

prof. nzw. dr Krystyna Kubik

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki
i Przedsiębiorczości w Łomży
Instytut Przedsiębiorczości

Doskonalenie i rozwój pracowników globalnych organizacji

Improvement and development of employees of global organizations

Streszczenie: *Artykuł prezentuje rolę oraz znaczenie szkoleń pracowników współczesnych organizacji. Przedstawiono determinanty planowania szkoleń. Omówiono najpopularniejsze metody i techniki doskonalenia pracowników. Zaprezentowano także metody oceny skuteczności szkoleń.*

Słowa kluczowe: doskonalenie, szkolenie, kadra

Abstract: *The article presents the role and importance of trainings of employees of modern organizations. The determinants of trainings' planning and the most popular methods and techniques for improvement of employee qualifications were presented. The material also paid attention to the methods for assessing the effectiveness of trainings.*

Keywords: improvement, training, personnel

Planowanie szkoleń

Czynnikiem decydującym o miejscu i funkcjonowaniu człowieka w społeczeństwie, w tym o wykonywaniu jakiegoś zawodu, jest jego wykształcenie, na które składają się trzy zasadnicze elementy: wiedza obejmująca wszelkie wiadomości utrwalone w umyśle człowieka – pozwalają mu one rozumieć świat oraz działać w nim; umiejętności, na które składa się ogół sprawności intelektualnych i praktycznych oraz postawy, przez co rozumie się sposoby zachowania utrwalone w nawykach, przyzwyczajeniach, a także w systemie przekonań i wartości¹.

Osoby, które zarządzają organizacjami mającymi siedziby w Europie, Stanach Zjednoczonych i Azji, każdego roku ponoszą ogromne wydatki związane ze szkoleniem pracowników. Nakłady na szkolenia obejmują łączne koszty, które wiążą się z nadążaniem za zmianami technologicznymi i społecznymi, zaangażowaniem kierownictwa w kształtowanie kompetentnego i produktywnego personelu².

Peter Drucker, wybitny teoretyk zarządzania, w roku 1954 do czterech klasycznych funkcji zarządzania (planowania, organizowania, motywowania

¹ Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2011, s. 255.

² W. Cascio, J. Boudereau, *Inwestowanie w ludzi. Wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 351.

i kontrolowania) dodał jeszcze jedną – rozwój ludzki. Jego zdaniem funkcja ta miała coraz bardziej zyskiwać na znaczeniu. Okazało się, że miał rację. Kształcenie i rozwój personelu uznawane jest obecnie za priorytet. Sukces każdej firmy zależy bowiem przede wszystkim od ludzi – od pracowników dobrze wyszkolonych, kompetentnych i twórczo myślących.

Kształcenie i rozwój to elementy systemu personalnego mające na celu uzupełnianie wiedzy oraz doskonalenie umiejętności i kompetencji niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań na obecnym i (lub) przyszłym stanowisku pracy. Szkolenie to uczenie pracowników wykonawczych i technicznych sposobów wykonywania czynności na stanowisku, na jakim zostali zatrudnieni. Natomiast doskonalenie (rozwój) to uczenie menedżerów i pracowników fachowych umiejętności niezbędnych na ich obecnym i przyszłym stanowisku.

Kształceniem (szkoleniami) pracowników w firmie nie może rządzić przypadek. Powinno to być działanie zaplanowane, którego podstawą jest świadomość tego, że inwestowanie w rozwój pracowników nie jest luksusem, lecz inwestycją równie ważną, jak każda inna, a może nawet najważniejszą. Dlatego też w firmach nowoczesnie zarządzanych szkolenia tworzą stały i dokładnie zaplanowany proces, którego zasadniczym zadaniem jest zaspokojenie potrzeb rozwojowych całej organizacji oraz doskonalenie umiejętności każdego pracownika z osobna.

Szkolenie należy właściwie zaplanować i przygotować pamiętając przy tym, że zgodnie z zasadą ciągłego rozwoju – doskonalenie musi obejmować nie tylko nowych pracowników i że jest to proces ciągły, w którym formalne instruowanie ustępuje samodzielnemu doksztalcaniu się pracowników, przy wsparciu i pomocy ich przełożonych. Kierowanie procesem szkolenia znacznie poprawia jego skuteczność. Jeśli program szkolenia jest dobrze przemyślany i dobrze realizowany, korzysta na tym zarówno organizacja, jak i sami pracownicy.

Szkolenie jest głównym instrumentem w procesie dopasowywania każdego nowego angażowanego człowieka do specyfiki pracy na danym stanowisku, pozwala to uzupełniać kwalifikacje ludzi, przygotowywać ich do zmian stanowisk na równorzędne i wyższe stanowiska. Korzyści ze szkoleń odnosi zarówno firma jak i zatrudnieni pracownicy³.

Korzyści ze szkoleń dla firm⁴:

- lepsze, sprawniejsze wykonywanie zadań;
- poprawa poziomu wydajności i jakości pracy;
- przystosowanie pracowników do zmian;
- zwiększenie zaangażowania w wykonanie pracy;
- podniesienie poziomu motywacji;
- większa samodzielność pracowników;
- zintegrowanie ludzi ze sobą i firmą;
- poprawa wizerunku firmy na zewnątrz;
- rozwój kapitału ludzkiego firmy.

