



Transfer umiejętności

Wywiad z **Davidem Yesfordem**, Senior Vice President w firmie [Wilson Learning Worldwide](#)

Według Davida Yesforda podejście do jakiegokolwiek dyskusji o uczeniu powinno rozpocząć się od celu tego procesu. Jak tłumaczy – *skupiając się na poprawie wydajności, Wilson Learning nie oferuje szkoleń (czy też usług edukacyjnych), ale indywidualne bądź przeznaczone dla organizacji usługi w zakresie rozwoju. Dlatego też nie tworzymy seminariów jako pojedynczych wydarzeń, lecz tworzymy procesy, w których skład wchodzi wiele działań i wydarzeń. Wreszcie, skupia się on na poprawie wydajności, a nie na pojedynczych celach w zakresie umiejętności. Mówiąc o „uczeniu się” mam na myśli pojęcie zdefiniowane jako „rozwój”.* (patrz tabela poniżej – przyp. Red)

	Szkolenie	Rozwój	Edukacja
Cel	Informacje	Wgląd	Wiedza
	Pojedyncza umiejętność (Discrete skill)	Wszelchność	Zrozumienie
Ramy czasowe	Kompakto; kilka dni lub tygodni	Związany z pracą /ramami kariery; zazwyczaj kilka miesięcy.	Rozszerzona: wiele lat
Wyniki	Konkretne wyniki uczenia się	Wyniki pod względem wydajności	Rozszerzenie wiedzy
		Rozwój kompetencji	
		Zmiana zachowania	
Cel procesu	Wydarzenie	Sekwencja czynności według konkretnego planu rozwoju	Otwarte poszukiwanie
Korzyści	Poprawa działań	Poprawa wydajności pracy	Możliwości rozwoju zawodowego
	Widoczna natychmiast	Widoczna z czasem	





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Jak postrzega Pan polski rynek szkoleniowy z punktu widzenia firmy międzynarodowej?

Światowy rynek szkoleń zmierza w kierunku standaryzacji oraz przewidywalności i z tego właśnie punktu widzenia oceniane są wszelkie inicjatywy w tym obszarze. Specjaliści z dziedziny HR potrzebują dowodów na to, że ich działania spełniają cele biznesowe. Spodziewam się, że polscy przedsiębiorcy nie poszukują „Doskonałych mówców i motywatorów” lecz interesują ich sprawdzone całościowe systemy uczenia się. Z tego punktu widzenia, polski rynek edukacyjny nie różni się od globalnego. Inną kwestią cenioną przez specjalistów HR, z którymi pracujemy na rynku globalnym jest efektywność procesów uczenia się i prostota ich wdrażania. W dzisiejszych czasach pełnych wyzwań, nie ma już czasu na eksperymentowanie w zakresie systemów uczenia się. Jeśli program szkoleniowy nie powiedzie się, przedsiębiorca straci kilka razy więcej niż zainwestował w projekt. W oparciu o to, czego dowiedziałem się podczas rozmowy z polskimi specjalistami HR podczas konferencji „HR Solutions”, mogę zakładać, że w wielu przypadkach programy szkoleniowe nie dają oczekiwanych rezultatów ponieważ nie były w pełni traktowane jako inwestycja, lecz tylko jako jednorazowe wydarzenie.

Wielu ekspertów postrzega Polskę jako kraj, który już przeszedł okres najbardziej dynamicznego postępu gospodarczego ze względu na zmiany ustrojowe na początku lat 90-tych oraz wejście do Unii Europejskiej. Zgodnie z tym założeniem, istnieje koncepcja, wg której w obecnej rzeczywistości polscy przedsiębiorcy powinni przede wszystkim inwestować w innowację. Jakie jest znaczenie usług szkoleniowych w tym kontekście?

