Anna Jędrusik

# Nowoczesne formy aktywizacji kompetencji : rynek szkoleń a rozwój pracowników w dobie innowacji

Pisma Humanistyczne 11, 155-169

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

*Anna Jędrusik*

# Nowoczesne formy aktywizacji kompetencji – rynek szkoleń a rozwój pracowników w dobie innowacji[1]

„[…] Pozwól mi zrobić, a zrozumiem”[2].

## Wprowadzenie – czy kryzys na rynku szkoleń?

W dobie kryzysu na rynku biznesowym redukcja kosztów na rozwój pracowników wydaje się być najprostszym rozwiązaniem dla wszystkich osób odpowiedzialnych za rozwój pracowników, zmagających się z przymusem ograniczania budżetów w firmach. Słowo kryzys, odmieniane przez wszystkie przypadki, było w ostatnich latach najczęściej pojawiającą się odpowiedzią na pytanie o powód zmniejszenia zainteresowania realizacją szkoleń i innych form rozwojowych pracowników. Szybkie tempo zmian, postęp i rozwój innowacyjnej gospodarki powodują, że zdobywana przez pracowników wiedza i posiadane umiejętności ulegają nieustannej dezaktualizacji. Najbardziej pożądaną kompetencją staje się elastyczność i wysoko rozwinięta umiejętność szybkiego przystosowania się do zmian. Rezygnacja ze wspierania rozwoju pracowników w okresie złej koniunktury, może więc pociągać za sobą poważne konsekwencje, zauważalne dopiero w dłuższej perspektywie, takie jak: spadek efektywności pracy, brak motywacji, wysoka fluktuacja kadr i wiele innych.

Tezę, że w polskich organizacjach obserwuje się tendencję do rezygnacji z inwestycji w szkolenia, zwłaszcza w okresie słabszego rozwoju firm, potwierdzają badania

1 Recenzentem artykułu jest dr hab. prof. UŚ Adam Bartoszek z Zakładu Socjologii Organizacji, Gospodarki i Metodologii Badań Społecznych w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Śląskiego.

2 Fragment cytatu chińskiego filozofa Konfucjusza: „Powiedz mi, a zapomnę. Pokaż mi, a zapamiętam. Pozwól mi zrobić, a zrozumiem”.

zrealizowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości i Uniwersytet Jagielloński w 2012 r. – Bilans Kapitału Ludzkiego (próba reprezentatywna N=17782 osób mieszkających w Polsce i N=4504 firm oraz instytucji szkoleniowych). Ponad połowa firm zdefiniowanych jako stagnacyjne (57%) nie zauważa potrzeby inwestowania w pracowników, deklarując pełne zadowolenie z ich kompetencji. W przeciwieństwie do nich, firmy uznane za silnie rozwijające się, mimo, iż poziom kompetencji kadr jest w nich deklaratywnie zadawalający, w większości (62%) zgłaszają potrzebę dalszego rozwoju. Podobnie jak w edycjach tego badania w latach poprzednich, jako podstawowe problemy rynku szkoleniowego zdiagnozowano przede wszystkim: brak kontroli nad jakością szkoleń, wadliwą konstrukcję procedur przetargowych (nacisk przede wszystkim na cenę, a nie jakość), wysokie koszty szkoleń, ceny dumpingowe, nieefektywność i brak kontroli nad wykorzystaniem środków przyznawanych na realizację projektów rozwojowych z Unii Europejskiej[3]. Nie oznacza to jednak całkowitej rezygnacji z rozwoju kompetencji pracowników i załamania rynku szkoleniowego w takim stopniu, by słuszne było używanie określenia kryzys w szkoleniu zasobów kadrowych. Nauczeni jednak doświadczeniem niepewności efektów, pracodawcy częściej twardo negocjują proponowane stawki i stawiają firmom szkoleniowym coraz większe wymagania.

Na rynku szkoleniowym istnieje jeszcze wiele nierozwiązanych problemów, a podejmowanym działaniom nierzadko towarzyszą liczne zjawiska patologiczne: mała efektywność szkoleń, brak adekwatności realizowanych zajęć do potrzeb ich uczestników, nasycenie rynku i ogromna konkurencja, walka o klienta, brak zgodności między reklamą a jakością kształcenia, handel certyfikatami i dyplomami, cena stanowiąca jedyne kryterium przy wyborze ofert przetargowych, czy wreszcie niska potrzeba rozwoju. Prawie połowa respondentów (48%) we wspomnianym wcześniej badaniu – Bilans Kapitału Ludzkiego – nie odczuwa potrzeby poszerzenia swojej wiedzy[4]. Niwelowanie wymienionych barier wymaga starannego wypracowania systemów wspierających politykę szkoleniową.

3 A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, Raport z badań, Bilans Kapitału Ludzkiego. Kształcenie przez całe życie, http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20121128143313/Kszta_cenie_przez_ca_e_ycie.pdf?1354109622, (20.09.2013).