Korzyści ze szkoleń dla pracownika⁵:

- łatwiejsze przystosowanie się do nowej pracy;

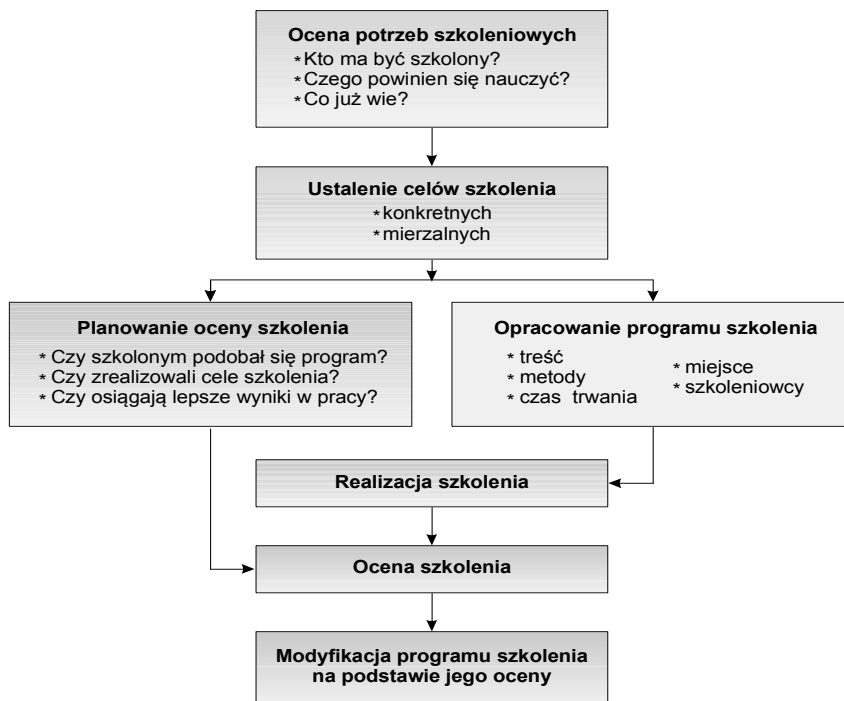
³ A. Andrzejczyk, *Projektowanie i realizacja szkoleń*, PWE, Warszawa 2010, s. 31.

⁴ Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 257-258.

⁵ *Ibidem*, s. 258.

- lepsze wywiązywanie się z obowiązków;
- możliwość osiągnięcia wyższych zarobków;
- szansa na awans i rozwój kariery;
- możliwość przekwalifikowania się;
- większe możliwości funkcjonowania na rynku pracy;
- większa satysfakcja z pracy;
- obniżenie niepewności co do przyszłości, obawy o utratę pracy.

Istotę procesu szkolenia graficznie przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Proces szkolenia

Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 437

Na początek należy określić potrzeby edukacyjne personelu⁶. Źródłem danych dotyczących owych potrzeb są:

- informacje uzyskane w trakcie oceny pracowników,
- analizy poszczególnych stanowisk pracy,
- diagnoza organizacji,
- analiza skali i rodzaju potrzeb edukacyjnych.

⁶ J. Litwin, *Szkolenie pracowników*, [w:] W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu, Warszawa 2004, s. 346.

Mając zidentyfikowane potrzeby szkoleniowe można rozpocząć budowanie programu szkoleniowego. Należy na tym etapie odpowiedzieć na następujące pytania:

- kto będzie uczestniczyć w szkoleniu?
- co zamierzamy osiągnąć przez realizację programu szkoleniowego?
- co spodziewają się osiągnąć uczestnicy szkolenia?
- co powinno zawierać szkolenie, aby osiągnąć zamierzone cele?
- jak szkolenie powinno być zaprojektowane?
- jakie metody szkoleniowe powinny zostać zastosowane?
- kto powinien być trenerem?
- gdzie i kiedy szkolenie powinno się odbyć?
- w jaki sposób mogą być ocenione efekty przeprowadzonego szkolenia?

Sposobem przełożenia inwencji szkoleniowych na zespół konkretnych działań operacyjnych jest plan szkoleniowy. Może on obejmować organizację jako całość, może również dotyczyć jedynie określonego jej elementu (działu).

Elementami składowymi planu szkoleniowego są:

- cele programu szkoleniowego – muszą być wypadkową założeń polityki szkoleniowej oraz efektów przeprowadzonej analizy w zakresie potrzeb szkoleniowych firmy; jasno sprecyzowany cel musi leżeć u podstaw każdego szkolenia, cel ten powinien szczegółowo określać, co organizacja chce osiągnąć przez fakt przeszkolenia pracowników w danym aspekcie,
- grupa docelowa – każda firma musi odpowiedzieć sobie na pytanie, kto ma być uczestnikiem szkolenia; skład grupy szkoleniowej jest niezwykle ważnym elementem warunkującym powodzenie każdego szkolenia, wskazane jest, aby w szkoleniu brały udział osoby reprezentujące podobny poziom wiedzy (na dany temat), posiadające podobne doświadczenia, należące do tych samych działów,
- liczebność grupy docelowej – bez względu na rodzaj szkolenia wskazane jest, aby grupy szkoleniowe nie były zbyt liczne, zbyt duża liczba uczestników uniemożliwia, bowiem prowadzącym stosowanie aktywnych metod dydaktycznych; praktyka psychologiczna sugeruje, że najefektywniej pracuje grupa, w skład której wchodzi od 10 do 12 osób⁷,
- treść szkolenia i metody szkoleniowe – powinny w jak najpełniejszym stopniu umożliwiać realizację postawionych celów oraz być dostosowane do poziomu i potrzeb uczestników,
- organizacyjne aspekty szkolenia – w tej części planu należy opracować założenia dotyczące organizacyjno-administracyjnych aspektów szkolenia; przygotować należy harmonogram zajęć szkoleniowych, zdecydować się na czas i miejsce prowadzenia zajęć oraz określić możliwości finansowe,
- kadra szkoląca – w zależności od zidentyfikowanych celów szkolenia, grupy docelowej, zawartości i metod nauczania mogą być określone szczegółowe wymagania kadry szkolącej,
- ocena szkolenia – każde szkolenie wymaga oceny jego rezultatów, uczestnikom pozwala to na uporządkowanie zdobytej wiedzy

⁷ P. Fortuna, *Co zrobić żeby nie stracić?*, <http://kadry.nf.pl>.

i zastanowienie się, jakie korzyści może im ona przynieść; specjalistom do spraw szkoleń ocena daje możliwość stwierdzenia, czy cel szkolenia został osiągnięty i jakich weryfikacji należy dokonać w przyszłości⁸.

