



Hanse-Parlament

Wyjście 4

"Szkolenie Zarządzanie zasobami ludzkimi dla MŚP"

Realizacja metody KAIN

Przygotowane przez:

Christian Wildt



Wielkopolska Izba Rzemieśnicza
w Poznaniu



HANSE-PARLAMENT

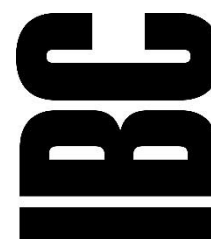
Network for Small and Medium Enterprises



ESTONIAN
CHAMBER OF COMMERCE
AND INDUSTRY



Izba Rzemieśnicza w Opolu



Wsparcie Komisji Europejskiej dla powstania tej publikacji nie oznacza poparcia dla jej treści, które odzwierciedlają jedynie poglądy autorów, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie informacji w niej zawartych.





Hanse-Parlament

SPIS TREŚCI

Zdobywanie wiedzy zgodnie z indywidualnymi potrzebami - KAIN	3
Część 1: Classroom Teaching (ok. 2 dni).....	4
Część 2: Samodzielna nauka we własnej firmie/organizacji przy wsparciu trenerów (ok. 12 - 18 tygodni)	5
Część 3: Prezentacja projektu indywidualnego i refleksja (ok. 1,5 - 2 dni)	8
Konfiguracja czasowo-organizacyjna i kompetencje uczestników.....	8
Instrukcje dla trenerów/konsultantów dotyczące planowania i stosowania KAIN.....	9
Wymagania dotyczące trenerów/konsultantów	10



Zdobywanie wiedzy według indywidualnych potrzeb - KAIN

Uderzającą przeszkodą dla MSP jest brak czasu i stale przeciążenie właścicieli oraz brak możliwości zwolnienia pracowników na dłuższy czas, aby zaangażować ich w zaawansowane szkolenia. Szczególne zainteresowanie budzi również to, aby oferowane kwalifikacje w jak największym stopniu odpowiadały indywidualnym potrzebom pracowników w zakresie umiejętności, a jednocześnie odnosiły się do specyficznych problemów MŚP. W odpowiedzi na takie postulaty w projekcie zostanie zastosowana koncepcja strukturalna, na którą składają się następujące elementy:

- 2-3 etapy nauki z zajęciami dydaktycznymi, realizowane przez dwa dni w tygodniu, ewentualnie piątki i soboty.
- Pomiędzy nimi dłuższe okresy nauczania w miejscu pracy stażystów z jednoczesną realizacją innowacyjnych projektów rozwojowych w MŚP, obejmujące od trzech do czterech miesięcy.
- Propozycja terminów zajęć dydaktycznych w miejscu pracy stażysty:
 - a. coaching przez tych samych trenerów, którzy prowadzą również zajęcia w klasie,
 - b. opcjonalne i niestandardowe opcje e-learningu,
 - c. realizacja konkretnego projektu rozwojowego w firmie, w zakresie tematycznym danego szkolenia zaawansowanego, z udziałem jak największej liczby pracowników, co zapewni wspólne uczenie się w zespole.

Sprawdzone i wdrożone z powodzeniem ramy metodyczne (metoda szkoleniowa) KAIN

- tworzy wspólną bazę wiedzy dla uczestników o różnych doświadczeniach w procesach szkoleniowych i doradczych,
- uwzględnia w szczególności indywidualne doświadczenia uczestników,
- pokazuje możliwości zmiany/poprawy sytuacji uczestników na miejscu realizacji celów projektu i działań na rzecz zmiany,
- wyostrza wiedzę o możliwych potrzebach zmian,
- umożliwia zaangażowanym uczestnikom zaprojektowanie właściwych środków i ich prawidłowe wdrożenie, oraz
- łączy kwalifikacje z realizacją innowacyjnych projektów rozwojowych w przedsiębiorstwach.

KAIN opisuje zadania trenerów/konsultantów w zakresie przeprowadzania kwalifikacji w ramach ustawicznego kształcenia zawodowego, towarzyszenia w realizacji projektów rozwojowych specyficznych dla danej firmy oraz umożliwienia pracownikom firmy przeprowadzenia procesów zmian pod nadzorem konsultantów zewnętrznych.

