

Biuletyn edukacyjny BODiE

Nr 2/03/2019

BODiE zmienia się na wiosnę

Wiosną świat budzi się na nowo do życia – dlatego to tak dobry czas na zmiany i odnowę. Korzystając z energii, jaką dają pierwsze cieplejsze promienie słońca, BODiE przygotowało nową ofertę szkoleniową na II kwartał 2019 roku.

O to co się zmieniło, pytamy prezesa zarządu BODiE pana Macieja Wojtaszka

Zgodnie z zaleceniami Rady Nadzorczej BODiE, która od dłuższego czasu wspólnie z Zarządem BODiE analizowała politykę ofertową Spółki, wprowadziliśmy szereg istotnych zmian. Cieszę się, że możemy wprowadzać je w życie. Zależy nam na większej przejrzystości oraz dostosowaniu do najważniejszych celów Zrzeszenia SGB.

Dlatego wprowadziliśmy nowy podział szkoleń. Od kwietnia nasza oferta jest podzielona na dwa typy: szkolenia ZRZESZENIOWE oraz WSPIERAJĄCE ROZWÓJ.

Dlaczego zastosowaliście Państwo taki podział?

Często otrzymywaliśmy prośby, aby w ofercie wyraźnie rozgraniczyć szkolenia, które są prowadzone przez pracowników SGB-Banku, IPS-SGB czy Kancelarii Prawnej A. Pieścik, W. Pietrzykowski, W. Wolniewicz. Ta grupa to tzw. SZKOLENIA ZRZESZENIOWE, które są realizowane w oparciu o regulacje i procedury obowiązujące w Grupie SGB. Druga kategoria, czyli tzw. Szkolenia WSPIERAJĄCE ROZWÓJ realizowane są przez uznanych praktyków bankowych, ekspertów oraz merytorycznych trenerów. Ich wiedza jest bezcenna i wciąż pozostają pod wrażeniem tego, jak świetnie zajmują się powierzonymi zadaniami. Prowadząc swoje szkolenia, dzielą się umiejętnościami, które nierzadko wykraczają poza obowiązujące w ramach Zrzeszenia SGB regulacje i uzgodnienia. Dzięki temu o wiele łatwiej poznać bankowość z innej perspektywy i na tej podstawie budować biznes. Dlaczego to tak ważne? Do tej kategorii zaliczają się wszystkie szkolenia kształtujące tzw. umiejętności miękkie (sprzedażowe, kierownicze, itd.) – a właśnie na tym opiera się częściowo nowoczesne budowanie biznesu i marki osobistej.

Czy nowy podział merytoryczny szkoleń wpłynie na wzrost odpłatności za szkolenia?

Wręcz przeciwnie. Chciałem zakomunikować bardzo dobrą wiadomość: wprowadzając nowy Spodziewałem się tego pytania (śmiejch). Przede



wszystkim chcemy cyfryzować nasze działania i odejść od ery tony papierów. Dlatego włączyliśmy rabat z tytułu korzystania przez bank spółdzielczy z eFaktury do ceny szkolenia. Dla BODiE, który w 2018 roku przeszkolił ponad 27 000 osób, odejście od tradycyjnej wysyłki papierowych faktur na ich wersję elektroniczną, to wymierne oszczędności, które mogą przełożyć się na cenę szkoleń. No i stajemy się bardziej eko! Wierzę, że bardzo wysoki poziom naszych szkoleń i atrakcyjna cena zachęci banki, aby szkoliły swoich pracowników. To właśnie dzięki szkoleniom poprawia się nie tylko jakość obsługi klienta, ale również renoma placówki, a nawet atmosfera w pracy.

Na co szczególnie zwrócił by Pan uwagę w nowej ofercie?

Jest szereg tematów ważnych – związanych z aktualnymi zmianami w prawie czy wdrożeniami np. regulacji PSD 2. Chcę jednak szczególnie gorąco polecić wszystkie szkolenia wspierające proces sprzedaży w banku spółdzielczym. Czyli od kursów związanych z technikami prowadzenia rozmów sprzedażowych, poprzez szkolenia dla kierowników zarządzających zespołami sprzedażowymi, a kończąc na szkolenia z zakresu wzbudzania pozytywnej energii do wprowadzanych zmian. To ostatnie jest warte uwagi o każdej porze roku, nie tylko na wiosnę! (śmiech).

Azymut na kompetencje sprzedażowe, czyli szkolenia z perspektywy widzenia szkoleniowca

Szkolę banki spółdzielcze od kilku lat i jestem „zauroczony” kulturą osobistą i „ludzką twarzą” ich personelu. Widzę walory kultur organizacyjnych instytucji bankowości spółdzielczej, dostrzegam zasadność i logikę w misji i strategii instytucji finansowych. Konieczność doskonalenia umiejętności sprzedażowych wydaje się być oczywista, warto jednak powiedzieć sobie o pewnych nieporozumieniach, czy nawet barierach, które pojawiają się w naszej wspólnej pracy.