4 Ibidem.

## Trendy rozwojowe na polskim rynku szkoleniowym w dobie innowacji

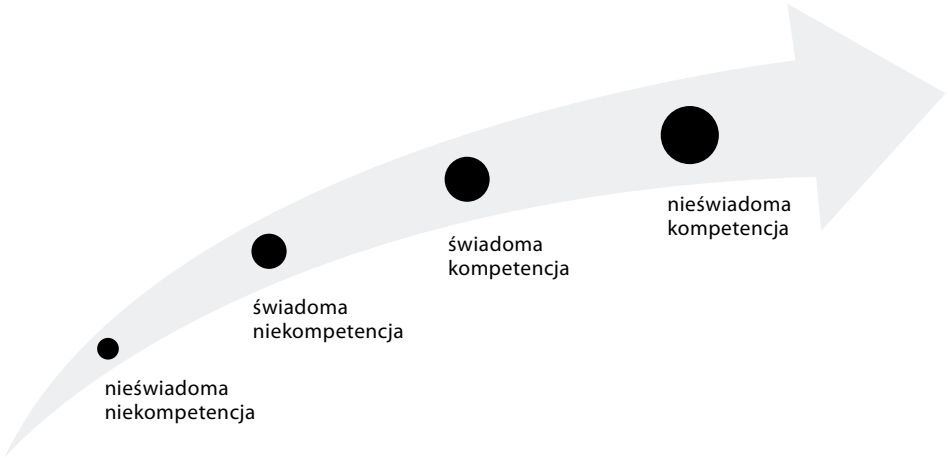
Definicja edukacji dorosłych przyjęta na obradach III Międzynarodowej Konferencji Oświaty Dorosłych w Tokio w 1972 r. wydaje się być nadal aktualna: „edukacja dorosłych służy ochronie i ulepszaniu naturalnego środowiska człowieka, by przez to sprzyjać jego kulturalnemu rozwojowi. Zadaniem oświaty dorosłych jest ukierunkowanie i wdrożenie uczestników do samokształcenia, kształtowania postaw i wzbogacanie poziomu moralnego”[5]. 40 lat później nadal zadaniem edukacji dorosłych jest kształtowanie postaw, stanowiących jeden z trzech elementów składowych kompetencji.

Różne szkoły, tradycje, grupy zawodowe przyjmują odmienne definicje pojęcia „kompetencje”. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjmuję tę zaproponowaną przez Małgorzatę Kossowską oraz Iwonę Sołtysińską, gdzie na kompetencje składają się: wiedza, umiejętności i postawy[6]. Obecnie niezwykle ważne jest, aby projekty rozwojowe dla pracowników nie tylko dostarczały nowej wiedzy i rozwijały ich umiejętności, ale by kształtowały także postawy, które pozwalają wprowadzać ową wiedzę i umiejętności w życie codzienne. Proces uczenia się dorosłych bardzo dobrze oddaje model tzw. drabiny kompetencji[7], polegającej na przejściu w procesie uczenia się od nieświadomej niekompetencji (kiedy to nie jesteśmy jeszcze świadomi dlaczego coś nie działa tak jak powinno tj. nie jesteśmy świadomi swojej niekompetencji: „nie wiem, że nie wiem”), poprzez świadomą niekompetencję (kiedy po dokonaniu refleksji nad swoimi działaniami i ich rezultatami dochodzimy do wniosku, że brakuje nam pewnych kompetencji: „wiem, że nie wiem”) i świadomą kompetencję (kiedy to w wyniku podjęcia pewnych działań w praktyce próbujemy udoskonalić posiadane kwalifikacje, przy świadomym używaniu wszystkich technik i metod ich podwyższania: „wiem, że wiem”) do nieświadomej kompetencji (kiedy pewne umiejętności stają się dla nas naturalne i zaczynamy działać automatycznie bez konieczności ciągłego uświadamiania sobie podejmowanych działań i używanych technik: „nie wiem, że wiem”).

5 J. Półturzycki, *Kierunki i tendencje przemian współczesnej edukacji dorosłych,* [w:] *Edukacja dorosłych. Teoria i praktyka w okresie przemian*, red. J. Saran, Lublin 2000, s. 17.

6 M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji,* Kraków 2002, s. 14.

7 L. Rae, *Efektywne szkolenie. Techniki doskonalenia umiejętności trenerskich*, Warszawa 2012, s. 26.




Rysunek 1: Etapy uczenia się – drabina kompetencji

Polska branża szkoleniowa wykazuje obecnie wysoką chęć profesjonalizacji. Z roku na rok wzrasta liczba firm, które posiadają akredytację lub certyfikat potwierdzający jakość świadczonych usług. Rozwijają się dbające o merytoryczną jakość pracy trenerów, propagujące etyczne standardy pracy, integrujące środowisko szkoleniowe – Polskie Towarzystwo Trenerów Biznesu i Polska Izba Firm Szkoleniowych. W zrealizowanych przez PARP i UJ badaniach ponad 1/3 działających w Polsce instytucji i firm szkoleniowych zadeklarowała posiadanie akredytacji lub certyfikatu jakości. W 2012 r. (w porównaniu z latami 2011 i 2010) „więcej badanych podmiotów zadeklarowało chęć ubiegania się o certyfikaty jakości w przyszłości, przynależność do izby czy stowarzyszenia branżowego, ocenianie jakości prowadzonych zajęć i podejmowanie działań służących rozwojowi szkolących"[8]. Najwięcej spośród badanych w 2012 r. podmiotów i firm szkoleniowych było zrzeszonych w izbach gospodarczych, przemysłowych, handlowych. Najbardziej rozpoznawalnym znakiem jakości w branży szkoleniowej są certyfikaty ISO. Odsetek firm deklarujących ich posiadanie w porównaniu z 2010 r. wzrósł o 7%. Wzrosła także liczba firm i instytucji szkoleniowych posiadających akredytację Kuratora Oświaty (o 10%). Zwiększa się także liczba osób szkolących, zatrudnionych w badanych podmiotach: w 2010 r. średnia liczba szkolących wynosiła 20 osób, w 2011 r. były to 23 osoby, a w 2012 r. 27 osób[9].