Proces kwalifikacji i doradztwa składa się z trzech etapów:

1. nauczanie w klasie
2. samokształcenie przy wsparciu zewnętrznym
3. raport i refleksja.

Ogólnym celem szkolenia jest zapewnienie, że wszyscy uczestnicy mają wystarczające informacje i wiedzę na temat tego, jak podstawowa idea szkoleniowa może być wdrożona i realizowana w indywidualnych (dość różnych) warunkach ramowych na miejscu. Mamy nadzieję, że nabiorą pewności co do wykonalności procesów zmian.

Część 1: Classroom Teaching (ok. 2 dni)

Kluczowy cel: przekazywanie wiedzy - kształtowanie wspólnej płaszczyzny w grupie.

Ten moduł szkoleniowy składa się zasadniczo z 1,5-2-dniowego warsztatu, podczas którego uczestnicy poznają (zwykle oparte na nauce) modele i (konceptyjnie) stosują instrumenty badań związanych z projektem do strukturyzacji i rozwiązywania problemów. Ma to na celu stworzenie wspólnej podstawy konceptyjnej dla dalszych etapów szkolenia. Prezentowane modele i instrumenty (zalecane do praktycznego zastosowania) tworzą w idealnym przypadku wspólne ramy, głównie po to, aby lepiej zintegrować istniejące doświadczenia uczestników kursu w realizacji ich celów szkoleniowych. Doświadczenia uczestników mogą uzupełniać lub modyfikować propozycje badawcze dotyczące strukturyzacji i rozwiązywania problemów. Takie podejście umożliwia pożądane (konceptyjne) dostosowanie proponowanych modeli i instrumentów do indywidualnych potrzeb i specyfiki uczestników (ze względu na różnorodność ich sytuacji) na wczesnym etapie szkolenia.

Uwzględnienie indywidualnych potrzeb i specyfiki uczestników podczas szkoleń stacjonarnych wymaga dużej wiedzy i doświadczenia trenerów, w tym umiejętności stosowania interaktywnych i zorientowanych na uczestnika metod dydaktycznych.

Innym celem pierwszej części szkolenia jest przekazanie uczestnikom istotnych kwestii dotyczących planowania, realizacji oraz (krytycznej) oceny ich własnych projektów, które są przetwarzane w drugiej części szkolenia. Tak więc, kolejnym kluczowym celem tej części szkolenia jest wyposażenie uczestnika w krytyczne impulsy do przetwarzania prezentowanych modeli i instrumentów w jego indywidualnym projekcie. W pewnym sensie zastosowanie i wdrożenie prezentowanych modeli i instrumentów przez uczestników w ich pracy stanowi główny punkt ciężkości drugiej części koncepcji szkolenia.

Zadania trenerów/konsultantów:

Uwzględnienie indywidualnych potrzeb i specyfiki uczestników na miejscu podczas szkolenia face-to-face wymaga od trenerów wysokiego stopnia wiedzy i doświadczenia w stosowaniu interaktywnych i skoncentrowanych na uczestnikach metod dydaktycznych.

Kolejnym celem pierwszej części szkolenia jest zapoznanie uczestników z planowaniem, realizacją, a także (krytyczną) oceną ich własnego projektu, który zostanie omówiony w drugiej części szkolenia. Tak więc, kolejnym centralnym celem tej części szkolenia jest danie uczestnikom ważnych impulsów do wdrożenia prezentowanych modeli i instrumentów w ich własnym projekcie. Zastosowanie i wdrożenie przedstawionych modeli i instrumentów przez uczestników "u siebie" jest niejako punktem ciężkości drugiej części koncepcji szkolenia.

Część 2: Samodzielna nauka we własnej firmie/organizacji przy wsparciu trenerów (ok. 12 - 18 tygodni)

Kluczowy cel: transfer i praktyczne zastosowanie zdobytej wiedzy w indywidualnej praktyce zawodowej uczestników szkolenia; szczególna rola trenera jako konsultanta i coacha.