Plan szkoleń powinien także uwzględniać takie czynniki, jak: oczekiwania w kategoriach rozwoju kompetencji; dobrze jest oczekiwać te przedstawić w postaci graficznej, logiczny ciąg rozwoju kompetencji zakładający konieczność rozwoju kompetencji ogólnych (zwykle z zakresu umiejętności społecznych) przed szczegółowymi kompetencjami biznesowymi i profesjonalnymi, wielkość dysproporcji pomiędzy stanem obecnym a pożądanym – szczególnie w odniesieniu do kompetencji krytycznych; im większa dysproporcja, tym szybciej powinniśmy się nią zająć oraz więcej uwagi na nią zwrócić⁹.

Programy szkoleniowe w organizacji związane są zazwyczaj z jej długofalowymi potrzebami i zamierzeniami. Najczęściej uwzględniają one korzystanie z usług i procedur wyspecjalizowanych organizacji edukacyjnych, np. szkół wyższych, stowarzyszeń naukowych, prywatnych firm szkoleniowych. Wiele dużych organizacji rozwija również własne systemy edukacyjne¹⁰.

Techniki szkoleń

Dobór szkolenia zależy od wielu różnych czynników, w tym między innymi od celu programu szkoleniowego, liczby szkolonych, charakteru przedmiotu, czasu przeznaczanego na szkolenie. Szkolenia prowadzone w przedsiębiorstwach różnią się właściwie formą, jednak metody szkoleniowe powinny w jak najpełniejszym stopniu umożliwiać realizację postawionych celów oraz być dostosowane do poziomu i potrzeb uczestników. Generalnie dąży się do tego, aby osoby szkolone miały okazję do aktywnego udziału w realizowanym programie.

Szkolenia mogą być prowadzone na stanowisku pracy, to szkolenia wewnętrzne - podczas nich następuje przekazywanie wiedzy, umiejętności i postaw przez przełożonego oraz innych pracowników bezpośrednio w miejscu wykonywania zadań. Ten rodzaj szkolenia określa się również mianem treningu poprzez pracę. Niektóre przykładowe techniki takich szkoleń to:

- Wzorowanie się – polega na naśladowaniu czynności lub słów innej osoby. Wybiera się najpierw podmiot naśladowania, obserwuje się jego zachowania i następnie powtarza się te zachowania. Zazwyczaj naśladowany podmiot nie jest świadomy, że wzorowanie się ma miejsce, specjalistyczny instruktaż – polega na wprowadzeniu pracownika na stanowisko pracy i zapoznanie się z jego zakresem czynności. Zastosowanie tej techniki rozpoczyna się od przygotowania stanowiska pracy oraz szkolonego pracownika przez zapewnienie materiałów i narzędzi, sprawdzenie posiadanej przez niego wiedzy oraz ustalenie celów instruktażu. Potem następuje zademonstrowanie i objaśnienie sposobu wykonywania pracy z wypukleniem najistotniejszych momentów. Kolejnym etapem jest wykonanie określonej czynności przez szkolonego pracownika oraz ich powtarzanie do czasu ich pełnego opanowania. Na zakończenie następują ćwiczenia oraz kontrola powiązana z ewentualną pomocą i poradą. Specjalistyczny instruktaż może

⁸ R. Wdowich, *Poziom oceny*, [w:] „Szkolenia Pracownicze”, nr 1/1999.

⁹ J. Chybicki, *Zintegrowany proces szkoleniowy*, <http://kadry.nf.pl>.

¹⁰ B. Kaczmarek, C. Sikorski, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1995. s. 116. Także: Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, s. 292.

się odbywać w formie pisemnej instrukcji zawierającej opis kolejnych kroków wykonywania powierzonego zadania, powierzanie zadań zleconych, tzw. special assignment to powierzanie pracownikowi zadań, które przekraczają wykonywanie jego rutynowych obowiązków. Powierzanie zadań obejmuje: ustalenie celu i terminu realizacji, samodzielne osiąganie założonego celu przez szkolonego w oparciu o dostępne środki i metody, kontrolę i ocenę stopnia osiągnięcia tego celu. Technika ta stwarza pracownikowi możliwość sprawdzenia się w pracy wykraczającej poza zakres normalnych obowiązków, a przełożonemu dostarcza informacji o potencjalnych możliwościach rozwoju podwładnego powierzanie zastępstwa – technika ta polega na chwilowym objęciu innego stanowiska, które jest nie obsadzone w danym czasie z powodu choroby, urlopu czy też świadome powierzenie na pewien czas innych zadaniach. Celem tej techniki jest sprawdzenie przydatności pracownika w nowych warunkach. Zastępstwo odbywa się na tym samym poziomie lub o jeden szczebel wyżej w hierarchii organizacyjnej.

- Rotacja na stanowiskach pracy – polega na planowym zmienianiu określonych stanowisk pracy przez wybranych pracowników lub grupy pracownicze. Stosowanie rotacji wymaga dokładnego określenia stanowisk pracy, na których ma być przeprowadzona rotacja pracowników, oraz jak długo pozostaną na nowych stanowiskach pracy. Rotacja umożliwi wzrost kwalifikacji pracowników, poszerzenie ich doświadczenia oraz zapoznanie się z różnymi aspektami funkcjonowania firmy. Zaletą tej techniki jest wzrost elastyczności potencjału pracy oraz rozwijanie umiejętności współpracy u poszczególnych pracowników. Z drugiej strony przyczynia się do osłabienia identyfikacji pracownika z wykonywaną pracą ze względu na przejściowość wykonywanych zadań.
- Konsultacje z przełożonym – polegają na przekazywaniu doświadczenia zawodowego przez kierowników o długim stażu. W ten sposób kierownicy przygotowują swoich następców. Wymaga to od nich pewnych zdolności pedagogicznych, np. umiejętności oceny, cierpliwości. Zaletą tej techniki jest niski koszt oraz dzięki niej przełożony rozwija swoje umiejętności interpersonalne i koncepcyjne.
- Wychowywanie (mentoring) – służy do kształtowania pożądanых zachowań. Jego istotę stanowi związek między podwładnym a przełożonym, który stanowi wzór do naśladowania.
- Coaching – w tej technice szczególną rolę odgrywa relacja pomiędzy szkolonym a szkolącym. Relacja ta polega na m.in. na wspólnym ustaleniu celów i sposobów wykonywania pracy oraz na ciągłej obecności przełożonego obok podwładnego, obserwowaniu go i wspieraniu go radą i pomocą. Technika ta jest stosowana do rozwiązywania problemów komunikacyjnych w przedsiębiorstwie zarówno wśród pracowników, jak i pomiędzy kierownikami wyższych szczebli zarządzania.
- Udział w pracach projektowych – jest to grupowa odmiana techniki zadań zleconych. Szkolonego przydziela się do zespołu zadaniowego nad określonym projektem. Dzięki temu pracownik nabywa wiedzy fachowej z różnych dziedzin i umiejętności interpersonalnych.
- Grupowe formy pracy – powstają, gdy zespoły zadaniowe nie zostaną rozwiązane po zakończeniu cyklu projektowego. Ich rolą jest wykonywanie