Zwiększona konkurencja pociąga za sobą zwiększone wymagania wobec trenerów, od których oczekuje się odpowiedniej wiedzy (m.in. w zakresie metodyki prowa-

8 A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, op. cit.

9 Ibidem.

dzenia szkoleń, pracy z grupą, zasad uczenia osób dorosłych), wysoko rozwiniętych umiejętności (m.in. w zakresie przygotowania programu szkolenia adekwatnego do potrzeb uczestników, kreatywności, aktywnego słuchania, łatwego nawiązywania kontaktów, radzenia sobie ze stresem), a także poczucia humoru i pracy z dużym zaangażowaniem przez każdą minutę prowadzonych zajęć.

Potrzeby i oczekiwania klientów firm szkoleniowych są coraz większe. Nikt nie chce płacić za produkt standardowy, masowy i niczym się nie wyróżniający na tle pozostałych. Firmy i instytucje szkoleniowe stawiają na innowacyjność proponowanych produktów. Sytuacja polskiego rynku usług szkoleniowych wymusza (i słusznie) na trenerach obowiązek każdorazowego tworzenia autorskich programów szkoleniowych, szytych na miarę potrzeb odbiorcy finalnego – uczestnika szkolenia. Czy zatem możemy mówić o profesjonalizacji pracy trenera biznesu w Polsce, o sformalizowaniu zawodu trenera biznesu? Odpowiedź na to pytanie z pewnością przyniosą liczne realizowane obecnie, szczegółowe badania. Rosnąca innowacyjność polskiej gospodarki pociąga za sobą rozwój nowoczesnych form edukacji, wykraczających poza klasyczną salę szkoleniową. Coraz większą rolę odgrywają szkolenia e-learningowe (znajdujące się w ofercie co piątej firmy szkoleniowej), gry symulacyjne, czy kształcenie na odległość.

W 2012 r. 22% badanych firm szkoleniowych oferowało swoim klientom zyskującą coraz większą popularność formę rozwoju – coaching[10]. Zgodnie z definicją International Coach Federation: „coaching jest partnerską relacją, podczas której coach wspiera klienta w jak najlepszym wykorzystaniu jego potencjału na drodze do osiągnięcia zamierzonych rezultatów"[11]. Wspiera, ale nie doradza, nie szkoli i nie prowadzi terapii. Mylne są zatem i zbyt upraszczające niektóre definicje pojawiające się w różnego rodzaju opracowaniach. Oprócz „tradycyjnego" coachingu biznesowego czy sportowego, coaching robi karierę także w innych dziedzinach życia. Popularny staje się ezocoaching („aktywność dotycząca dziedzin duchowych i sfer niewidzialnych"[12]), diet coaching, coaching rodzicielski, czy horsecoaching (program rozwojowy z końmi). Niezależnie od rodzaju coachingu zadaniem coacha jest wydobycie takich zasobów, umiejętności i wiedzy klienta, które pozwolą mu na osiągnięcie zmiany. Co ważne, w coachingu coach nie podaje na tacy gotowych rozwiązań, lecz wspiera klienta (poprzez zadawanie pytań) w ich samodzielnym wypracowaniu. Owe samodzielne

10 Ibidem.

11 J. Kućka, M. Nowak, J. Sawicka, K. Sztajerwald, M. Wilczyńska, *Moc coachingu. Poznaj narzędzia rozwijające umiejętności i kompetencje osobiste*, Gliwice 2011, s. 20.

12 *Ezo,* http://www.ezo-coaching.pl/ (25.09.2013).

wypracowanie najlepszych wyborów możliwe jest tylko w przypadku relacji opartej na wzajemnych zaufaniu. Owo zaufanie jest podstawą innej, nowej formy rozwoju – mentoringu. Mentorem może być osoba zajmująca w strukturze firmy stanowisko wyższe od swojego ucznia i posiadająca większe od niego doświadczenie, jak również osoba z zewnątrz. Mentor podobnie jak mistrz jest wzorem do naśladowania.

Mentoring jest zatem odwołaniem się do tradycyjnej relacji ucznia i mistrza, o której pisał już Florian Znaniecki mając na myśli rolę nauczyciela: „niegdyś nauczyciel czynił refleksyjnie i planowo to samo, co bezrefleksyjnie i bezplanowo robiło całe środowisko społeczne osobnika. Wprowadzał go we własną sferę doświadczenia i działania; we własnej działalności dawał mu przykłady do naśladownictwa i wskazywał, jak je ma naśladować; sam był (przynajmniej w zasadzie) wzorem dla niego; posługując się jego pomocą w miarę już nabytych przezeń uzdolnień, rozwijał w nim zdolność do współdziałania; powierzając mu zaś z czasem czynności samodzielnie do spełnienia, wdrażał go do niezależnej pracy". Zatem współczesna definicja mentoringu określająca go jako „partnerską relację między mistrzem a uczniem, zorientowaną na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia, opierającą się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie, polegającą głównie na tym, by uczeń, dzięki odpowiednim zabiegom mistrza, poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość, i nie lękał się iść wybraną przez siebie drogą samorealizacji"[13] – po odniesieniu do słów Znanieckiego wydaje się brzmieć znajomo. Zarówno wspomniany wcześniej coaching, jak i mentoring mogą stanowić pojedynczy element programu rozwojowego dla pracowników, ale jak pokazuje doświadczenie, coraz częściej są one stosowane jako element uzupełniający większą całość np. jako element wzmacniający odbyte wcześniej szkolenia.