W drugiej części szkolenia, uczestnicy mają za zadanie zastosować umiejętności i wiedzę nabytą w pierwszej części szkolenia w odniesieniu do ich indywidualnej praktyki zawodowej w ich firmie/organizacji, zgodnie z ideą szkolenia. Dla uzyskania trwałego efektu uczenia się istotne jest, aby uczestnicy zaplanowali, wdrożyli, ocenili, udokumentowali i poddali krytycznej refleksji swój własny projekt lub własne działania w odniesieniu do poprawy ich indywidualnej sytuacji, zasadniczo w warunkach "tu i teraz".

Tej fazie kursu towarzyszą i wspomagają trenerzy oraz ich doradztwo i wsparcie techniczne. Zasadniczo uczestnicy są zdani na siebie w zakresie stosowania i wdrażania wiedzy zdobytej w części 1. Z reguły jednak porady i wsparcie są potrzebne, aby właściwie korzystać z korzyści płynących z adaptacji nowo nabytej wiedzy z części 1 szkolenia, teraz w warunkach rzeczywistych, i aby projekt zakończył się sukcesem. Wsparcie ze strony trenerów może być różne, od raczej prostej porady ogólnej w sensie przekazywania istotnych informacji, aż po dogłębną pomoc w formie coachingu. Zwykle zaleca się, aby w każdym przypadku indywidualnie decydować, jaki rodzaj wsparcia jest najbardziej odpowiedni, aby umożliwić każdemu uczestnikowi szkolenia osiągnięcie indywidualnych celów projektu.

Na tym etapie jest z pewnością możliwe, a nawet rzadkie, że w trakcie przetwarzania modeli i narzędzi przedstawionych w fazie 1, projekty uczestników szkolenia mogą odbiegać od ich początkowych koncepcji i planów. W takim przypadku trenerzy mogą podać pomocną dłoń w przywróceniu "prawdziwych" celów projektu.

Druga część szkolenia ma szczególnie pożądaną cechę dydaktyczną, umożliwiającą doskonalenie w miejscu pracy / we własnym przedsiębiorstwie, co zapewnia wysoką motywację do nauki. Z reguły ten rodzaj uczenia się, osadzony w rzeczywistych warunkach pracy, wymaga osobistego zaangażowania kierownictwa firmy i innych pracowników, a poprzez wspólne uczenie się w zespole zapewnia wyraźne, zwielokrotnione efekty szkoleniowe.

Kolejnymi zaletami są bezpośrednie wdrożenie zdobytej nowej wiedzy w codziennej pracy; innowacje związane z projektem leżą w interesie kierownictwa firmy, szybko stają się namacalne, a menedżerowie czują się zachęcani do kontynuowania zaawansowanych szkoleń dla swoich pracowników, czyniąc z nich strategiczny instrument zarządzania firmą. Poza tym, to podejście szkoleniowe odpowiada na szczególne potrzeby małych i średnich przedsiębiorstw, dla których największą barierą w dobrym szkoleniu jest brak czasu. W przypadku metody szkoleniowej KAIN prawie całkowicie unika się straconych godzin pracy i nieobecności w pracy.

W drugiej części uczestnicy mają za zadanie zastosować wiedzę zdobytą w pierwszej części oraz wiedzę o tym, jak kształtować własną praktykę w sensie idei szkoleniowej w swoich firmach/organizacjach. Dla uzyskania trwałego efektu (uczenia się) konieczne jest, aby zaplanowali, wdrożyli, ocenili, poddali krytycznej refleksji i udokumentowali własny projekt lub działania mające na celu poprawę sytuacji na miejscu w ich indywidualnych warunkach ramowych w "tu i teraz".

Tej fazie trwającej ok. 12 - 18 tygodni towarzyszy i wspiera profesjonalne doradztwo i wsparcie ze strony trenerów/konsultantów.