Personel sprzedażowy banków spółdzielczych to dzielni ludzie. Ludzie, którzy pomimo wielu przeciwności względnie skutecznie realizują, w miarę swoich możliwości, powierzone im zadania. Ci ludzie mają jednak pewną słabość. Ich iście prawdziwym „przekleństwem” jest niski poziom tzw. orientacji biznesowej (piszę to z pełnym już przekonaniem) i pewien „emocjonalny dystans” do doskonalenia kompetencji kluczowych. O ile orientacja biznesowa to materiał na oddzielny artykuł, o tyle pojęcie kompetencji kluczowych wymaga od razu wyjaśnienia. **Kluczowe oznacza niezbędne w realizacji zadań związanych ze stanowiskiem pracy i umożliwiające podołanie obowiązkom i stawianym oczekiwaniom.** W przypadku pracowników „front office” kompetencje kluczowe to bez wątpienia kompetencje sprzedażowe, czyli przynoszące bankowi zysk operacyjny. Pozwalają one nawiązywać i utrzymywać relacje z klientami oraz rozpoznawać i natychmiast zaspokajać ich potrzeby. Tu szczególnie ważne jest posiadanie przez pracowników kompetencji merytorycznego doradzania klientom w „dżungli produktów bankowych” a także kompetencji w zakresie ich motywowania do zakupu. Wreszcie bardzo

istotne są kompetencje w zakresie przekonywania i finalizowania sprzedaży. Kompetencje sprzedażowe stanowią z całą pewnością masę krytyczną wielu sukcesów. Rzeczywiste doradztwo, profesjonalny standard obsługi klienta i sprzedaży, stanowią kluczowe ogniwo rozwoju banku spółdzielczego. Dlaczego jednak pracownicy obsługi podchodzą do permanentnego ich rozwijania z pewnym dystansem? Dlaczego obawiają się diagnozy poziomu kompetencji sprzedażowych? Dlaczego zdają się, że nie zmieniają swoich zachowań, pomimo szkoleń sprzedażowych i próśb przełożonych wyższego szczebla?

Istnieje wiele odpowiedzi na tak postawione pytania. Jedna jest jednak dość zaskakująca. Ponieważ spora część doradców nie identyfikuje się ze swoją rolą i odpowiedzialnością. Przypisują zachowaniom sprzedażowym, stanowiącym przecież istotny filar banku, negatywne konotacje („korporacyjne zło”). Osobiście nie wyobrażam sobie profesjonalnego doradcy bankowego, który nie informuje mnie (klienta) o promocji kredytu gotówkowego. Z kolei widząc zainteresowanie tym produktem nie diagnozuje moich potrzeb i nie prezentuje mi produktu językiem korzyści

Dostrzegając zakłopotanie, czy wahanie, doradca nie potrafi profesjonalnie zmotywować mnie do zakupu poprzez skuteczne zamknięcie sprzedaży. Dlaczego tego nie robi? Bo nie identyfikuje się ze swoją rolą i boi się reakcji klienta. Bo uważa sfinalizowanie sprzedaży wyłącznie za coś negatywnego. Za „wciśnięcie” mi, w ramach korporacyjnej kultury, niepotrzebnego produktu.

Co warto wiedzieć o rozwoju kompetencji (sprzedażowych)?