Inne rozwijające się obecnie formy aktywizacji kompetencji, takie jak gry i symulacje, gwarantujące duże zaangażowanie grupy, rozwijające umiejętności intelektualne i wspomagające rozwój osobowościowy; techniki wykorzystujące w procesie szkoleniowym zarówno elementy edukacji, jak i zabawy; są środkami dydaktycznymi stosowanymi na różnych poziomach edukacji. Podczas gry uczestnicy mogą przyswajać różne reguły, definicje i określenia (sprawdzają się na etapie wnioskowania i tworzenia teorii), ale także stymulują do twórczego myślenia, umożliwiając uczestnikom wcielenie się w różne role i zdobycie praktycznego doświadczenia. Jak słusznie zauważa Mel Siberman różnego rodzaju gry i symulacje mogą być stosowane zarówno na początku szkolenia (w celu zdiagnozowania stylu zachowania i postaw

13 S. Karwala, *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, http://mentoring.com.pl/Mentoring.pdf, (13.09.2013).

uczestników), jak również na końcu szkolenia (w celu weryfikacji stopnia przyswojenia nauczanych elementów)[14].

Gwoli uzupełniania – gry i symulacje są dobrze sprawdzającą się metodą szkoleniową w środkowej fazie zajęć: wzmacniają poczucie więzi i odpowiedzialności za wykonywane zadania, uczą współdziałania z innymi i rozwijają umiejętność pracy w grupie dążącej do wspólnego celu. Innowacyjna forma – komputerowe gry symulacyjne – „stanowi pewnego rodzaju uproszczony model rzeczywistości, w miarę wierne odtworzenie złożonej sytuacji firmy lub jej części, bądź jakiegoś wycinka rynku"[15]. Dzięki zastosowaniu komputerowych gier symulacyjnych uczestnicy szkoleń mogą się ze sobą komunikować i poprzez wzajemną rywalizację uczestniczyć w zarządzaniu wirtualnymi projektami. Coraz częściej tego rodzaju gry znajdują swoje zastosowanie w programach szkoleniowych dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa i rozwoju kompetencji menadżerskich. Innowacyjne programy symulacji komputerowych pozwalają poznać mechanizmy i narzędzia skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem. Podstawą konstrukcji symulacji jest rozwiązanie postawionego przed uczestnikiem problemu lub złożonej sytuacji poprzez zastosowanie określonego działania[16]. W trakcie szkoleń z formułą aktywnej wirtualnej symulacji uczestnicy mają możliwość podjęcia szeregu decyzji finansowych, marketingowych, czy negocjacyjnych – praktycznych działań biznesowych w środowisku komputerowym. Symulacje komputerowe uczą więc poprzez działanie. Niezwykle istotną kwestią, na którą należy zwrócić uwagę przy wykorzystywaniu jakiegokolwiek typu gier i symulacji w edukacji jest odniesienie gier do zagadnień ważnych z punktu widzenia uczestników szkoleń, umiejętne przekazanie instrukcji do wykonania zadań oraz dokonanie wyczerpujących analiz wyników gier i właściwe ich podsumowanie. Wszystko po to, by przyczyniły się do osiągnięcia zamierzonych rezultatów i postawionych celów.

Wiele nowych rozwiązań technologicznych z zakresu współpracy i komunikacji proponuje tzw. kształcenie na odległość. Dobrze sprawdzają się tu m.in. aplikacje umożliwiające spotkania w trybie online, interaktywne konferencje audio i wideo, czy konferencje z wymianą danych zapewniające szybką i łatwą komunikację z uczestnikami zajęć. Podobną rolę odgrywają kursy e-learningowe, pozwalające na indywidualną pracę uczestnika z materiałem szkoleniowym, czy specjalne platformy umożliwiające nowoczesny system sprawdzania wiedzy i egzaminowania. E-learning

14 M. Silberman, *Metody aktywizujące w szkoleniach*, Kraków 2006, s. 170.

15 M. Łaguna, *Szkolenia. Jak je prowadzić, by…*, Gdańsk 2004, s. 164.

16 B. Gancarz (red.), *Zarządzanie projektem szkoleniowym,* Gliwice 2008, s. 157.

jest narzędziem zyskującym na popularności na całym świecie. W 1998 r. w USA z takiej formy edukacji korzystało 500 tys. osób, a już w 2002 r. liczba ta przekroczyła 2 miliony. W 2010 r. w Polsce posiadanie takiej oferty kształcenia zadeklarowało 16% badanych podmiotów, a w 2011 r. odsetek tych deklaracji wzrósł do 25%. Natomiast w 2012 r. posiadanie oferty kształcenia na odległość zgłosiło 18% badanych podmiotów[17]. E-learning kojarzony jest przede wszystkim z elastycznością, szybkością, efektywnością organizacji czasu pracy, brakiem ograniczenia w ilości dostępnych użytkowników, łatwymi rozwiązaniami, zastosowaniem różnorodnych metod przekazu i komunikacji oraz łatwością dostosowania do możliwości i potrzeb uczącego się. Korzystanie ze szkoleń elektronicznych nie wyklucza tym samym stosowania szkoleń stacjonarnych, bywają często ich alternatywą, ale jak pokazuje doświadczenie, najlepszym rozwiązaniem jest wsparcie szkoleń tradycyjnych szkoleniami e-learningowymi. Kursy e-learningowe dobrze sprawdzają się np. przy przekazywaniu tzw. wiedzy „twardej", czy w prowadzeniu szkoleń produktowych, gdzie liczy się szybkie przygotowanie materiałów do przeszkolenia pracowników z nowej promocji, oferty, wprowadzanych na rynek produktów, usług, itp. Zastosowanie nowoczesnych technologii uatrakcyjnia zwłaszcza te treści, które przez uczestników szkoleń stacjonarnych mogą być postrzegane jako nużące i mało ciekawe.