pewnych zadań tworzących określoną całość w procesie pracy. Wszyscy członkowie są równi w zakresie sprawowania władzy. Celem grupowych form pracy jest wymiana doświadczeń pomiędzy członkami lub kreowanie nowej wiedzy¹¹.

Zalety szkoleń na stanowisku pracy:

- dają większe możliwości dostosowania specyfiki i treści szkolenia do danej osoby i stylu jej pracy,
- przeprowadzane są w warunkach sprzyjających lepszemu poznaniu się, co wzmacnia kulturę organizacji,
- bieżące rozwiązywanie problemów pojawiających się w codziennej pracy,
- uniknięcie etapu transformacji wiedzy teoretycznej w praktyczne działanie,
- uaktywnienie menedżerów liniowych,
- łatwiejsza ocena efektów szkolenia,
- nakłady czasu i pieniędzy na szkolenie szybko zwracają się w postaci zwiększonej wydajności.

Wady szkoleń na stanowisku pracy

- ograniczone możliwości wykorzystania zdobytej wiedzy i umiejętności,
- niewielki wzrost siły przetargowej pracownika na rynku pracy,
- zagrożenie przekazania niewłaściwych sposobów lub wzorców działania nowemu pracownikowi,
- obecność przełożonych może być dla uczestników szkolenia czynnikiem hamującym,
- możliwość prowadzenia nierzetelnego szkolenia przez podmioty szkolące w obawie o utratę uprzywilejowanego stanowiska,
- brak zdolności pedagogicznych sprawia szkolenia nieefektywne¹².

Szkolenia zewnętrzne (techniki szkolenia poza stanowiskiem pracy) - to szkolenia przeprowadzane poza stałym miejscem pracy. Celem tego szkolenia jest przekazywanie wiedzy teoretycznej oraz uczenie się określonych zachowań. Praktyczne wykorzystanie zdobytych informacji następuje po zakończeniu szkolenia.

Wybrane techniki szkolenia zewnętrznego:

- konferencje – organizowane są najczęściej dla kierowników i specjalistów. Udział w konferencji biorą również zapraszeni goście spoza firmy np. doradcy, naukowcy. Pracownicy firmy dzięki konferencjom poszerzają wiedzę z wybranej dziedziny jak i nawiązują kontakty z ekspertami. Uczestnicy konferencji poznają nowe koncepcje i doświadczenia. Informacje przekazywane są w postaci referatów, które zawierają najnowsze wyniki badań w jakiejś dziedzinie albo za pomocą projektów na przyszłość np. projekty ustaw, programy nauczania. Ta technika jest bardzo czasochłonna i wymaga często dalekich podróży;
- seminaria – umożliwiają szkolonym spotkanie się z osobami z innych wydziałów i organizacji. Spotkania te dają możliwość do omówienia problemów pojawiających się w trakcie aktualnie realizowanych projektów.

¹¹ A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 320-324.

¹² *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, pr. zbior. pod red. A. Szałkowskiego, AE, Kraków 2000, s.116-122.

Prowadzący seminarium ma za zadanie umiejętnie poprowadzenie dyskusji i udzielenie wskazówek o charakterze metodologicznym;

- analiza przypadku (case study) – zalicza się ją do aktywnych technik nauczania znajdujących szersze zastosowanie w wewnątrzzakładowych i pozazakładowych szkoleniach zawodowych. Tutaj na przykładzie konkretnej sytuacji z różnych dziedzin funkcjonowania przedsiębiorstwa są formułowane i rozwiązywane problemy, które podlegają analizie, ocenie i na tej podstawie proponowane są alternatywne rozwiązania. Rozwiązania te są poddawane dyskusji, dzięki czemu uczestnicy szkolenia zyskują wiedzę na określony temat. Analizowane przypadki zaczerpnięte są z sytuacji rzeczywistej, która miała miejsce w przeszłości lub w teraźniejszości przedsiębiorstwa, albo też pochodzi z zewnątrz firmy. W rzeczywistości występują różne metody analizy przypadków.

Oto dwie z nich:

Metoda problemowa (Case Problem Method) – polega na przedstawieniu w prostej formie sytuacji z praktyki, której opis dostarcza niezbędnych informacji do rozwiązania problemu. Podjęcie prawidłowej decyzji wymaga przestrzegania zasad postępowania oraz wykorzystania technik służących do znalezienia odpowiedniego rozwiązania. Dokładny opis posiada animator (podmiot szkolący). Uczestnicy mają jedynie dość powierzchowne opisy. Szczegółów dowiadują się w toku zadawania pytań animatorowi dyskusji grupowej. Metoda problemowa jest odbiciem typowego procesu decyzyjnego. Uczy ona właściwego dobierania informacji do podjęcia decyzji.

Metoda sytuacyjna (Case Study Method) - na podstawie obszernego opisu sytuacji danego przedsiębiorstwa, zawierające ogólne dane o przedsiębiorstwie i jego działach, należy przeanalizować określone problemy i podjąć odpowiednie decyzje. Opis zawiera zarówno ważne, jak i mniej istotne informacje z punktu widzenia rozwiązywanego problemu. Uczestnicy sami muszą zadecydować, które są ważne w aspekcie podejmowanych decyzji. Znaczącą rolę odgrywa tu animator. Jego zadaniem jest umiejętnie poprowadzenie dyskusji i sterowanie nią. Animator nie zajmuje własnego stanowiska wobec rozwiązywanego problemu.