Powszechnie znanym podziałem kompetencji jest podział na kompetencje „twarde” i „miękkie”. Przykładem kompetencji „twardych” jest bardzo konkretna wiedza na temat produktów bankowych (osobiście ubolewam nad relatywnie niską wiedzą pracowników obsługi klienta banków spółdzielczych na temat kart kredytowych i w wielu przypadkach brakiem monitorowania poziomu tej wiedzy). Przykładem kompetencji „miękkich” są właśnie kompetencje sprzedażowe. **Powinny one w dużym stopniu uwzględniać umiejętności interpersonalne, czyli zdolności komunikacyjne wykorzystywane w relacjach z innymi ludźmi, m.in. umiejętności rozpoznawania potrzeb komunikacyjnych, umiejętności perswazyjne, umiejętności przełamywania rozbieżności opinii, czy motywowania innych do podjęcia określonych decyzji w specyficznych sytuacjach życiowych).** Istnieją niestety szefowie, zarządy czy kierownictwo banków, które nadal ignorują szkolenia z zakresu kompetencji sprzedażowych. Wynika to najczęściej z niewiedzy, czym są kompetencje „miękkie” i jak należy je rozwijać. O zdolnościach osobistych i interpersonalnych rzadko bowiem mówiło w trakcie dotychczasowej edukacji pracownika. Różnica pomiędzy kompetencjami „twardymi” (np. wiedzą produktową), a „miękkimi” (sprzedażowymi) jest znacząca. Kompetencje „twarde” wymagają zupełnie innych metod i form dydaktycznych w procesie ich rozwoju i doskonalenia. Głównie przyswajane są poprzez wykład i prezentację oraz analizę przypadków (mogą być realizowane np. w formie webinarium). Z reguły nie wymagają powtarzalnych sekwencji. W określonym (relatywnie krótkim) czasie można się ich nauczyć w stopniu spełniającym określone kryteria). Natomiast rozwój kompetencji sprzedażowych „miękkich” wymaga okresowej powtarzalności i doskonalenia. Trenowanie ich „od czasu do czasu”, epizodyczne, jest po prostu niewystarczające. Nie przynoszą nierzadko oczekiwanych efektów. Rozwój kompetencji sprzedażowych wymaga też wymiany doświadczeń, a nade wszystko treningu poprzez odgrywanie ról w warsztatach umiejętności (tzw. scenkach). Nie znam firmy, czy też pracownika, który przyswoiłby podczas jednego szkolenia (2- czy 3-dniowego, o 1-dniowych nie piszę, bo to kompletna strata czasu i pieniędzy) umiejętności sprzedażowe na za-

dawalającym poziomie. Tak się nie da. Można, a nawet korzystne jest doskonalenie tych kompetencji sprzedażowych (czyli bardzo złożonych umiejętności interpersonalnych uwarunkowanych przez wiele umiejętności osobistych!) w powtarzalnych odstępach czasowych (rekomendowałbym treningi raz w roku).

Rozwój sprzedaży a przyczyny braku efektywności

Z pewnością wszyscy specjaliści ds. rozwoju zasobów ludzkich zgodziliby się z tym, że trafna diagnoza potrzeb szkoleniowych jest jednym z najistotniejszych zagadnień przy projektowaniu szkoleń. Dlaczego?

Niepowodzenie w przygotowaniu szkolenia oznacza przygotowanie niepowodzenia tego szkolenia.

Doskonałą analogią dla rzeczywistości zawodowej trenerów zajmujących się szkoleniami w biznesie jest działalność lekarza zajmującego się zarówno chorobą (patologią), jak również zdrowiem (normą) swojego pacjenta. Spróbujmy wyobrazić sobie wynik sytuacji, w której lekarz stawia swojemu pacjentowi błędną diagnozę zaczynając aplikować mu zupełnie nieskuteczną, w jego przypadku, farmakoterapię. Wyobraźmy sobie również skutki sytuacji w której ten sam lekarz poleca innemu, zdrowemu pacjentowi preparaty medyczne, które zamiast poprawić jego zdrowie zaczęłyby go wyniszczać i psychofizycznie degradować. Z całą pewnością takiej sytuacji można by uniknąć, stawiając właściwą diagnozę potrzeb zdrowotnych tychże pacjentów. Innym, doskonale znanym przykładem podkreślającym wagę diagnozy potrzeb szkoleniowych jest metafora „szkoleń szytych na miarę”. Krawiec który szył mi kiedyś garnitur ślubny, zanim przystąpił do swojej zasadniczej pracy, dokonał szeregu dokładnych pomiarów. Zadał mi co najmniej 10 pytań związanych z moimi oczekiwaniami i preferencjami, jak również doradził i uświadomił mi korzystne rozwiązania, biorąc pod uwagę różne okoliczności ślubnego ceremoniału. Nie trzeba dodawać, że z usług tego krawca byłem w pełni zadowolony.

Powodzenie w przygotowaniu szkolenia oznacza przygotowanie sukcesu tego szkolenia.

Oczywiście diagnoza potrzeb szkoleniowych jest tylko częścią przygotowania procesu szkoleniowego (Boydell i Leary, 2006). Warto przy tym uświadomić sobie te istotne przyczyny niskiej efektywności szkoleń sprzedażowych, które związane są z niepowodzeniem w przygotowaniu szkoleń „uszytych na miarę”.