Wyżej wymienione, na coraz większą skalę upowszechniające się, nowoczesne formy rozwoju pracowników – jakiekolwiek by one nie były – mają jeden zasadniczy cel, którym jest przygotowanie pracowników do nieuniknionych i niespodziewanych zmian oraz wzmocnienie ich elastyczności.

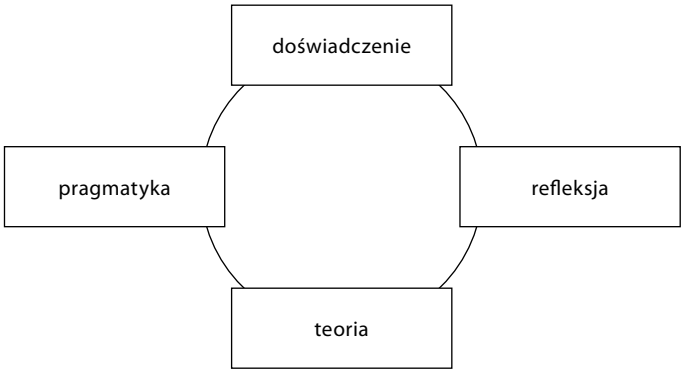
## *Quo vadis* szkolenia?

Od szkoleń oczekuje się, że będą dynamiczne, angażujące i skuteczne. Eksperci nieustannie zastanawiają się co zrobić, aby podejmowane projekty rozwojowe były efektywne tj. prowadziły do osiągnięcia postawionych celów. Przełom w sposobie przekazywania wiedzy przyniosło zastosowanie w nauczaniu osób dorosłych cyklu Kolba[18]. Model ten powstał w latach 70. ubiegłego wieku, ale jego zastosowanie w praktyce, mimo deklaratywnej znajomości, na rynku polskim spotykane było sporadycznie i rozwija się dopiero w kilku ostatnich latach. David Kolb zaproponował zmianę dotychczasowej formy przekazywania wiedzy, tak aby szkolenia stały się

17 A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, op. cit.

18 D.A. Kolb, *The process of experiential learning*, [w:] *Culture and process of adult learning*, red. M. Thorpe, London 1997, s. 138-156.

maksymalnie interaktywnym procesem uczenia się. W systemie tym doświadczenie jest punktem wyjścia w procesie uczenia się dorosłych. Niezwykle ważne jest tu opieranie się na posiadanych przez uczestników zajęć doświadczeniach, a jeśli uczymy tych, którzy jeszcze owych doświadczeń nie mają – należy je stworzyć. Według Kolba: „uczenie się jest procesem ciągłej modyfikacji uprzedniego doświadczenia poprzez doświadczenie następujące po nim"[19]. Zadaniem osób odpowiadających za rozwój pracowników jest przede wszystkim rozpoznanie i docenienie doświadczeń uczących się, a następnie stworzenie warunków do ich wykorzystania w procesie przyswajania wiedzy. „Specyfika uczenia się przez doświadczenie polega na założeniu, że nasze własne refleksje, obserwacje i rozumienie zjawisk stają się naszym kapitałem, z którego w dowolnych okolicznościach możemy skorzystać"[20]. Osoby dorosłe, rozwiązując napotykane problemy podczas realizacji swojej strategii dojścia do wyznaczonych celów, najlepiej uczą się poprzez odwołanie się do własnych doświadczeń. Ważne jest dla nich aktywne zaangażowanie w proces uczenia się. Dlatego w odpowiedzi na: brak ciągłości i płynności w przedstawianych podczas zajęć treściach, brak zaangażowania i znużenie uczestników procesu uczenia się, brak refleksji i wyciągania wniosków z doświadczeń oraz niski poziom efektywności nauczania, powstał model nauczania Davida Kolba. W cyklu Kolba uczący się są otwarci na doświadczenia, angażują się w aktywne analizowanie swoich doświadczeń oraz w proces analizy swojej nauki. Proces uczenia się jest dla Kolba cyklem składającym się z czterech, następujących po sobie elementów mogących się zaczynać z dowolnego miejsca:




Rysunek 2: Cykl uczenia się przez doświadczenie według Davida Kolba

19 M. Łaguna, op. cit., s. 38.

20 M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji,* Kraków 2002, s. 59.

Skończyła się epoka „tradycyjnych" szkoleń – wykładów na sali szkoleniowej przy wykorzystaniu przeźroczy lub slajdów sformatowanych nawet w PowerPoincie. Dzisiaj podstawą rozwoju kompetencji pracowników, ale także szansą dla firm i instytucji szkoleniowych na pozostanie w branży, jest realizacja kompleksowych projektów rozwojowych, łączących różne formy (szkolenia, e-learning, coaching, mentoring, analiza pracy, badania satysfakcji itp.). Jednak nawet najlepiej zaplanowany, kompleksowy program rozwojowy nie spełni swojej funkcji, przy braku zastosowania elementarnych działań: analizy potrzeb uczestników programu oraz oceny jego efektywności, zrealizowanych w oparciu o sprawdzone modele.