Inscenizacja (gra ról) – polega na odgrywaniu przez szkolonych określonych ról organizacyjnych. Ta aktywna technika pomaga kształtować określone zachowania poprzez symulację rzeczywistych sytuacji w środowisku pracy. Za pomocą inscenizacji można np. ćwiczyć umiejętność negocjowania. Prowadzący szkolenie powinien znać problematykę będącą tematem inscenizacji oraz psychologiczne uwarunkowania zachowania się człowieka w określonych sytuacjach organizacyjnych. Inscenizacja umożliwia lepsze zrozumienie odgrywanej przez siebie roli społecznozawodowej i ról realizowanych przez inne osoby w ramach organizacji i poza nią.

Zaprogramowany instruktaż - jest to technika, w której rolę instruktora przybiera odpowiedni program komputerowy. Przekazuje on wiedzę ogólną z danej dziedziny, stawia pytania i sprawdza poprawność odpowiedzi. Dzięki temu uczący się kontroluje swoje postępy w nauce. Zaprogramowany instruktaż umożliwia pracę uczącemu się w ustalonym przez siebie stopniu trudności, tempie, rytmie i czasu przebiegu szkolenia. Zastosowanie komputera w procesie uczenia się przybiera coraz to nowe formy, począwszy od prostych programów wykorzystywanych w ramach różnych ćwiczeń, przez formy interaktywne (computer assisted training, CAT), a skończywszy na pełnych programach szkole-

niowych opierających się na wykorzystywaniu kompleksowych aplikacji (computer based training, CBT).

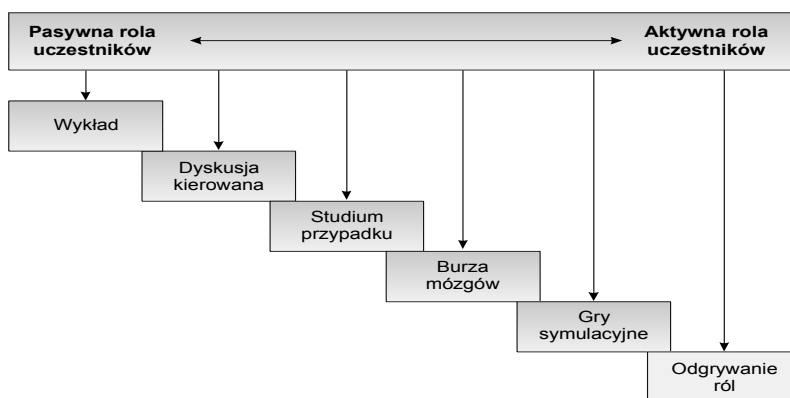
Zalety szkolenia zewnętrznego to:

- korzystanie z usług wybitnych profesjonalistów spoza organizacji,
- kontakt z ośrodkami nauki (np. uniwersytety), który umożliwia transfer aktualnej wiedzy,
- możliwość refleksyjnego spojrzenia na aktualnie wykonywaną pracę,
- brak ryzyka zakłóceń w procesie pracy,
- realizacja innych celów poza szkoleniowymi.

Wady szkolenia zewnętrznego to:

- praktyczne wykorzystanie wiedzy następuje po zakończeniu szkolenia,
- wysokie koszty,
- utrudniona kompleksowa ocena efektywności szkolenia,
- czasowe oderwanie pracowników od ich codziennych zadań,
- duże ryzyko nieadekwatności szkolenia do rzeczywistych potrzeb organizacji i jej członków.

Dlatego też obecnie kładzie się szczególny nacisk na metody ćwiczeniowe, warsztaty i analizy przypadków, odchodzi się zaś od wykładów.



Rysunek 2. Metody najmniej i najbardziej angażujące uczestników szkolenia
 Źródło: *Zarządzanie szkoleniami*, Materiały szkoleniowe Human Factor, Kraków 1998, s. 35.

Menedżerowie mają do dyspozycji wiele różnych metod szkolenia personelu i doskonalenia kadry kierowniczej. W wyborze kierują się wieloma względami, najważniejszym chyba jest jednak treść szkolenia.

Wykład – jest najbardziej jednokierunkową formą przekazywania wiedzy, gdzie wykładowca przedstawia wcześniej przygotowany, obiektywny materiał naukowy lub praktyczny, najczęściej dokładnie opracowany, ilustrowany wynikami badań, analiz, zakończony odpowiednim podsumowaniem i wnioskami¹³. Efektywność zajęć prowadzonych w ten sposób jest jednak bardzo niska. Udział słuchaczy jest bowiem bardzo ograniczony albo nawet żaden. Wykład warto łączyć z innymi formami, takimi jak dyskusja, burza mózgów, studium przypadku.

¹³ M. Zmyślony, *Edukacyjne ABC*, „Szkolenia Pracownicze”, nr 1 z 1999 r., s. 3.

W sytuacjach, gdy wprowadza się nowe informacje, podsumowuje się omawiany temat, porządkuje się logicznie omawiane zagadnienia poleca się metodę w formie wykładu. Jest dobrą metodą do przekazywania w krótkim czasie informacji dużej grupie osób.

Zadana lektura – to metoda, w której uczestnicy sami zapoznają się z określonym materiałem, obrazującym pewien stan faktyczny. Lektury mogą być przygotowane specjalnie dla celów szkoleniowych lub nie¹⁴.

Konferencja – to dyskusja w małej grupie wybranych tematów, zwykle prowadzona przez szkoleniowca.

Dyskusja kierowana – jest to wymiana wiedzy, poglądów, opinii pomiędzy uczestnikami szkolenia, którą kieruje trener. Tę metodę należy stosować, kiedy uczestnicy mają wiele informacji, które powinny być wymienione między nimi. Dyskusję najlepiej stosować na początku prezentacji, aby poznać opinię i wiedzę uczestników, na zakończenie wykładu, aby podsumować treści w nim zawarte.