Zadania trenerów/konsultantów:

Na początku dłuższej fazy uczenia się w miejscu pracy definiuje się i przygotowuje w firmie innowacyjny projekt rozwojowy, który ma być zrealizowany. Trener towarzyszy pracom nad realizacją projektu rozwojowego w firmie i w razie potrzeby angażuje innych konsultantów i ekspertów. Wsparcie trenerów może sięgać od dość prostej konsultacji ogólnej w sensie przekazywania istotnych informacji do intensywnego towarzyszenia w sensie coachingu. W indywidualnych przypadkach należy zwykle rozważyć, jaki rodzaj wsparcia jest potrzebny, aby umożliwić poszczególnym uczestnikom realizację ich indywidualnych celów projektowych.

W tej fazie jest całkiem możliwe i nierzadkie, że podczas stosowania w praktyce modeli i instrumentów przedstawionych w fazie 1, indywidualny projekt przebiega inaczej niż początkowo myślał i planował uczestnik. Nawet w takich sytuacjach trenerzy zespołu projektowego mogą stanowić cenne wsparcie w dążeniu do realizacji "rzeczywistych" celów projektu.

Ta druga część szkolenia umożliwia w szczególności bardzo pożądaną aspekt dydaktyczny pracy nad konkretnymi ulepszeniami we własnym przedsiębiorstwie / na własnym stanowisku pracy, co wiąże się z wysoką motywacją do nauki. W tym procesie uczenia się kierownictwo firmy i inni pracownicy są zazwyczaj intensywnie zaangażowani w to, co jest rzeczywiście robione w miejscu pracy, co pozwala na wspólne uczenie się i osiągnięcie silnego efektu multiplikacji w szkoleniu.

Dalsze zalety to fakt, że to, czego się nauczono, jest bezpośrednio wdrażane w codziennym życiu biznesowym, że innowacje związane z pracą projektową leżą w interesie kierownictwa firmy, szybko stają się widoczne i motywują menedżerów do promowania dalszych szkoleń dla pracowników i wykorzystywania ich jako strategicznego instrumentu zarządzania firmą. Odpowiada ona również na szczególne potrzeby małych i średnich przedsiębiorstw, które stale cierpią na brak czasu jako największą przeszkodę w szkoleniu. Metoda szkoleniowa KAIN z reguły niemal całkowicie eliminuje absencję.

Część 3: Prezentacja projektu indywidualnego i refleksja (ok. 1,5 - 2 dni)

W trzeciej części szkolenia, zdobyte doświadczenia i spostrzeżenia zostaną zaprezentowane i wymienione podczas wspólnego wydarzenia, z naciskiem na prezentację projektów poszczególnych uczestników. Zarówno uczestnicy jak i trenerzy będą mieli za zadanie przejrzeć i zastanowić się nad projektami przedstawionymi przez uczestników i przeanalizować odpowiedzi pod kątem możliwego wkładu w zrównoważone śledzenie celów szkoleniowych. Ponadto, kolejny kluczowy cel może pomóc w zidentyfikowaniu głównych barier dla "jeszcze nie osiągniętego sukcesu" i naprawić je w przyszłości.

Wymiana informacji między uczestnikami może dostarczyć cennych informacji, jak ulepszyć własne projekty, aby były jeszcze bardziej udane.

Zadania trenerów/konsultantów:

- umożliwić konstruktywną wymianę między uczestnikami,
- skupić się na wspólnej podstawie dla realizacji (ogólnych) celów szkoleniowych, oraz
- moderować dyskusję instruktazową na temat identyfikacji wspomagającej,
- pomysły na bezproblemowe rozwiązania wdrożeniowe dla projektów uczestników szkolenia, oraz
- przeszkadzające warunki procesów zmian i przedstawiają wkłady do ewentualnego zmniejszenia oporu w śledzeniu poszczególnych projektów.

Oczywiście po ukończeniu trzeciej części może nastąpić dłuższy etap samokształcenia połączony z wdrożeniem w pracy, a następnie ponownie zajęcia w formie trzeciego warsztatu itd.

Po zakończeniu szkolenia wszyscy uczestnicy powinni mieć wystarczające informacje i pomysł, jak wdrożyć i realizować podstawową ideę szkoleniową, najczęściej w różnych warunkach rzeczywistych.