## Diagnoza potrzeb szkoleniowych klientów - droga do efektywności?

Bez przeprowadzenia rzetelnej analizy potrzeb szkoleniowych wysiłek włożony w przygotowanie programu rozwoju, realizację szkoleń i innych form wsparcia oraz związane z tym poniesione koszty, mogą pójść na marne. Badanie potrzeb uczestników projektów rozwojowych pozwoli w efekcie końcowym na wprowadzenie zmian w dotychczasowej wiedzy uczestników, posiadanych umiejętnościach i prezentowanych postawach, w wymaganych tego obszarach. Brak owej analizy, a więc brak określenia kierunku niezbędnych zmian, nie przyniesie spodziewanych efektów. Konieczne jest także zastosowanie, specjalnie opracowanych na potrzeby danego projektu, narzędzi badawczych. Ich wykorzystanie pozwoli na dokonanie w etapie końcowym projektu oceny rzeczywistych jego efektów.

Profesjonalnie przeprowadzona, rzetelna analiza potrzeb odbiorców projektów rozwojowych powinna obejmować trzy poziomy:

- analizy na poziomie uczestnika tj. badanie potrzeb pracowników uczestniczących w danym projekcie rozwojowym; mogą obejmować m.in. badania ankietowe, indywidualne wywiady pogłębione, wywiady telefoniczne, obserwacje uczestniczące, próbki pracy, testy, analizy opisów stanowisk i wyników ocen pracowniczych, badania MysteryShopper;
- analizy na poziomie zarządczym tj. badanie potrzeb osób zarządzających odbiorcami projektu rozwojowego; mogą obejmować m.in. indywidualne wywiady pogłębione, wywiady telefoniczne, badanie ankietowe, analizy struktury organizacyjnej;
- analizy na poziomie klienta tj. badanie opinii i potrzeb klientów pracujących

na co dzień z odbiorcami projektów rozwojowych; mogą obejmować m.in. badania satysfakcji klientów, indywidualne wywiady pogłębione, badania ankietowe, wywiady telefoniczne.

Dopiero tak kompleksowe podejście do badania potrzeb przyniesie oczekiwane rezultaty. Dobrze przeprowadzone badanie potrzeb szkoleniowych pozwala nie tylko określić treści merytoryczne programu oraz poznać cele klienta i motywacje uczestników zajęć, ale także pozwoli stworzyć bazę do badania efektywności prowadzonego programu. Tymczasem, obecnie często się zdarza, że osoby odpowiedzialne za rozwój pracowników rezygnują z części działań, bądź w ogóle nie podejmują żadnych kroków w ramach badania potrzeb. Jest to jeden z najczęściej popełnianych błędów przez funkcjonujące na naszym rynku firmy szkoleniowe.

Równie często pomijanym działaniem jest ocena efektywności podejmowanych działań. Niewiele firm rozumie potrzebę podejmowania takich działań, a tym samym chce ponosić koszty z nimi związane. Brak narzędzi i pomysłów na sposób oceny oraz brak środków i czasu na jej przeprowadzenie są najczęściej wymienianymi przyczynami braku podejmowania działań związanych z oceną efektywności programów rozwojowych[21]. Do najbardziej znanych podejść związanych z oceną efektywności szkoleń należy model Donalda Kirkpatricka[22], obejmujący cztery poziomy:

- Poziom I: Reakcja. Celem analiz jest ocena zadowolenia uczestników ze szkolenia. Badana jest reakcja uczącego się na szkolenie. Do badań mogą być wykorzystywane m.in.: kwestionariusze ankiet wypełniane przez uczestników bezpośrednio po szkoleniu, wywiady telefoniczne z wybranymi uczestnikami (2-3 tygodnie po szkoleniu). W ramach badania oceniane są m.in.: sposób prowadzenia zajęć przez trenera, atmosfera zajęć oraz treści, które uznano za szczególnie potrzebne i wartościowe z punktu widzenia uczestników;
- Poziom II: Uczenie się. Celem jest zbadanie, czego nauczyli się uczestnicy w trakcie szkolenia i w jakim stopniu przyswoili prezentowane na szkoleniu treści. Na poziomie tym sprawdza się, czy założone cele zostały zrealizowane - zarówno cele dotyczące wiedzy i umiejętności, jak i postaw. Wykorzystuje się porównywanie pomiarów przed i po zrealizowanym projekcie m.in. za pomocą: pre i post testów wiedzy, zadań symulacyjnych, egzaminów certyfikacyjnych;
- Poziom III: Zachowanie. Ten poziom oceny bada, jak uczestnicy wprowadzają do swojej codziennej pracy wiedzę nabytą podczas szkolenia. Badaniu podlega

21 P. Kopijer, *Badać, czy nie badać? Oto jest pytanie. Debata o mierzeniu efektywności szkoleń*, „Personel i Zarządzanie" 2003, nr 4, s. 55.