Studium przypadku – jest to zestaw informacji badany przez uczestników szkolenia, tak aby mogli określić przyczynę problemu i rozwiązać go. Studium przypadku jest formą krótkiego lub dłuższego tekstu, opisującego sytuację bądź zdarzenie, z dołączonymi zazwyczaj pytaniami sugerującymi kierunek analizy i oceny. Zaletami tej metody jest to, że zachęca ona uczestników do wymiany poglądów, aktywizuje wszystkich, zwiększa dynamikę szkolenia i pobudza uczestników do samodzielnego rozwiązywania problemów.

Burza mózgów – jest to metoda grupowego rozwiązywania problemów, oparta na sile skojarzeń, która wykorzystywana jest na dwa sposoby: każdy uczestnik zgłaszający pomysł pobudza swoją wyobraźnię, a wypowiedziana przez niego idea wyzwala skojarzenia u innych członków grupy. Metodę warto zastosować, gdy chcemy zaangażować uczestników w treść szkolenia. Nie należy jednak używać jej wtedy, gdy w grupie nie panuje atmosfera zaufania i poczucia bezpieczeństwa.

Gry symulacyjne – jest to forma, która rozwija umiejętności praktyczne. Istnieje wiele rodzajów gier umożliwiających uczestnikom szkolenia poznać nową rzeczywistość, „pobawić się nią”. Są to m.in. „gry w marketing”, „gry w rynek”, „zarządzanie zapasami”. Mogą to być symulacje na papierze bądź gry komputerowe. Sytuacje, w których uczestniczą grający, są prawdopodobne. Metoda ta jest stosowana niemal wyłącznie w odniesieniu do menedżerów różnych szczebli. Gry symulacyjne wymuszają dużą aktywność u uczestników szkolenia. Podczas aktywnego ćwiczenia różnych umiejętności uświadamiają oni sobie więcej niż w trakcie mówienia o nich.

Odgrywanie ról – jest to metoda polegająca na odgrywaniu ról przez każdego uczestnika na podstawie otrzymanego wcześniej scenariusza, opisującego pewną sytuację. Metodę tę stosuje się, kiedy uczestnicy mają przećwiczyć jakieś umiejętności, kiedy zadanie jest trudne do zrozumienia przy pomocy innej formy lub gdy należy zwiększyć pewność działania u szkolonych w danej sytuacji. Osoby uczestniczące w szkoleniu zdobywają tym sposobem doświadczenie w stosunkach międzyludzkich. Odmianą tego rodzaju szkolenia jest modelowanie zachowań, czyli wykorzystanie nagranych na taśmie wideo modelu pokazującego określone zachowanie (najczęściej poprawne) i następnie odgrywanie ról przez szkolonych i omówienie tego zachowania.

¹⁴ R.W. Griffin, *Podstawy...*, op. cit., s. 438.

Szkolenie na stanowisku pracy – doraźne i luźne prowadzenie przez bardziej doświadczonych pracowników, staranne wyjaśnienia, pokazy i praktyka nadzorowana przez kwalifikowanego szkoleniowca. Szkolenie to nie obejmuje instruktażu.

Programowany instruktaż – to metoda, w której sam szkolony reguluje tempo przyswajania sobie materiału z wykorzystaniem tekstu lub komputera, za czym idzie cykl pytań i odpowiedzi. Jest to przygotowanie kosztowne.

Trening wrażliwości – zwany również techniką grupy T albo szkoleniem laboratoryjnym. Jest to intensywne ćwiczenie w małej grupie, w której poszczególni uczestnicy oceniają się wzajemnie i wypróbują nowe zachowania. Trening ten ma sprzyjać budowie zaufania, otwartej komunikacji i zrozumieniu dynamiki grupowej.

Trening „w przedsionku” – to nadzorowane ćwiczenie w czynnościach manualnych w wyodrębnionym obszarze roboczym, gdzie główny nacisk spoczywa na bezpieczeństwie, nauce i informacji zwrotnej, a nie na wydajności.¹⁵

Interaktywne wideo – jest to nowa technika wykorzystująca komputery i wideo.

Szkolenia e-learnigowe – szkolenie wspomagane przez technologie internetowe. Internet umożliwia wdrożenie programu szkoleń obejmującego dowolnie duże i dowolnie rozproszone grupy pracowników, a dzięki asynchronicznemu trybowi nauki umożliwia półautomatyczne, wspomagane przez system, nadzorowanie procesu nauki przez opiekuna grupy.

Rotacja menedżerów – to metoda popularna zwłaszcza kilkanaście lat temu, dziś powszechnie stosowana przez Japończyków. Jest to metoda karier poziomych, polegająca na przesuwaniu uczestników organizacji na równorzędne (pod względem umiejscowienia w hierarchii) stanowiska w tej samej firmie. Menedżerowie poznają w ten sposób różne podsystemy organizacji, wiążą się też z firmą jako całością a nie z danym stanowiskiem pracy. Pracownicy ci są wielofunkcyjni, radzą sobie z wieloma różnymi problemami, w razie nieobecności jednego z nich zawsze znajdzie się ktoś, kto jest w stanie go zastąpić¹⁶.

Stosowanie tradycyjnych metod przekazu dydaktycznego na przykład wykładu, nie pozwala uczestnikom na pełne zaangażowanie się w proces uczenia się. Większą wagę przywiązuje się do form tak zwanych aktywizujących (burza mózgów, gry symulacyjne, odgrywanie ról), które wyzwalaają inwencję i zmuszają do samodzielnego rozwiązywania problemów, a także kształtują szeroko pojętą samodzielność. Szkolenia z zastosowaniem metod aktywizujących są łatwiejsze, atrakcyjniejsze i efektywniejsze.

Ocena szkoleń

Programy szkolenia i doskonalenia kadr zawsze powinny podlegać ocenie. Firma powinna wiedzieć, czy jej działania związane ze szkoleniem i rozwojem pracowników przynoszą przewidywane wcześniej rezultaty.

Ocena szkolenia polega na zebraniu informacji na temat rezultatów, które przyniosło i na porównaniu ich z wyznaczonymi celami przed szkoleniem. Za pomocą oceny szkolenia możemy określić efektywność programu szkole-

¹⁵ R.W. Griffin, *Podstawy...*, op. cit., s. 438.