Układ czasowo-organizacyjny i kompetencje uczestników

Z pewnością truizmem jest, że w dużym projekcie międzynarodowym uczestnicy z różnych krajów nigdy nie będą w stanie dopasować swoich ram czasowych, aby korzystać ze wspólnych spotkań i

wydarzeń. Jednak zaplanowanie i przeprowadzenie szkolenia dla określonej grupy docelowej i jej uczestników wymaga

- uczestnicy części 1 w każdym przypadku biorą również udział w części szkoleniowej 3. W razie potrzeby należy udostępnić pary lub małe zespoły jako przedstawiciele zespołu projektowego w odniesieniu do tych części szkoleniowych,
- uczestnicy mają doświadczenie w prezentowaniu treści lub w stosowaniu interaktywnych metod projektowania szkoleń, lub są przeszkoleni, aby sprostać wymaganiom,
- uczestnicy są w pewnym stopniu zaangażowani w podejmowanie decyzji lub współdecydowanie w swojej firmie/organizacji w odniesieniu do realizacji swoich projektów i otrzymywania odpowiedniego wsparcia od kierownictwa wyższego szczebla.

Instrukcje dla trenerów/konsultantów dotyczące planowania i stosowania KAIN

Wybór firm/osób do szkolenia i konsultacji zależy od zainteresowań firm. W podejściu aktywnym można dokonać wstępnej selekcji na podstawie indywidualnych kryteriów, np. sektora, wielkości firmy, stanu wykorzystania technologii, jakości polityki personalnej, orientacji na innowacje, ..., czyli/inaczej mówiąc poziomu dojrzałości organizacji.

Wielkość grupy nie powinna przekraczać ośmiu i być mniejsza niż trzy lub cztery przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa mogą mieć prawo do wysłania więcej niż jednej osoby (grupa projektowa). Całkowita grupa nie powinna przekraczać więcej niż dwanaście osób.

Osoby z firm powinny mieć prawo do podejmowania decyzji lub wypowiedzania się w swoich organizacjach, aby móc zdecydowanie przyspieszyć realizację swoich indywidualnych projektów.

Na koniec części 1 uczestnicy powinni zdecydować, czy chcą kontynuować część 2 i 3. W przeciwnym razie zasoby zostaną zmarnowane. Jeśli istnieje obawa, że w części 2 pojawią się problemy, lepiej będzie zrobić mały projekt do testowania niż zbyt wiele lub zbyt duże projekty. I: Nawet z nieudanych projektów można się czegoś nauczyć.

Firmy mogą wymieniać się swoimi pomysłami i doświadczeniami w fazie rozwoju, np. wspólnie opracowywać środki.

Wymagania dotyczące instruktorów/konsultantów

W różnych punktach krótkiego opisu metody szkoleniowej stało się jasne, że trenerzy mają do odegrania szczególną rolę w stosowaniu tej metody, co zostało tu jeszcze raz podkreślone.

Generalnie trenerzy/konsultanci powinni mieć doświadczenie w prezentowaniu treści i stosowaniu metod interaktywnych do projektowania szkoleń.

Na tle ogólnej wiedzy obejmującej wszystkie istotne obszary tematyczne trenerzy są nie tylko przedstawicielami różnych tematów i treści projektów, ale także - z dydaktyczno-metodycznego punktu widzenia - moderatorami, facylitatorami (procesu) uczenia się, trenerami, czasami współkierownikami, konsultantami, a nawet uczniami.

W poszczególnych przypadkach muszą też zdecydować, w jakiej formie w przypadku tematów wysokospecjalistycznych konieczne jest zaangażowanie ekspertów i specjalistów od danego (szczegółowego) tematu. Wymaga to dobrej sieci kontaktów.

Szczególnym wyzwaniem dla trenerów jest sytuacja, gdy występują oni w roli trenera, który być może będzie musiał również indywidualnie wspierać procesy uczenia się poszczególnych uczestników w realizacji projektu na miejscu.

W ramach programu Train the Trainer dla nauczycieli do prowadzenia doskonalenia zawodowego, nauczyciele zapoznają się z metodą KAIN i uczą się umiejętności jej stosowania.