22 M. Silberman, op. cit., s. 334-335.

zmiana, jaka dokonała się w zachowaniu pracownika pod wpływem szkolenia oraz sposób w jaki wykorzystuje on zdobytą wiedzę i umiejętności w codziennych sytuacjach zawodowych. Stosowane są m.in. następujące metody: badania MysteryShopper, obserwacje uczestniczące, wywiady z przełożonymi, *development center*;

- Poziom IV: Rezultaty. Celem jest ocena wpływu szkolenia na organizację. Pozwala oszacować zyski, jakie osiągnęła firma w porównaniu do poniesionych kosztów. Ocena ta może obejmować m.in. następujące elementy: wzrost sprzedaży, spadek liczby reklamacji, wzrost satysfakcji klientów, wzrost jakości i liczby wykonanych zadań, zmniejszenie fluktuacji pracowników, w porównaniu do stanu przed rozpoczęciem działań rozwojowych.

Wyniki badań zrealizowanych przez PARP i UJ pokazują, że zarówno w 2009 r., jak i w 2011 r., najpopularniejszym sposobem oceny jakości prowadzonych zajęć było badanie ankietowe, zrealizowane tuż po zakończeniu zajęć oraz prowadzenie nieformalnych rozmów z uczestnikami kursów czy szkoleń. „Najpowszechniejszym sposobem oceny efektów zajęć, czyli wzrostu wiedzy czy umiejętności uczestników, są natomiast sprawdziany umiejętności. W sześciu na dziesięć badanych firm i instytucji szkoleniowych prowadzi się hospitację prowadzonych zajęć, czyli bezpośrednio ocenia sposób ich prowadzenia. Zdecydowanie najmniej popularną formą oceny skuteczności i jakości prowadzonych zajęć są badania przeprowadzane po dłuższym okresie od ich zakończenia. Wykorzystywanie takiej formy oceny zgłaszają najczęściej firmy i instytucje oferujące tzw. szkolenia miękkie: z zakresu zarządzania (41%), marketingu, handlu i obsługi klienta (39%), rozwoju osobistego (36%), najrzadziej zaś oferujące szkolenia BHP (15%), kursy i szkolenia dla kierowców (20%), związane z tematyką budownictwa i przemysłu oraz językowe (po 23%)”[23]. Zatem kolejną słabością rynku szkoleniowego, wymagającą wprowadzenia niezbędnych zmian jest ograniczanie się podmiotów realizujących projekty szkoleniowe przy ocenie efektywności podejmowanych działań do pierwszego, w najlepszym wypadku drugiego poziomu zaproponowanego przez Kirkaptricka modelu.

Wprowadzenie niezbędnych zmian i innowacji na rynku szkoleń wymuszają także sami ich odbiorcy. Młodzi ludzie, zwani przez niektórych badaczy pokoleniem Y, Millenium, klapek, czy iPodów, przyzwyczajeni są do przyswajania informacji przekazywanych w zawrotnym tempie i posiadających ciekawą oprawę graficzną. Jak twierdzi Eric Chester, zajmujący się wyjaśnianiem zaskakujących zachowań pokolenia Y: „jeżeli po raz ostatni aktualizowałeś materiały szkoleniowe przed ponad pół

23 A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, op. cit.

rokiem, może się okazać, że są przestarzałe. Metodologia i procedury pewnie pozostały niezmienione, ale język i przykłady prawdopodobnie straciły na aktualności"[24]. Pokolenie Y – to ludzie młodzi (nie do końca słusznie ściśle kategoryzowani według roku urodzenia), dobrze wykształceni, aktywnie korzystający z nowinek technologicznych, cechujący się dużą pewnością siebie, oczekujący elastycznego czasu pracy, ale co najważniejsze – gotowi do ciągłego rozwoju i wymagający od organizacji zapewnienia stałego dostępu do coachów i mentorów, opiekujących się ich ścieżką rozwojową. Młodzi pracownicy, nie chcą tylko i wyłącznie uczyć się „jak", ale co dla nich ważniejsze – „dlaczego". Jak pokazują badania nadal tylko 13% dorosłych Polaków inwestuje własne środki w rozwój swoich kompetencji. 40% pracujących wzięło udział w 2012 r. w szkoleniach, tylko ze względu na wymóg postawiony przez pracodawcę[25]. Wyniki badań potwierdzają – swoje kompetencje najchętniej podnoszą osoby młode, dobrze wykształcone, mieszkańcy dużych miast. Z kolei wśród grupy osób, które wydawałoby się potrzebują najbardziej tej formy wsparcia – osób bezrobotnych – 61% z nich nie planowało żadnych szkoleń na rok następny. Co ciekawe, 37% Polaków nigdy nie uczestniczyło w kursach, szkoleniach, warsztatach, praktykach lub innych formach dokształcania. Wśród obecnie pracujących było to 28%, wśród bezrobotnych – 44%, zaś wśród nieaktywnych zawodowo – 52%[26].

## Spojrzenie w przyszłość – jakość w rozwoju?

Następstwem wymienionych w artykule zmian jest tendencja nastawiona na jakość omawianych form rozwoju pracowników. Jakość rozumianą zarówno poprzez adekwatność dostosowania wybranych form do potrzeb osób z nich korzystających, jak i jako wysoką wartość merytoryczną przedstawianych treści, opartych na gruntownych podstawach, czy wreszcie jako wysoką efektywność zastosowanych działań. Podmioty organizujące różnego rodzaju formy rozwoju pracowników z reguły dokładają wszelkich starań, by przy tak dużej konkurencji rynkowej, jedną z podstawowych wartości uczynić wysoką jakość świadczonych usług.