Promocja innowacji rozciąga się na tworzenie dookoła nich całej kultury w organizacjach zorientowanych na zmiany. Przywódcy i menedżerowie to kluczowe postacie w tworzeniu kultury organizacyjnej i dlatego to od nich trzeba rozpocząć programy uczenia się. Ze zmiany ich punktu widzenia i postawy wywodzi się zmiana celu i energia do wspierania kultury innowacji. Wiem od moich polskich partnerów, że polscy menedżerowie są bardzo otwarci na nowatorskie rozwiązania i stale poszukują coraz bardziej skutecznych rozwiązań. Wiem, że kładą nacisk na rzeczywiste wyniki



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



biznesowe. Jednakże sporo jeszcze pracy zostało do wykonania jeśli Polska chce dogonić liderów innowacji na całym świecie. Bycie innowacyjnym oznacza, że ma się Strategię Innowacji, Kulturę Innowacji oraz jasny cel w zakresie rozwoju tego obszaru umiejętności u menedżerów i pracowników. Jeśli którakolwiek z tych trzech dziedzin nie jest rozwijany, innowacja staje się tylko marzeniem.

Czy firma, która nie inwestuje w rozwój kompetencji personelu jest skazana na porażkę rynkową?

Nie wiem czy mogę skazywać organizację na porażkę, jednak wierzę, że organizacja która inwestuje w rozwój swoich ludzi ma większe szanse na osiągnięcie sukcesu. Przekonaliśmy się, że prawdziwa poprawa w obszarze wyników sprzedaży, przywództwa i komunikacji interpersonalnej wymaga nauczenia się sposobu myślenia i działania w nietypowych sytuacjach. Procesy, które skupiają się na uczeniu pojedynczych umiejętności i działań zawodzą jeśli chcemy dać ludziom zdolność adaptacji. Dlatego, chociaż rozwój osobistych kompetencji może być częścią rozwiązania rozwojowego, nigdy nie jest nim całym.

Niedawno Polska zmieniła swój model wsparcia finansowego dla usług edukacyjnych i obecnie jest ono teraz skierowane do uczestników szkoleń lub ich pracodawców. Celem jest dopasowanie oferty usług do rzeczywistych potrzeb rynku. Czy przedsiębiorcy w innych krajach również mają problem z nabytymi umiejętnościami, które nie odpowiadają ich oczekiwaniom?

Wiem od moich polskich partnerów, że w ciągu 10-15 lat, działalność edukacyjna otrzymała spore wsparcie finansowe. Myślę, że to cenna inwestycja. Sukces najszybciej rozwijających się przedsiębiorstw jest bezpośrednio proporcjonalny do inwestycji w edukację i silnie związany z poziomem innowacyjności ich kadry menedżerskiej i zespołów. Problem dopasowania programów szkoleniowych do potrzeb odbiorców pojawia się na całym świecie. Powodowany jest głównie nieporozumieniami co do celów takich inicjatyw. W wielu przypadkach, inicjatywy edukacyjne postrzegane są jako jednorazowe wydarzenia lub spotkania z wielkim mówcą lub trenerem. W takich przypadkach, uwagę skupia się na wydarzeniu, a ocena sukcesu oparta jest na frekwencji i formularzach oceny imprezy. Często menedżerowie oraz pracownicy nie są



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



zaangażowani w przygotowanie i wdrażanie efektów szkoleń. Wiemy i przekonaliśmy się, że tak naprawdę nie chodzi o to czego się uczysz, a raczej z czego będziesz ostatecznie korzystać. Aby uniknąć takich przypadków, przedsiębiorcy uwzględniają rozbudowane systemy edukacyjne w swoich inicjatywach szkoleniowych, które angażują kluczowych interesariuszy już podczas swojej fazy początkowej. Daje to także jasny obraz tego jakie wyniki biznesowe, a nie szkoleniowe, są wymagane.

W jaki sposób firma może poznać swoje rzeczywiste potrzeby w zakresie szkoleń i odpowiednio przekazać swoje oczekiwania dostawcom usług?

To pytanie tak naprawdę prowadzi do procesu otaczającego analizę potrzeb szkoleniowych. Do standardowych kroków należą:

1. Pożądane wyniki biznesowe – jaki jest „problem”, który starasz się rozwiązać z punktu widzenia biznesu.
2. Połączenie pożądanych wyników z konkretnym zachowaniem u odbiorców szkolenia.
3. Określenie, które kompetencje można wyszkolić i ustalenie priorytetów.
4. Znalezienie luk w zachowaniu i ustalenie priorytetów.
5. Wybór metody rozwoju.
6. Stworzenie case’u biznesowego w oparciu o analizę kosztów i korzyści – trzeba mieć pewność, że określi się obie kategorie.