Po pierwsze, nie wszyscy „projektanci szkoleń” trafnie identyfikują potrzeby szkoleniowe swoich klientów. Słyszałem o takim podejściu pewnej firmy szkoleniowej, w którym trener identyfikuje potrzeby szkoleniowe w początkowej fazie szkolenia. **Chciałbym zobaczyć zdziwienie na twarzy tego trenera gdyby lekarz chciał zdiagnozować co mu dolega i co należy wyciąć już w trakcie trwania operacji.** Nie zawsze też sam sponsor, reprezentowany czy to przez dyrektora działu, kierownika liniowego, czy też specjalistę z departamentu HR, potrafi obiektywnie ocenić sytuację na „swoim podwórku”. Chcąc bowiem trafnie zdiagnozować dowolną sytuację społeczną należy przyjąć 3 tzw. pozycje percepcyjne. Pierwsza to poziom świadomości przedstawiciela firmy, czyli jego subiektywny punkt widzenia. Druga – to reakcja klienta, czyli poziom świadomości i spełnienia jego potrzeb oraz oczekiwań. Trzecia – to perspektywa obserwatora niezaangażowanego emocjonalnie w sytuację, tzw. „muchy na ścianie”. **Konsultanci zewnątrzni zwykle łatwo przyjmują drugą i trzecią „pozycję percepcyjną”. Brakuje im jednak tej pierwszej. Dodatkowo**

wym problemem, z którym spotkałem się w wielu firmach, był fakt słabego zaangażowania się przełożonych w rozwój swoich pracowników. Trudno mi było czasami zrozumieć dlaczego tak się dzieje. Niedostateczne zrozumienie swojej roli? Chroniczny brak czasu? Złe doświadczenia szkoleniowe w przeszłości? Nie dostrzeganie związku takiej formy kształtowania kompetencji pracowników z rezultatami biznesowymi? A może brak akceptacji osób trzecich angażujących się w rozwój kompetencji zawodowych podwładnych? Czy też może, po prostu, nie dostrzeganie korzyści w braniu odpowiedzialności za rozwój pracowników. Istotnym czynnikiem który znacznie obniża efektywność szkoleń sprzedażowych jest też negatywne nastawienie uczestników szkoleń (padają stwierdzenia typu: „po co nam kolejne szkolenie sprzedażowe?”, „takie szkolenia nie mają sensu”, „znowu to samo”, „nic z tych szkoleń nie wynika”; Rae, 2006). Tymczasem proces wzmacniania potrzeby doskonalenia kompetencji zawodowych jest tak samo ważny, jak budowanie optymalnego przygotowania startowego zawodnika w konkursie

Ewa Poźniak-Kilkowska, prezes zarządu Banku RUMIA Spółdzielczego:

Obecnie, kiedy w otoczeniu zmienia się tak wiele, w tak szybkim czasie, szkolenie kadr jest kluczowe dla rozwoju firmy i jej efektywnego działania. W Banku Rumia doskonalenie kompetencji pracowników jest na tyle ważne, iż zostało ujęte w naszej Strategii działania. Duży nacisk obok szkoleń ściśle „stanowiskowych”, kładziemy na kompetencje miękkie, w tym komunikację, nastawienie na cel, pracę zespołową. Podnoszenie kwalifikacji powinno być ściśle związane z rodzajem wykonywanej przez pracownika pracy i być precyzyjnie związane z zajmowanym stanowiskiem. Pracownicy sprzedaży to strategiczni pracownicy firmy, dla których podnoszenie kompetencji przy ciągle rosnących oczekiwaniach ze strony klientów jest sprawą priorytetową. Dla tej grupy pracowników przygotowujemy systematyczne szkolenia zarówno produktowe (merytoryczne) jak i szkolenia z zakresu technik sprzedaży z uwzględnieniem jakości i kultury obsługi. Szczególnym obszarem podnoszenia umiejętności sprzedażowych są treningi z zakresu „Rozwijania umiejętności prowadzenia skutecznych rozmów sprzedażowych w tym radzenia sobie z obiekcjami klienta oraz „Poznanie mechanizmów podejmowania decyzji zakupowych”.

W naszej firmie Doradcy, którzy budują pozytywny wizerunek firmy oraz pracownicy, którzy wiążą swoją przyszłość zawodową z firmą na dłużej i jednocześnie są kreatywni i efektywni, oprócz tematów ściśle sprzedażowych korzystają z szerokiego spektrum szkoleń i warsztatów mających na celu jego rozwój osobisty. Szkolenia w naszej firmie są planowane i odpowiadają na zapotrzebowania pracowników.



olimpijskim. Nastawienie pozytywne pracownika do szkolenia sprzedażowego (otwartość na uczenie się, na przyjmowanie informacji rozwojowych czyli korygujących) jest warunkiem koniecznym udanego szkolenia. Po czwarte, pomiar efektów szkoleniowych (powiązany ściśle z diagnozą potrzeb szkoleniowych) jest bardzo kosztowny i skomplikowany (Kossowska i Sołtysińska, 2002). W związku z tym często ogranicza się jedynie do prostej diagnostyki zadowolenia uczestników z samego szkolenia. Wyobraźmy sobie w tym momencie pracę chirurga, który mierzyłby efekty przeprowadzonej operacji jedynie poprzez ocenę zadowolenia pacjenta z samej operacji. O ile pomiar zadowolenia uczestników ze szkolenia jest miarą ich ogólnej reakcji na kontakt z sytuacją szkoleniową, o tyle nie może być najważniejszym wskaźnikiem uzyskania po szkoleniu spodziewanych efektów w organizacji.