¹⁶ M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 518-519.

niowego. W niektórych dziedzinach przeprowadzenie oceny jest łatwiejsze. Na przykład wyniki są bardziej uchwytnie i łatwiejsze do zmierzenia tam, gdzie następuje zmiana w sposobie wykorzystywania umiejętności psychomotorycznej, a nie w sytuacji gdy nastąpiła zmiana ważności lub postaw.

Ocena szkolenia zwana jest ewaluacją. Punktem wyjścia może być szczegółowa analiza wyników szkolenia, która pokaże, czy korzyści płynące ze szkolenia przewyższają jego koszty. Ponadto ewaluacja może służyć sprawdzeniu, czy pracownicy mają odpowiednią wiedzę i kwalifikacje, czy dobrze dobrano metody szkoleniowe. Tym samym ewaluacja może być pomocna w poprawie jakości szkoleń w przyszłości. Nie można mówić o efektywnej polityce szkoleniowej firmy bez oceniania jej rezultatów.

Ewaluacji szkolenia ma na celu:

- sprawdzenie czy program szkoleniowy spełnił swe cele,
- zbadanie mocnych i słabych stron szkolenia,
- określenie, czy uczestnicy skorzystali najwięcej lub najmniej z programu szkoleniowego,
- sprawdzenie czy wybrano odpowiedni program do wyznaczonego celu uczestników szkolenia,
- sprawdzenie przygotowania trenerów.

Ewaluacja pozwala odpowiedzieć sobie na pytanie, co program kształcenia i rozwoju wnosi do realizacji strategii przedsiębiorstwa. Odpowiedź na to pytanie wymaga rozstrzygnięcia kilku kwestii:

czy pracownicy są zadowoleni z kształcenia – przedmiotem oceny są: ogólny poziom wykładowców, wykorzystywana literatura, materiały dydaktyczne, zastosowana metoda, praktyczna przydatność zdobytej wiedzy, zgodność faktycznego przebiegu szkolenia z programem i oczekiwaniami itp., jaki jest konkretny efekt ukończenia kursu przez pracownika – samoocena sytuacji pracownika po przebytych kursie, konfrontacja tej oceny z opinią przełożonych oraz (po jakimś czasie) – z dokumentami, np., z listą płac, jakie efekty realizowany program kształcenia przyniósł organizacji – kalkulacja opłacalności wydatków na kształcenie, zastosowanie metod twardych (tylko kalkulacja kosztów) i miękkich (analiza kosztów i korzyści jakościowych).

W organizacjach stosuje się wiele narzędzi oceny efektywności szkolenia. Jedną z nich jest tzw. model D. Kirkpatricka, specjalisty, który jako pierwszy wyszczególnił i opisał kryteria oceny szkoleń. Model ten opiera się na zdefiniowaniu czterech poziomów korzyści, na których przeprowadzona jest analiza efektywności. Dwa pierwsze – poziom reakcji i wiedzy – dotyczą oceny na poziomie indywidualnym, dwa ostatnie - poziom zachowania i rezultatów – badają efekty na poziomie organizacyjnym:

I poziom: reakcja – na tym poziomie poznaje się pierwsze wrażenia uczestników szkolenia, ogólny poziom ich zadowolenia,

II poziom: wiedza i umiejętności – bada się to, czy uczestnicy szkolenia wynieśli jakąś wiedzę ze szkolenia, czy doskonalili dotychczasowe i nabyli nowe umiejętności,

III poziom: transfer wiedzy i umiejętności w miejscu pracy – na poziomie tym mierzy się zmianę stopnia zachowania uczestników szkolenia, tzn. czy wykorzystują wiedzę i umiejętności nabyte podczas szkolenia.

Jedną z najskuteczniejszych metod oceny efektów szkolenia jest wywiad. Może on przybierać postać strukturalizowaną (prowadzący podczas rozmowy

kieruje się przygotowaną wcześniej listą zagadnień do przedyskutowania) lub otwartą (rozmowa niejako „kieruje się sama” zgodnie z tokiem myśli osoby udzielającej wywiadu). Przeprowadzenie wywiadu jest zajęciem dość czasochłonnym. Dobrze i sprawnie przeprowadzony wywiad trwa z reguły nie krócej niż pół godziny¹⁷.

Ankieta to kolejny sposób pozwalający ocenić szkolenie. Ankietę można porównać do ustrukturyzowanego wywiadu przeprowadzonego w formie pisemnej. Wśród ankiet można wyróżnić: ankiety ze skalą numeryczną i kwestionariusze. Ankiety ze skalą numeryczną można użyć do oceny pracy trenera, pracy zespołowej, lub zebrać informacje zwrotne od menedżerów na temat pracy uczestników szkolenia. Kwestionariusze są używane do zbierania opinii, informacji dotyczących wpływu szkolenia na wykonywaną pracę. Kwestionariuszy można użyć do zebrania informacji zwrotnych po szkoleniu, do zebrania danych służących ocenie zawartości programu szkoleniowego, czy też zbadania, jaki wpływ ma szkolenie na pracę w firmie.

Kolejna metoda to test. Odpowiednio przygotowany sprawdza wiadomości i umiejętności. Można go stosować przed i po szkoleniu. Interesujące wyniki może przynieść użycie go dla porównania osób przeszkolonych i nieprzeszkolonych. Forma ta ma na celu ocenę zmian w uczestniczeniu i organizacji¹⁸. Przy konstruowaniu testów należy uwzględnić następujące kroki:

- wybrać konkretny sposób prezentacji pytań testowych,
- określić liczbę pytań testowych,
- sprawdzić trafność testu za pomocą ekspertów danej dziedziny,
- włączyć stworzone testy do banku testów, z którego można będzie korzystać w przyszłości.

Z. Brzeziński proponuje trzy filary oceny efektywności szkoleń:

- ocenę przeszkoleniową,
- ocenę w trakcie szkoleń,
- ocenę doszkoleniową¹⁹.

