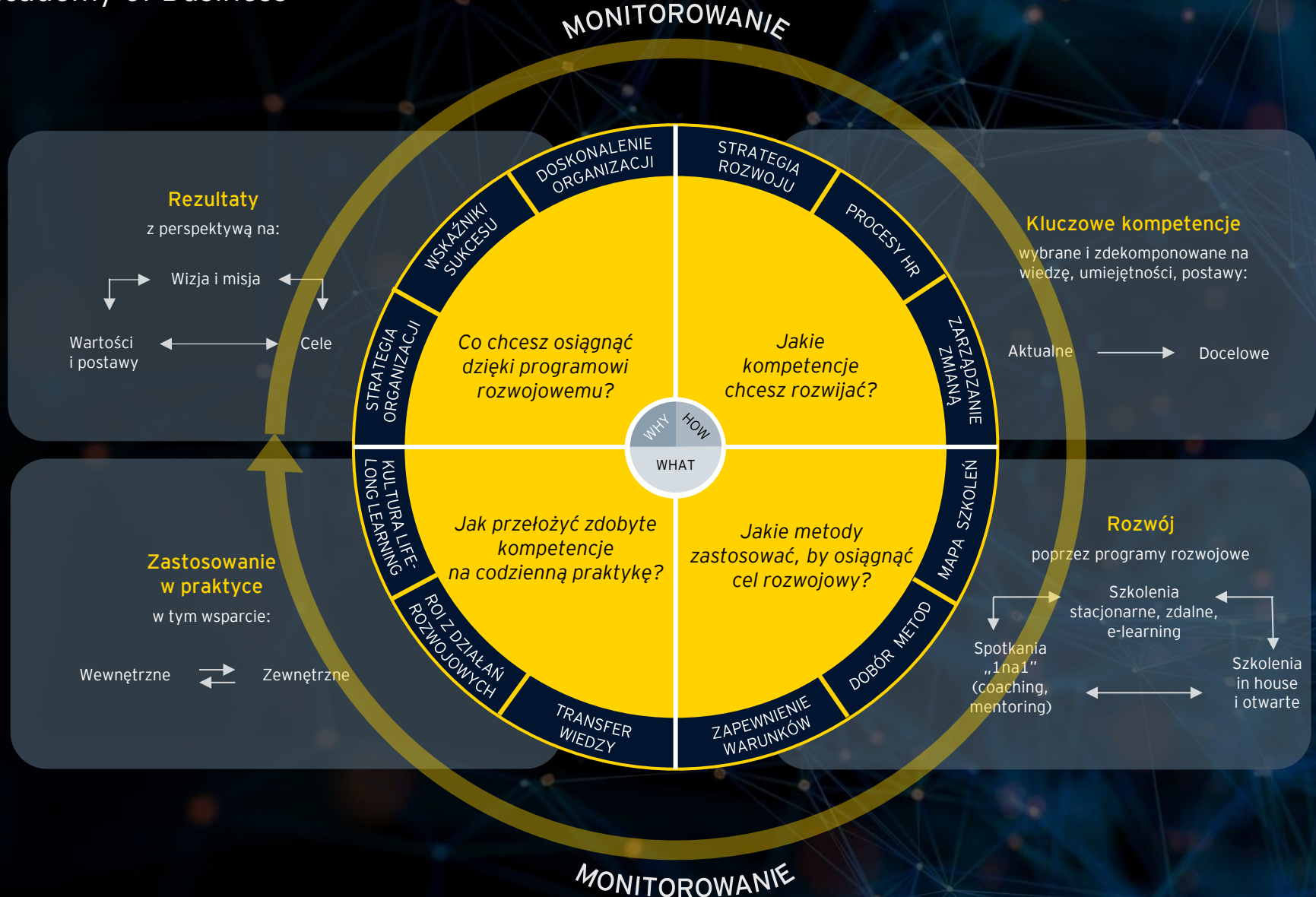
Możemy wesprzeć Cię w każdym działaniu, które znajdziesz w części „Jak może o to zadbać samodzielnie Twoja Firma?" a dodatkowo:

1. Opracowujemy raport poszkoleniowy zawierający obserwację pracy grupy i dalsze ścieżki rozwoju, uwzględniając Organizację oraz potrzeby Uczestników.
2. Udostępniamy materiały szkoleniowe oraz dodatkowe materiały do samorozwoju (literatura, szkolenia e-learning).
3. Po działaniu rozwojowym możemy przekazać Uczestnikom zadania do zrealizowania, by utrwalić kompetencje.
4. Realizujemy spotkania follow-up indywidualne i grupowe a także dyżury eksperckie, by omówić wdrożenie, odpowiedzieć na pytania, poszerzyć kompetencje.
5. Możemy wprowadzić działania mikro-learningowe, które wesprą Uczestników w utrwaleniu i zastosowaniu nowych kompetencji.
6. Możemy pracować z Przełożonymi wypracowując, w jaki sposób mogą oni wspierać Uczestników na etapie zastosowania nowych kompetencji w praktyce.