Trafna i rzetelna diagnoza potrzeb szkoleniowych ma na celu określenie luki szkoleniowej.

W klasycznym ujęciu analiza potrzeb szkoleniowych to ocena rozbieżności pomiędzy sytuacją zaistniałą w firmie a taką, która powinna mieć w niej miejsce, ze względu na oczekiwane rezultaty. Tu posłużmy się przykładem. Pewien kierownik działu personalnego zamierza wprowadzić w swojej firmie System Okresowych Ocen Pracowniczych (SOOP). Mając jednak świadomość wielu ograniczeń omawianego narzędzia, prosi o pomoc konsultantów zewnętrznych. Konsultanci stawiają diagnozę: duży, ale niewykorzystany potencjał kierownika przekłada się na brak dostatecznych umiejętności pozyskiwania ludzi i przekonywania do konkretnych korzyści wynikających z zastosowania ocen okresowych w ich konkretnej pracy. Następnie firma zewnętrzna projektuje kilka alternatywnych wzorów komunikatów perswazyjnego wpływania na grupę niezbyt przekonanych odbiorców. Na tej podstawie określona zostaje tzw. luka szkoleniowa (kompetencyjna) kierownika działu personalnego, mogąca zostać wypełniona poprzez np. coaching. **Dzięki diagnozie luki szkoleniowej skonkretyzowane zostają problemy mające miejsce w organizacji, jak również braki**

Alicja Huczyńska, prezes zarządu Banku Spółdzielczego w Koronowie:

Bez podnoszenia kompetencji sprzedażowych pracowników nie ma dobrej sprzedaży. By było to efektywne, musi to być proces ciągły. Dlaczego? W obecnej rzeczywistości oczekiwania i wymagania klientów zmieniają się bardzo szybko. Pracownicy Banku powinni umieć we właściwy sposób odczytywać potrzeby klientów. Sam produkt, nawet bardzo dobrze przygotowany, to jeszcze nie wszystko. Trzeba umieć w danym momencie rozpoznać potrzebę klienta i śmiało wyjść jej naprzeciw. Oznacza to, że pracownik powinien nauczyć się rozmawiać z klientem w odpowiedni sposób. I nie chodzi tu o to, że klienci młodsi potrzebują innych produktów, niż starsi. Nasi pracownicy powinni z zachowaniem zasad pełnego profesjonalizmu być w rozmowie z klientem elastyczni, tak rozmawiać o tym samym produkcie z różnymi klientami, by zbudować do siebie zaufanie. W rezultacie klient w przyszłości nie będzie już szukał innego doradcy, tylko swoje wybory opierze na zaufaniu do konkretnego pracownika a tym samym Banku. Ważne jest nabycie umiejętności tzw. parafrazowania i zamykania sprzedaży dlatego bardzo istotne jest prowadzenie „miękkich” szkoleń w formie warsztatów. Szkolenia warsztatowe w istotny sposób wspierają pracownika w jego rozwoju poprzez zmianę postaw, budowanie pewności siebie, poprawę jakości komunikacji, pozbywanie się psychologicznych barier w kontakcie z klientem oraz poprzez obserwację rezultatów poprawę jakości pracy.



w wiedzy i umiejętnościach pracowników.

Zalóżmy przy tym, że te problemy i braki można rozwiązać za pomocą szkolenia.

Naturalną konsekwencją określenia luki szkoleniowej jest sformułowanie celów nauczania/uczenia się, czyli zdefiniowanie stanu oczekiwanego – co uczestnicy będą wiedzieli i potrafili po szkoleniu? Cele takie powinny zawierać również następujące informacje:

- jakiego rodzaju zmian w kompetencjach i efektach pracy można oczekiwać w przyszłości?
- kiedy one nastąpią?
- jak będzie można je ocenić?
- czy rzeczywiście do nich doszło?

Skutkiem trafnej i rzetelnej diagnozy potrzeb szkoleniowych jest sprecyzowanie oczekiwanych rezultatów na poziomie zachowań uczestników szkolenia, jak również propozycja narzędzi pomiaru projektowanego sukcesu.