Jeśli chcesz zlecić taką usługę to w miarę możliwości, wprowadź dostawcę szkolenia już podczas kroku 1. Umożliwi to stworzenie jasnego związku pomiędzy tym, co określisz jako cel, a tym co można osiągnąć.

Jakie potencjalne szkody mogą spowodować w firmie źle poprowadzone szkolenia?

Wiem, że wiele osób pewnie już to słyszało – Dyrektor Generalny rozmawia z Dyrektorem Finansowym...

Dyrektor Finansowy: „A co będzie jeśli ich wyszkolimy, a oni odejdą?”





Dyrektor Generalny: „A co będzie jeśli tego nie zrobimy, a oni zostaną?”

Dyrektor Generalny mógłby równie dobrze powiedzieć: "A co będzie jeśli źle ich wyszkolimy, a oni zostaną?"

Podczas niedawnego przemówienia w Wielkiej Brytanii, zacytowałem badania, które wskazywały różnicę pomiędzy „złym” szkoleniem a szkoleniem przewyższającym oczekiwania. Dotyczyło to sprzedaży, a przytaczam te informacje właśnie dlatego że tak łatwo jest dostrzec sedno. Różnica pod względem wydatków pomiędzy złym szkoleniem, a takim, które przewyższało oczekiwania, wyniosła tylko 400 dolarów na sprzedawcę. Wynik netto wyniósł 12% zwyżki. Zastanówmy się nad tym, jaką różnicę może odegrać o 12% lepsza sprzedaż w całej organizacji? Sugeruję, że chociaż obszar przywództwa jest trudniej skwantyfikować, to wpływ na organizację za pośrednictwem niezaangażowanych pracowników mógłby być jeszcze większy.

Jakie kroki są konieczne aby umożliwić osobie szkolonej wykorzystanie wiedzy zdobytej na szkoleniu w pracy?

Najważniejszym czynnikiem wzmacniającym produktywność jest menedżer, który rozumie nowe umiejętności i wzmacnia je coachingiem. Nasze badania pokazują, że taka osoba w charakterze coacha może zwiększyć transfer umiejętności o 42%. Tym niemniej, na tę sprawę należy spojrzeć w taki sposób, że potrzebujesz nowej perspektywy, potem nowych umiejętności i wreszcie nowych narzędzi. Ostatecznie liczy się nie to, czego się uczysz, a to czego UŻYWASZ.

W jaki sposób eksperci ds. szkoleń i rozwoju mogą wywołać zmianę w organizacji? Jak mogą stać się z „zwykłych zleceniobiorców” prawdziwymi i zaufanymi doradcami rozwojowymi dla pracowników?

W miarę jak organizacja pragnie spełnić swoje potrzeby biznesowe, eksperci od szkoleń i rozwoju odgrywają istotną rolę w tworzeniu i wdrażaniu rozwiązań rozwijających talenty. W niedawnym badaniu przeprowadzonym przez Deloitte LLP udowodniono, że wielu dyrektorów generalnych postrzega strategię kapitału ludzkiego jako jeden z głównych priorytetów dla wzrostu, co stanowi szansę dla szkoleniowców by zajęli





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



bardzo ważne miejsce w rozwoju talentów w ramach organizacji. Odgrywając istotną rolę zarówno w podejściu indywidualnym jak i w kontekście całej organizacji trenerzy muszą wyjść poza potrzeby wyrażone przez jedną osobę, departament lub członka zarządu i pomóc zdefiniować to czego naprawdę potrzebuje biznes. Wymaga to wejścia w rolę wewnętrznego konsultanta i prawdziwego partnera dla strategicznych liderów w organizacji, odkrycia potrzeb biznesowych oraz połączenia ich z potrzebami rozwoju talentów.

Jak analizować efektywność procesu szkolenia? Jakie wskaźniki będą najlepsze dla małych firm, a jakie dla dużych?