Zastosowanie

Skuteczny rozwój

Podejście EY Academy of Business



forma + NPS

użyteczność

WUP

zastosowanie

rezultaty

ANKIETA KLIENTA

- NPS + dlaczego?
- Ocena trenerów (wiedza, zaangażowanie, komunikacja, wyjaśnienia).
- % wiedzy/umiejętności, którą wykorzystasz (3 miesiące).
- Czy rozmawiałeś(aś) z przełożonym na temat Twoich celów na to szkolenie?

DODATKOWE PYTANIA – ROE

- Forma umożliwiająca skuteczne przyswajanie wiedzy / ćwiczenie umiejętności.
- Mam wiedzę:
  - z WUP,
  - jak dawać przykład.
- Będę aktywnie zwiększać poziom BP w swoim zespole korzystając z narzędzi rekomendowanych podczas warsztatu.
- Jakiego wsparcia od przełożonego potrzebujesz, aby skutecznie zastosować nowe umiejętności w swojej pracy?

ANKIETA ODROCZONA – ROE

- Wykorzystanie w pracy.
- Chęć pracy z BP po warsztatach.
- Największa wartość z warsztatów po czasie.
- Korzyści z udziału:
  - dla mnie,
  - dla mojego zespołu.
- Decyzje biznesowe lub wyniki, na które miał wpływ udział w warsztacie.

PRZYKŁAD Z PROJEKTU 1:

Bezpieczeństwo psychologiczne

ANKIETA OCENY SZKOLENIA

- NPS
- Ocena użyteczności, sposobu prowadzenia, dopasowania. [= update szkolenia: zadań, ćwiczeń, wiedzy].

RAPORTY TRENERSKIE

- Podsumowanie ankiet + obserwacje rozwojowe od Trenera.

ANKIETA ODROCZONA

- Zmiana w działaniu.
- Zmiana w rezultatach analiz.
- Obszary do dalszego rozwoju.

OMÓWIENIE WYNIKÓW ANKIET Z FIRMĄ

ANALIZA KPI

- Ilu klientów przekazanych do Działu Oceny Ryzyka faktycznie przeszło pozytywnie ocenę?

forma + NPS

użyteczność

WUP

zastosowanie

rezultaty

CO MOŻNA BYŁOBY ZROBIĆ JESZCZE?

Success Case Method
Wywiady pogłębione
Dodatkowa opinia od Pracowników
Dodatkowa opinia od Przełożonych
Odroczone sprawdzenie KPI
Monitorowanie wsparcia wewnętrznego

PRZYKŁAD Z PROJEKTU 2:
Analityka bankowa

WARUNKI SUKCESU:

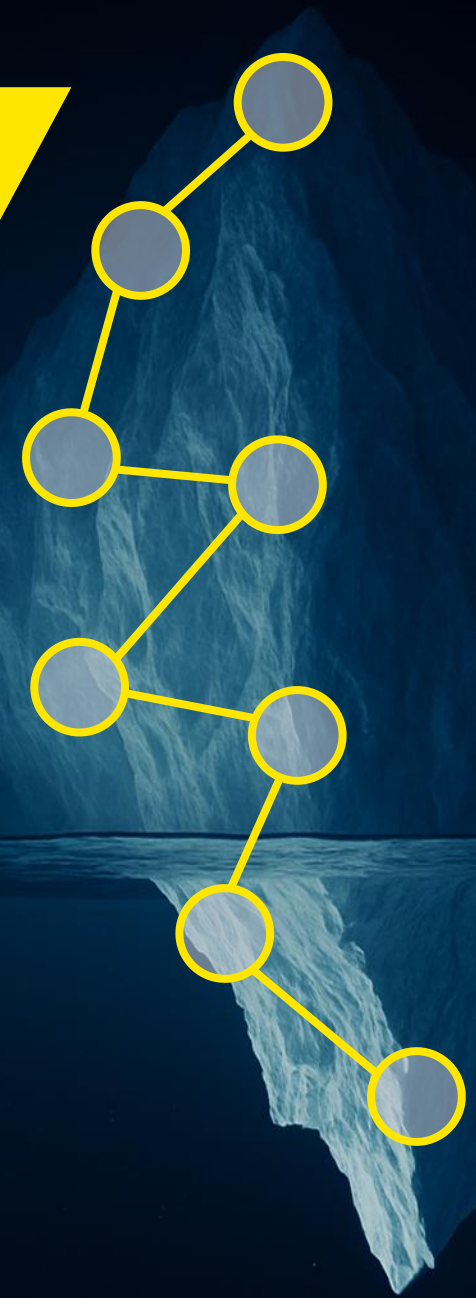
- Wspólna wizja przebiegu i rezultatu.
- Oparcie procesu na zachowaniach.
- Wykorzystanie istniejących rozwiązań / systemów.
- Wsparcie wewnątrz organizacji (C-Level, HR, ...).

WPŁYW NA STRATEGIĘ I CELE BIZNESOWE

ZMIANA SPOSOBU DZIAŁANIA UCZESTNIKÓW

DOBÓR FORM ROZWOJU I WSPARCIA ROZWOJU

OPINIA UCZESTNIKÓW I ICH CHĘĆ ZMIANY



Partnerstwo Trenera i HR przez cały czas trwania programu

WARUNKI SUKCESU

Skuteczny rozwój

Podejście EY Academy of Business