Istotne jest również określenie:

- w jaki sposób będzie można zmierzyć zaprojektowany sukces?
- jak będzie można stwierdzić, czy zamierzone cele zostały osiągnięte? Jeśli zaś zostały osiągnięte, to w jakim stopniu? Warto też wspomnieć, że ważne jest w tym miejscu zdefiniowanie konkretnych kryteriów oceny projektowanych celów. Przypomnijmy, że wśród różnych kryteriów oceny realizacji celów proponuje się m.in. takie:
 - a) reakcji (np. wzrost poziomu zadowolenia klientów),
 - b) wynikowe (np. wzrost o konkretny przedział wyniku przeprowadzanych w firmie działań),
 - c) finansowe (np. wzrost konkretnych wartości sprzedaży),
 - d) czasu (np. skrócenie czasu wykonywania projektu o konkretną wartość).

Dobrze zdefiniowane cele szkoleniowe oznaczają zaprojektowanie kryteriów ich pomiaru.

Bo „do tanga trzeba dwojga”

Zaprojektowanie kryteriów pomiaru celów szkoleniowych nie może bynajmniej oznaczać, że trener bierze na siebie całkowitą odpowiedzialność za proces rozwoju potencjału ludzkiego w konkretnej firmie. Wiemy doskonale, że tak jak „do tanga trzeba dwojga”, tak do osiągnięcia sukcesu szkoleniowego również niezbędna jest ścisła współpraca trenera z różnymi reprezentantami firmy. Analogią może być tu sytuacja, w której rodzice, posyłając dziecko do szkoły, oczekiwali, że nau-

czyciele zajmą się jego kompletnym wychowaniem, w związku z czym zwalniałoby siebie samych z odpowiedzialności socjalizowania swoich latorośli. Życzeniowość rodziców w tej sytuacji byłaby porównywalna do fabuły niektórych znanych bajek, czy słabszych filmów z gatunku science fiction.

Sukces szkoleniowy oznacza wzięcie pełnej odpowiedzialności za proces szkoleniowy zarówno przez firmę szkoleniową, jak i jej partnera biznesowego.

Już na początku prowadzonego przeze mnie szkolenia dyrektor pewnej firmy z branży FMCG wystąpił przed swoimi ludźmi z niestandardowym exposé, w którym wyraził swoje konkretne oczekiwania wobec potrzeb rozwojowych wszystkich pracowników obecnych na szkoleniu. Można wyobrazić sobie, jak duża była motywacja szkolących do podnoszenia wiedzy i umiejętności. Wspomniany dyrektor modelowo współdzielił odpowiedzialność z trenerem za proces rozwoju swojego personelu. Jest to przykład godny naśladowania. Decydując się na rzetelną diagnozę potrzeb rozwojowych pracowników konieczne jest również uświadomienie sobie trzech poziomów efektywności działań oraz wynikających z nich trzech kategorii potrzeb szkoleniowych (Boydell i Leary, 2006).

Poziom 1. WDRAŻANIE

Podniesienie poziomu zbyt niskiej efektywności pracy do wymaganego pułapu oraz utrzymanie jej na właściwym poziomie.

Na tym poziomie skupienie się na treści i programie szkoleń w zupełności wystarcza do osiągnięcia oczekiwanych rezultatów.

Poziom 2. DOSKONALENIE

Poprawa poziomu wykonania pracy poprzez podwyższenie obowiązujących standardów.

Na tym poziomie istotne jest zaprojektowanie i wdrożenie dodatkowych procesów służących uczeniu się i dokonywaniu zmian. Przykładem zainicjowania odpowiednich procesów jest zazębianie szkolenia z procesem ustawicznego coachingu oraz stworzenie klimatu sprzyjającego refleksji i doskonaleniu się poza sytuacją szkoleniową.

Poziom 3. WPROWADZENIE INNOWACJI

Szukanie nowych i skuteczniejszych sposobów wykonywania pracy.

Na tym poziomie analizuje się wiele procesów i ich wzajemnych powiązań za pomocą technik pracy twórczej. Celem analizy potrzeb jest tu przejście przez proces twórczego myślenia grupy mentorów lub sukcesorów (czyli potencjalnych i rzeczywistych liderów pozytywnych zmian) z zamiarem

znalezienia nowych, innowacyjnych sposobów działań, pozwalających np. na wyróżnienie się spośród firm konkurujących w pełniejszym zaspokajaniu potrzeb klientów. Innowacja wymaga często zmiany kontekstu organizacyjnego – poprzez stworzenie zupełnie nowych systemów i relacji interpersonalnych. Rozmawiałem kiedyś z prezesem prorozwojowej firmy konsultingowej, który twierdził, że tajemnicą jego sukcesu jest wpisany w kulturę organizacyjną unikalny „twórczy rodzaj chaosu”.

Każdy potrafi liczyć, ale tylko mądrzy wiedzą, co się liczy.

Parafrazując powyższe powiedzenie, można stwierdzić, że każdy potrafi obserwować, ale tylko niektórzy wiedzą, jak to robić i co jest godne obserwacji.

Na początku diagnozy potrzeb szkoleniowych ważne jest zdefiniowanie schematów przebiegu najważniejszych procesów biznesowych i społecznych w banku (w dziale, pionie itd.). Do realizacji tego celu najlepsza jest tzw. metoda obserwacyjna. Metoda ta pozwala na przyjęcie drugiej (klienta) i trzeciej (tzw. „muchy na ścianie”) pozycji percepcyjnej, w efekcie czego opisane zostaną etapy podstawowych procesów. Dzięki temu można ustalić tzw. stan wyjścia.

Przeprowadzenie wywiadów pogłębionych

Naturalną konsekwencją „metody obserwacyjnej” może być przeprowadzenie kilku wywiadów pogłębionych z wybranymi pracownikami firmy, np. z kierownikami liniowymi, pracownikami działu personalnego oraz wyższymi rangą menedżerami podejmującymi strategiczne decyzje w firmie.

Ich celem będzie określenie strategicznych potrzeb szkoleniowych i celów wartych osiągnięcia ze względu na podniesienie efektywności pracy.

Równoległe do wywiadów pogłębionych, projektanci szkoleń mogą przygotować i przeprowadzić badania ankietowe (czyli zastosować ustrukturyzowaną metodę poszukiwania informacji) wśród wszystkich pracowników szkolonej komórki. Metoda ta pozwala na zrozumienie pierwszej „pozycji percepcyjnej”, a jej celem będzie zdefiniowanie uświadamianych przez pracowników potrzeb rozwojowych (szkoleniowych). Następnie, jeżeli ustalono w wywiadach pogłębionych konieczność dotknięcia trzeciej warstwy efektywności i formułowania potrzeb szkoleniowych, **można zaplanować i przeprowadzić z wybranymi pracownikami (np. liderami zmian) moderowaną dyskusję grupową.** Efektem dyskusji będzie opracowanie listy ważnych i jednocześnie „podskórnych” kwestii (problemów wartych rozwiązania z punktu widzenia osiągnięcia celów na poszczególnych sta-

Przemysław Pilarski, prezes zarządu Gospodarczego Banku Spółdzielczego w Mosinie:

W drugim półroczu 2018 roku pracownicy naszego Banku odbyli cykl szkoleń sprzedażowych. Zapoczątkowane to zostało szkoleniem rozwojowym dedykowanym dla Zarządu mającym na celu zdefiniowanie i wskazania w zakresie umiejętności managerskich. Podobne szkolenie zorganizowano też dla kadry kierowniczej. Jesteśmy zadowoleni, jeśli chodzi o ich formę i zakres. Czujemy potrzebę kontynuacji. Jednak mamy na uwadze, że nadrzędnym celem jest tu efektywność szkolenia, które postrzegamy jako narzędzie do wspierania wyników – efektywności sprzedaży kadry Gospodarczego Banku Spółdzielczego w Mosinie. Za wcześniej jest oceniać skuteczność tego przedsięwzięcia. Na ostateczną ocenę i zaplanowanie przyszłych szkoleń potrzebujemy więc czasu. Jednakże zauważamy zmiany mentalnościowe u pracowników, nawet nieraz u tych w wieku przedemerytalnym. Wydaje się że obraliśmy właściwy kierunek.



w wyniku cyklu specjalnie dedykowanych szkoleń. **Każde z nich nastawione będzie na rozwiązanie konkretnych problemów, czy osiągnięcie efektów innowacyjnych w pracy danej komórki czy całej firmy.**

Ostatnim etapem projektowania szkolenia jest przygotowanie raportu potrzeb szkoleniowych (z uwzględnieniem kryterium ważności) oraz zaplanowanie procesu rozwoju zasobów ludzkich w formie „off the job”.

Diagnoza Potrzeb Szkoleniowych pracowników każdego przedsiębiorstwa powinna uwzględniać wszystkie trzy warstwy oczekiwanej efektywności i potrzeb firmy. Dla każdej z tych warstw warto określić lukę szkoleniową, zdefiniować precyzyjne potrzeby szkoleniowe, sformułować cele rozwojowe z konkretnymi parametrami ich pomiaru i zaprojektować współdziałanie odpowiedzialności za oczekiwany sukces organizacyjny.