Objaśnienia: coaching to sposób na kontynuację i doskonalenie efektów treningów i szkoleń w organizacji, jest to precyzyjna forma współpracy polegająca na indywidualnym treningu wspierającym rozwój pożądanych kompetencji i umiejętności; coaching to metoda pomocna w ocenie własnych możliwości oraz odkrywaniu sposobów pokonywania przeszkód, niekolidująca z codziennymi zadaniami.

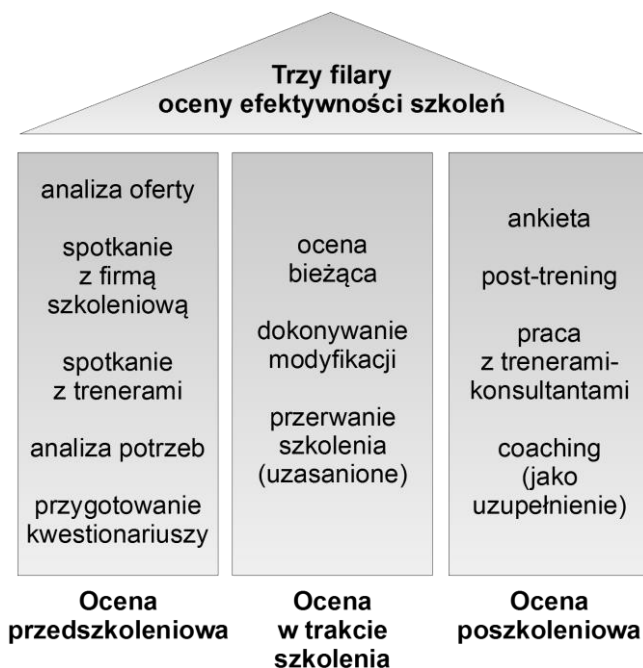
Taka konstrukcja – zdaniem Brzezińskiego – zapewnia nie tylko wysoką jakość kształcenia, ale i minimalizuje ryzyko popełnienia błędu, przybliżając się tym samym do osiągnięcia celu, a więc przekładania się efektów szkolenia na konkretne zachowania, pożądane z punktu widzenia firmy i poszczególnych osób.

Wybór narzędzi oceny efektywności szkolenia uwarunkowany jest wieloma czynnikami, między innymi – celami szkolenia, metodami nauczania, przeznaczonym czasem i środkami finansowymi, relacjami między uczestnikami a trenerem. Stosowane narzędzia powinny uwzględniać całą złożoność i specyfikę konkretnej sytuacji.

¹⁷ A. Gruszka, *Jak ocenić szkolenie*, „Personel”, nr 11 z 1997 r., s. 3.

¹⁸ R. Wdowich, *Poziom oceny*, „Szkolenia Pracownicze”, nr 1/1999, s. 20.

¹⁹ Z. Brzeziński, *Badanie efektywności szkoleń*, <http://kadry.nf.pl>.



Rysunek 3. Badanie efektywności szkolenia
 Źródło: Z. Brzeziński, Badanie efektywności szkoleń, <http://kadry.nf.pl>

Miejmy nadzieję, że świadomość menedżerów i pracowników zacznie stopniowo się zmieniać, że inwestowanie w pracowników, w ich szkolenie i rozwój, zacznie być powszechnie doceniane.

Podsumowanie

Szkolenia, warsztaty, trenerzy, coaching – to w ostatnich latach wyjątkowo popularne terminy i zjawiska z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Ta popularność to efekt nie tylko masowych szkoleń pracowników dużych korporacji, ale też niewielkich firm. Inwestycja w zawodowy rozwój pracownika to jak mnożenie kapitału – tego społecznego. Nic więc dziwnego, że tak wielu pracodawców chętnie w doskonalenie pracowników inwestuje.

Podsumowując, można powiedzieć, że proces doskonalenia obejmuje aktualizację, rozszerzanie wiedzy oraz umiejętności do wykonywania obecnej i przyszłej pracy, a kształcenie polega na pogłębianiu możliwości intelektualnych pracownika wiążących się z indywidualną ścieżką rozwoju jednostki. Inaczej mówiąc, jest to „inwestycja w pracownika, który utożsamia się z firmą” pozwalająca na osiąganie przez pracownika wyznaczonych celów. Zarówno doskonalenie, jak i kształcenie wymagają zastosowania różnych form szkolenia po to, aby pracownicy z jednej strony sprościli wymogom stanowiska pracy, a z drugiej strony mieli możliwość rozwoju zawodowego i awansu. Współczesne szkolenia to nie tylko aktualizowanie, ale przede wszystkim nabywanie nowej wiedzy teoretycznej i praktycznej, zdobywanie umiejętności, rozwijanie

predyspozycji psychofizycznych i umysłowych niezbędnych do poszerzania treści pracy na obecnym stanowisku oraz inne formy awansu zawodowego, w tym kariery zawodowej²⁰.

Bibliografia

- Andrzejczyk A., *Projektowanie i realizacja szkoleń*, PWE, Warszawa 2010.
- Brzeziński Z., *Badanie efektywności szkoleń*, <http://kadry.nf.pl>
- Cascio W., J. Boudereau, *Inwestowanie w ludzi. Wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa, 2011.
- Chybicki J., *Zintegrowany proces szkoleniowy*, <http://kadry.nf.pl>.
- Gruszka A., *Jak ocenić szkolenie*, „Personel”, nr 11/1997.
- Fortuna P., *Co zrobić żeby nie stracić?*, <http://kadry.nf.pl>.
- Litwin J., *Szkolenie pracowników*, [w:] W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu, Warszawa 2004.
- Kaczmarek B., Sikorski C., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1995.
- Pawlak Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2011.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
- Szałkowski A., (red.), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, AE, Kraków 2000.
- Sekula Z., *Controlling personalny, Istota i przedmiot controllingu personalnego*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 1999.
- Wdowich R., *Poziom oceny*, [w:] „Szkolenia Pracownicze”, nr 1/1999.
- Zmyślony M., *Edukacyjne ABC*, „Szkolenia Pracownicze”, nr 1/1999.

²⁰ Por. Z. Sekula, *Controlling personalny. Istota i przedmiot controllingu personalnego (1)*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 1999, s. 107-109, 127-129.