Obecnie większość pracodawców jest zadowolonych z poziomu przeprowadzonych szkoleń – tylko co ósmy nie dostrzegał poprawy efektywności pracowników po odbytych szkoleniach. Więcej niż 8 na 10 badanych podmiotów szkoleniowych zamierza podnosić jakość swoich usług, zwiększa się bowiem świadomość pożądania

24 E. Chester, *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników z pokolenia Y*, Gliwice 2006, s. 176.

25 A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, op. cit.

26 Ibidem.

takich zmian oraz przywiązanie dużej wagi do budowaniu dobrego wizerunku firmy. Wśród przewidzianych działań mających na celu podnoszenie jakości świadczonych usług wskazywano najczęściej na wykorzystanie wyników ewaluacji w planowaniu zajęć oraz do rozwoju szkoleniowców, doskonalenie kompetencji merytorycznych osób szkolących oraz oparcie przygotowywanych zajęć o diagnozę potrzeb[27]. Na przestrzeni ostatnich trzech lat, kiedy prowadzone są badania Bilans Kapitału Ludzkiego, zaobserwowano powolny rozwój branży szkoleniowej, o 21% wzrosły przychody firm szkoleniowych w porównaniu z rokiem ubiegłym. Powoli rośnie liczba klientów firm szkoleniowych. 10% firm uważa, że sytuacja branży w ostatnim roku się poprawiła. Rynek usług szkoleniowych i kursów obsłużył w ostatnim roku 4,8 mln klientów. Mimo to ocena kondycji finansowej branży wypada pesymistycznie. Aż 53% badanych stwierdziło, że sytuacja finansowa branży szkoleniowej w ciągu ostatniego roku pogorszyła się, 37% uznało, że nie uległa ona zmianie, a jedynie 10% zadeklarowało, że sytuacja ta polepszyła się[28].

Sygnały napływające od osób odpowiedzialnych za rozwój pracowników, mówiące o nadużyciach i braku profesjonalizmu w szeroko rozumianej dziedzinie edukacji dorosłych, z jednej strony budzą niepokój ekspertów w branży, z drugiej jednak – zwiększają naciski środowisk opiniotwórczych na instytucje podejmujące decyzje dotyczące rynku szkoleń i standardów pracy trenerów, coachów i doradców w Polsce. Ważnym elementem jest całościowe podejście do programów rozwojowych. Szkolenia nie mogą być pojedynczymi incydentami w życiu organizacji, programy te powinny być traktowane jak proces. Jak słusznie zauważa Mariola Łaguna: „aby utrwalić efekty uczenia się, potrzebne jest także okresowe powtarzanie szkoleń, ponowne uczenie się, postrzeganie szkolenia jako pewnego procesu, a nie jednorazowego wydarzenia w życiu firmy"[29]. Uczenie się przez całe życie jest jednym z kluczy do funkcjonowania we współczesnym społeczeństwie. Ponadto, rozwój branży szkoleniowej w Polsce wymaga współpracy opartej na partnerstwie wielu instytucji: począwszy od instytucji odpowiedzialnych za kreowanie zasad funkcjonowania rynku, poprzez firmy szkoleniowe, a na samych zamawiających tj. zainteresowanych rozwojem swoich pracowników kończąc.

Tak powinna wyglądać przyszłość rynku usług rozwojowych, skierowanych do pracowników. Bowiem, jak pisał Roland Meighan „Każda polityka edukacyjna, czy to prowadzona przez urzędników oświatowych w ich urzędach, czy przez nauczycieli

27 Ibidem.

28 Ibidem.

29 M. Łaguna, op. cit., s. 38.

w klasach, która nie liczy się z możliwymi odmianami przyszłości i nie bierze pod uwagę ich socjologicznych interpretacji, podejmuje ryzyko tworzenia szkół zapatrzonych w przeszłość, podczas gdy my pędzimy w przyszłość"[30]. Zasada ta, mimo upływu lat, powinna przyświecać także specjalistom odpowiedzialnym za rozwój pozaszkolnych form edukacji w Polsce.

## Summary

This article aims to analyze changes and trends of development taking place in the era of innovation in the wider employees development. This article attempts to assess the impact of "fashionable" word nowadays: the crisis - of the action taken by the person responsible for the development of employees. The main question which guided meditations taken here relates to the quality of the training market support forms: if the coaching, mentoring, e-learning, Kolb's cycle and Kirkpatrick's model will be sufficient to achieve success by moving the "ladder of competence" employees?

*mgr Anna Jędrusik – socjolog, doktorantka Uniwersytetu Śląskiego, absolwentka Wydziału Nauk Społecznych oraz Wydziału Filologicznego, Trener Biznesu. Autor i współautor wielu projektów szkoleniowych i badawczych. Zainteresowania badawcze: socjologia edukacji, problematyka osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, kultura krajów wschodniosłowiańskich. Specjalizuje się w prowadzeniu szkoleń z zakresu umiejętności miękkich. Pracuje w oparciu o autorskie programy zajęć i opracowane przez siebie narzędzia szkoleniowe. Współpracuje z uczelniami wyższymi i studentami z Polski i Ukrainy.*

*kontakt: anna.jedrusik@onet.pl*

30 R. Meighan, *Socjologia edukacji*, Toruń 1993, s. 446.