Analizując potrzeby szkoleniowe drugiego i trzeciego poziomu efektywności, warto również sięgnąć po szersze, niż standardowy proces szkoleniowy, rozwiązania systemowe. W nowoczesnych modelach rozwoju zasobów ludzkich dominują obecnie dwa komplementarne względem siebie podejścia:

- poprzedzone diagnozą potrzeb szkoleniowych zaplanowanie rozwoju całego potencjału społecznego firmy (np. działów sprzedaży firmy finansowej czy chociażby działu utrzymania ruchu maszyn w dużej drukarni),
- koncentrowanie uwagi na wspomaganie rozwoju kompetencji zawodowych tzw. sukcesorów (czyli tych pracowników ww. działów, którzy mają stać się liderami zmian w tych działach oraz osobami kluczowymi dla ich funkcjonowania).

W czasach zaostrzającej się konkurencji każda nowocześnie zarządzana firma, w tym oczywiście i bank, stoi przed wyzwaniem, jakim jest ciągle podnoszenie potencjału i poziomu kompetencji perspektywicznych pracowników, czyli tzw. sukcesorów. Szkolenia adresowane do większej grupy pracowników nie zawsze pozwalają na pełne dostosowanie przekazywanych treści do indywidualnych potrzeb poszczególnych uczestników. **Mentoring i coaching są w tej kwestii doskonalszymi narzędziami, które pozwalają na uzyskanie optymalnych rezultatów zarówno z perspektywy strategii firmy, jak i pracowników.** Mentor indywidualnie pracujący z sukcesorem podnosi jego kompetencje skuteczniej oraz szybciej. Dodatkowo sama sposobność znalezienia się w roli mentora, czy sukcesora stanowi wyraźny czynnik motywacji pozafinansowej pracowników.

Autor, dr Artur Ziółkowski, jest trenerem w firmie BODiE.

Współpraca redakcyjna: Robert Azembski.

Literatura:

- Boydell T., Leary M. (2006). *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Kossowska M., Sołtysińska I. (2002). *Szkolenie pracowników a rozwój organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Rae L. (2012). *Efektywne szkolenie. Techniki doskonalenia umiejętności trenerskich*. Warszawa: Wolters Kluwer.

szkolenia WSPIERAJĄCE ROZWÓJ realizowane przez BODiE w najbliższym czasie:

Data	Temat szkolenia	Miejsce	Koordynator	Cena		
				Cena dla gr. do 10 os.	Cena dla gr. 11-20 os.	Cena dla gr. od 21 os.
09.04.2019	Incydenty naruszenie ochrony danych osobowych i incydenty naruszenia bezpieczeństwa informacji – identyfikacja, ocena ryzyka i zgłaszanie do UODO i KNF – warsztaty dla Inspektorów Ochrony Danych	Tczew	Oddział Bydgoszcz	560,00 zł	490,00 zł	360,00 zł
09.04.2019	Zasady wyceny nieruchomości i analizy rynku – podstawy teoretyczne i analiza podstawowej dokumentacji dotyczącej nieruchomości. SZKOLENIE Z PODSUMOWUJĄCĄ SESJĄ ON-LINE	Bydgoszcz	Oddział Bydgoszcz	520,00 zł i 50,00 zł + VAT	450,00 zł i 50,00 zł + VAT	320,00 zł i 50,00 zł + VAT
10.04.2019	Zasady funkcjonowania organów statutowych w Banku Spółdzielczym	Tczew	Oddział Bydgoszcz	500,00 zł	460,00 zł	360,00 zł
15-16.04.2019	Akademia Przywództwa	Warszawa	Oddział Warszawa	870,00 zł	760,00 zł	n/d
16.04.2019	Wzorcowy raport z ryzyka operacyjnego – krok po kroku – zgodnie z wymaganiami Rekomendacji M KNF. SZKOLENIE Z PODSUMOWUJĄCĄ SESJĄ ON-LINE	Tczew	Oddział Bydgoszcz	520,00 zł i 50,00 zł + VAT	450,00 zł i 50,00 zł + VAT	320,00 zł i 50,00 zł + VAT
16.04.2019	Zasady przestrzegania cyberbezpieczeństwa w strukturach banku spółdzielczego	Tczew	Oddział Bydgoszcz	500,00 zł	460,00 zł	360,00 zł
n/d	Symulator sprzedaży	eszkolenie	E-learning	150,00 zł + VAT/ osobę		
n/d	Symulator zachowań menadżerskich	eszkolenie	E-learning	180,00 zł + VAT/ osobę		
termin do ustalenia; 5 zjazdów	NARZĘDZIOWNIA SZEFA – program rozwoju kompetencji kadry kierowniczej banku spółdzielczego	w siedzibie banku	Oddział: Bydgoszcz, Poznań, Warszawa	kontakt z Oddziałem		
termin do ustalenia; 2 dni	Profesjonalna obsługa klienta w Banku Spółdzielczym	w siedzibie banku	Oddział: Bydgoszcz, Poznań, Warszawa	kontakt z Oddziałem		

Cała oferta szkoleniowa na www.bodie.pl