Jeśli mówimy tylko o szkoleniu, zdefiniowanym tak jak powyżej, można przeprowadzić testy wiedzy, które wykażą jego efektywność. Jednak, gdy postrzegamy naukę jako zdefiniowaną poprzez kategorię „rozwój” musimy zrozumieć wyniki biznesowe. Dlatego też najpierw należy zidentyfikować, które zagadnienia są problemem (np. przychody, marże, zaangażowanie, obrót, szybkość działania itp.). Trzeba określić poziom wyjściowy i dopilnować aby rozwój w sposób jasny skupiał się na opisywaniu dlaczego wywieranie wpływu na ten czynnik jest tak ważne dla pracownika i dla biznesu. Należy zaangażować się w rozwój, w tym naukę, wzmocnienie, narzędzia, coaching itp. Po odpowiednim czasie trzeba powtórzyć pomiar. Warto pamiętać o tym, że rozwój ludzi to jedno z podejść do rozwiązywania zdefiniowanego problemu, a trzeba będzie rozważyć także inne, tj. zmiany systemów czy procesów, badania i rozwój itp.

Czy myśli Pan, że polski rynek jest gotowy na przyjęcie globalnych trendów w dziedzinie szkoleń?

Tak, myślę że rynek jest gotowy na niektóre z tych trendów. Wiele osób mówi o wykorzystywaniu technologii i symulacji czy grywalizacji, krótszych modułów treści, itp. Wierzę, że wiele z tych trendów to próba dostosowania się do potrzeb ciągle zmieniającego się ucznia. Naprawdę lubię to podejście, nie tylko dlatego, że chodzi o integrację i bycie na bieżąco, ale również dlatego, że to ujmuje rzecz po imieniu – mówiąc o ciągłych zmianach i ewolucjach, powodowanych przez preferencje i dostęp do informacji. Te trendy będą przemijać, a służyć muszą osiągnięciu wyższego celu



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



jakim jest poprawa wyników biznesowych. To jest tendencja, którą widzę zawsze kiedy toczymy dyskusję na te tematy.

David Yesford: Senior Vice President w firmie Wilson Learning Worldwide. David ma ponad 29 lat doświadczeń we wdrażaniu rozwiązań z obszaru HPI w firmach na całym świecie. Jest aktywnym członkiem Rady Nadzorczej Wilson Learning Global, odpowiedzialnym za budowanie i działania Wilson Learning na poziomie globalnym. Przez wiele lat pełnił strategiczne role w kluczowych obszarach działalności związanych z przywództwem i sprzedażą oraz zajmował się doradztwem na poziomie strategicznym. Wcześniejsze doświadczenia obejmują pracę na stanowiskach menedżerskich w Chinach i Indiach; obecnie zajmuje stanowisko Managing Director Wilson Learning APAC.



Jest współautorem wielu książek, w tym Win-Win Selling, Versatile Selling, The Social Styles Handbook, and The Sales Training Book 2. Jest autorem wielu publikacji w wydawnictwach biznesowych w USA, Europie, Ameryce Łacińskiej i Azji. David często występuje na międzynarodowych konferencjach poruszając tematy sprzedaży i strategii sprzedażowych, przywództwa, budowania zaangażowania pracowników i klientów, wdrażania strategii i budowania marki. Ostatnio występował jako mówca na następujących konferencjach:

- ATD International Conference and Exposition, US
- TRAINING Magazine's Annual US Conference, US
- TRAINING Magazines China Summit Conference, Shanghai, Beijing
- Nikkei Human Capital Management conference, Tokyo
- SPBT (Trenerzy sprzedaży dla branży farmaceutycznej i biotechnologicznej)
- CLO Leadership Summit, Mumbai
- SNEF Conference, Singapore



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- Training and Development Show Middle East, Dubai
- Siemens PLM Client Conference, Prague, New Orleans, LA
- a także na konferencjach sponsorowanych przez Wilson Learning w Moskwie, Bangkoku, Tokio, Lisbonie, Londynie, Rydze, Istambule, Helsinkach.



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego