Krystyna Serafin

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem

Problemy Zarządzania 9/4 (1), 191-203

2011

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

Problemy Zarządzania, vol. 9, nr 4 (34): 191–203
ISSN 1644-9584, © Wydział Zarządzania UW

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem

Krystyna Serafin

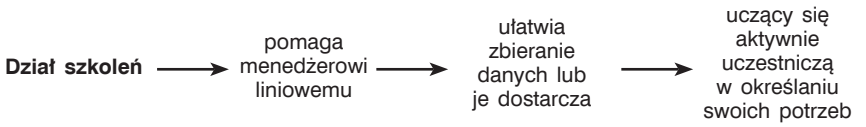
Inwestycja pracodawcy w szkolenia przynosi ogromne korzyści całej organizacji. Przyczynia się do budowania pozytywnego wizerunku i pozycji na wymagającym współczesnym rynku. Zwiększa też wartość pracownika na rynku pracy, sprzyjając wzrostowi motywacji i podnosząc wynik samooceny. Jednakże szkolenia są możliwe tylko dzięki sprawnej i skutecznej realizacji działań poprzedzających je, którymi to działaniami jest właśnie identyfikacja potrzeb szkoleniowych. Bez tych działań nie jest i nie będzie możliwe realizowanie procedury szkolenia i doskonalenia zawodowego pracowników we właściwy sposób i w pełnym tego słowa znaczeniu.

1. Wstęp

Potrzeba szkoleniowa to obszar kompetencji pracownika, który trzeba zmienić, aby umożliwić mu efektywne wykonywanie obowiązków. Potrzeby mogą być: bieżące (pojawiające się w chwili wystąpienia nagłego problemu wymagającego szkolenia pracowników), dostosowawcze (występujące w sytuacji, kiedy szkolenie umożliwia pracownikom wykonywanie dodatkowych zadań) oraz rozwojowe (przeprowadzane z myślą o przyszłych ruchach kadrowych pracowników) (Jasiński 2005: 220). Mogą one wynikać zarówno z niedostatecznego wywiązywania się pracowników z powierzonych im zadań, jak i ze zmiany stanowiska pracy, zmian organizacyjnych, wprowadzenia nowych technologii oraz zmian legislacyjnych (Kossowska i Sołtysińska 2002: 171).

Potrzeby szkoleniowe tradycyjnie były rozpoznawane przez pracownika działu szkoleń, który sprawował funkcję „badacza potrzeb". Osoba taka wyszukiwała dane, analizowała je i interpretowała, a następnie formułowała wnioski dotyczące potrzeb szkoleniowych. Coraz częściej w rozpoznawaniu potrzeb szkoleniowych stosowane jest podejście polegające na zbieraniu i analizowaniu informacji przez „dostarczyciela danych", który następnie przekazuje je uczącym się, aby ci sami dokonali ich interpretacji i wyciągnęli własne wnioski. Ponieważ coraz częściej szkoleniowcy i pracownicy działu personalnego stają się wewnętrznymi konsultantami, którzy pomagają stworzyć organizację uczącą się, można dostrzec zmianę w postrzeganiu ich

ról. Role te przejmują menedżerowie liniowi, a zadanie pracowników działu szkoleń i działu personalnego sprowadza się do pomagania im (rysunek 1).



Rys. 1. Model rozpoznawania potrzeb szkoleniowych. Źródło: T. Boydell i M. Leary 2001. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych, Kraków: Oficyna Ekonomiczna, s. 54.

Przygotowujący szkolenie trener (lub osoba powołana do przeprowadzenia RAPS – rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych) staje się współodpowiedzialny za prawidłowy przebieg analizy. Pozostałe ośrodki odpowiedzialności to: wyższa kadra kierownicza, zakładowy menedżer ds. szkoleń, menedżer liniowy oraz uczestniczy szkolenia (http://www.wikconsulting.pl).

2. Istota zagadnienia

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych to pierwszy z etapów w procesie szkolenia. To zespół czynności, w wyniku których ustalany jest charakter niezbędnych form szkolenia oraz wybór pracowników, czyli uczestników szkolenia. Służy on określeniu poziomu wiedzy, umiejętności i postaw pracowników koniecznych do osiągania celów oraz realizacji zadań i misji danej organizacji (Kossowska i Sołtysińska 2002: 170). Identyfikacja ta ma na celu znalezienie i wskazanie potrzeb szkoleniowych poszczególnych pracowników i całej organizacji, a także wskazanie i określenie rozbieżności między tym, co pracownicy wiedzą i potrafią wykonać, a tym, co muszą wiedzieć i potrafić wykonać oraz jakie ich niewłaściwe zachowania można wyeliminować poprzez szkolenie. Jest to etap bardzo istotny, gdyż niedostosowanie rodzaju szkoleń do rzeczywistych potrzeb organizacji i oczekiwań pracowników prowadzi do marnotrawstwa wysiłku i środków oraz zniechęcenia do podejmowania przedsięwzięć szkoleniowych w przyszłości.

Kierownicy mogą ustalić szkoleniowe potrzeby pracowników w organizacji lub jej dziale za pomocą czterech procedur (Stoner i Wankel 1997: 293):

- oceny efektywności – mierzy się wyniki pracy każdego pracownika w porównaniu z normami lub celami ustanowionymi dla danego stanowiska,
- analizy wymagań stanowiska – sprawdza się umiejętności lub wiedzę wymienione w opisach stanowisk pracy,

- analizy organizacyjnej – analizuje się efektywność organizacji i jej skuteczność w realizacji celów dla stwierdzenia, gdzie występują odchylenia,
- przeglądu zasobów ludzkich – prosi się kierowników, a także niekierowników o opisanie problemów, z którymi się stykają w swojej pracy.

Kolejnym etapem działań szkoleniowych jest analiza, czyli szczegółowy przegląd wyselekcjonowanych już potrzeb szkoleniowych. Ma ona na celu podjęcie decyzji, w jaki sposób optymalnie je zaspokoić. Analizy potrzeb dokonuje się w trzech obszarach: organizacji, stanowiska i pracownika oraz na trzech poziomach: wdrażania, doskonalenia i wprowadzania innowacji. Po przeprowadzeniu analizy potrzeb szkoleniowych następuje faza projektowania całego szkolenia bądź też cyklu szkoleń.

Projekt szkoleń powinien być wykonalny, elastyczny, szczegółowy, terminowy, kompletny i racjonalny. Muszą zostać określone w nim warunki zewnętrzne i wewnętrzne, w których przebiegać będą działania szkoleniowe. Realizację projektu organizacja może powierzyć własnym specjalistom lub firmie zewnętrznej.

3. Przesłanki ustalania potrzeb szkoleniowych

Do przesłanek potrzeb szkoleniowych wywierających znaczący wpływ na rozwój i doskonalenie procesu szkolenia w organizacjach zalicza się: konkurencyjność, rozwój techniki i technologii, potrzeby edukacyjne pracowników, zmiany, wzbogacanie pracy, wykorzystanie unikatowej wiedzy, ułatwienie procesu komunikacji, zmniejszenie fluktuacji pracowników oraz wymogi kodeksu pracy.

Konkurencja, w jakiej działa współczesna organizacja, wymusza zmiany w technice pracy, zmiany w umiejętnościach zawodowych pracowników oraz kulturze pracy. Tak więc, aby zakres i poziom szkolenia uzyskał wartość ekonomiczną w walce konkurencyjnej, uznano, że szkolenie stanowi inwestycję, którą należy ponieść, jeśli firma chce być na globalnym rynku (Urbański 2004: 35).

Za drugą przesłankę potrzeb szkoleniowych uznano rozwój techniki i technologii. Jakość techniki i technologii, wciąż nowe jej generacje, wymagają od pracowników coraz głębszej wiedzy i nowych umiejętności.

Ponieważ zmiany na stanowiskach pracy następują skokowo, to z wyprzedzeniem muszą im towarzyszyć zmiany w kwalifikacjach zawodowych zatrudnionych. Organizacja nie może sobie pozwolić na tolerowanie braku koherencji między wymogami stanowiska pracy a możliwościami zawodowymi pracowników (Urbański 2004: 35).

Kolejną przesłanką, która wyzwala i dynamizuje proces szkolenia pracowników w organizacji, są potrzeby edukacyjne zatrudnionych. Pojęcie „potrzeby edukacyjne" odnosi się do rozwoju takich kompetencji, które w określonej sytuacji uważane są przez jednostki, grupy i organizacje za niezbędne. Ponieważ edukacja jest powiązana z podmiotem i jest dobrem

uzyskanym z doświadczenia, potrzeby wynikają z jednej strony z kooperacji pomiędzy uczestniczącymi aktorami (np. kierownictwo zakładu, uczestnik przedsięwzięcia edukacyjnego, producent sprzętu technicznego, instytucja edukacji dorosłych), z drugiej – unaoczniają się dopiero w procesie samego działania edukacyjnego. W ten sposób potrzeby edukacyjne grawitują pomiędzy tendencjami społecznymi, interesem aktorów procesu edukacyjnego i ofertami kształcenia ustawicznego (http://www.schoolforlinie.pl).

Przesłanką podejmowania szkoleń przez organizacje jest również wzbogacanie pracy, rozumiane jako łączenie prac prostych w prace złożone. Podwyższenie kwalifikacji pracowników pozwala na poszerzenie zakresu prac przez nich wykonywanych, a co za tym idzie również poszerzenie odpowiedzialności (Urbański 2004: 36). To sprawia, że organizacja postrzega pracownika jako ważny podmiot w realizowaniu jej celów, a pracownik zdobywa większe poczucie wartości oraz większy szacunek do swoich umiejętności.

Innym ważnym czynnikiem zachęcającym firmę do organizowania szkoleń pracowników jest wpływ szkolenia na zmniejszenie fluktuacji pracowników w organizacji. Dzięki nabyciu nowych lub poszerzeniu już posiadanych umiejętności nie trzeba zwalniać aktualnie zatrudnionych z uwagi na ich niewystarczające umiejętności i ponosić z tego tytułu koszty oraz rekrutować nowych pracowników.

Ważnym warunkiem efektywności firmy jest korzystanie z unikatowej wiedzy w określonej dziedzinie oraz zarządzanie nią. Ten rodzaj wiedzy nazywany jest wiedzą ukrytą. Przekształcenie jej w wiedzę jawną, ogólnie dostępną jest ważną czynnością organizacyjną (Urbański 2004: 37). Właśnie w ramach procesu szkoleń można tę wiedzę wydobywać, czyniąc ją ogólnie dostępną, i spożytkować w realizowaniu kolejnych zadań.

Duże znaczenie dla dynamiki procesu szkolenia mają też zmiany, które organizacje muszą wprowadzać, aby utrzymać się na dzisiejszych konkurencyjnych rynkach. Mogą one dotyczyć całej firmy lub odnosić się do niektórych jej elementów. Zmiany wymagają od pracowników twórczych postaw, zaangażowania się w realizację codziennych zadań, oddania firmie zdolności i inteligencji. Z kolei od firmy wymagają, iż ta systematycznie wzbogacać będzie w wiedzę i umiejętności pracowników, przez co zapewni im zatrudnienie, a w konsekwencji bezpieczeństwo socjalne.

Przesłanki, które każdy pracodawca powinien także wziąć pod uwagę, to wymogi kodeksu pracy. Każdy z zatrudnionych, zanim przystąpi do pracy na oferowanym mu stanowisku pracy, musi odbyć szkolenia: BHP i przeciwpożarowe oraz szkolenie stanowiskowe – pozwalające mu poznać specyfikę danego stanowiska pracy, zapoznać go z ewentualnymi zagrożeniami, z jakimi może się zetknąć, wykonując daną pracę.

Wszystkie wymienione przesłanki potrzeb szkoleniowych sytuują się w cztery grupy: ekonomiczne, organizacyjne, subiektywne i prawne.

4. Analiza potrzeb szkoleniowych – ogólny opis procesu

Analiza potrzeb szkoleniowych polega na określeniu rozbieżności między tym, co dzieje się w firmie, a tym, co powinno się w niej dziać. Rozbieżności te powinny zostać wyeliminowane właśnie przez szkolenie (Armstrong 2004: 454).

Analiza potrzeb szkoleniowych może być przeprowadzona przez dział personalny lub dział szkoleń danej firmy, można ją również zlecić firmie szkoleniowej lub szkoleniowo-konsultingowej. Skuteczna analiza potrzeb wymaga współpracy kilku osób pełniących w firmie różne funkcje, np. kierownika wyższego szczebla, kierownika liniowego, specjalisty do spraw szkoleń, osoby dysponującej budżetem oraz potencjalnych uczestników szkolenia.

W analizie potrzeb szkoleniowych organizacji należy zwrócić uwagę na następujące zagadnienia: określenie standardów efektywności i oczekiwanych wyników, zidentyfikowanie luki w niezbędnych kwalifikacjach spowodowanej awansem i rotacją oraz przechodzeniem pracowników na rentę lub emeryturę, utrzymywanie i wzbogacanie umiejętności pracowników, poprawę wskaźników efektywności przedsiębiorstwa, np. koszty pracy i materiałów, jakość oferowanych produktów i usług, klimat organizacyjny, np. absencja, postawy pracowników, ich postawy i skargi, sugestie i opinie kierowników liniowych, wprowadzanie nowych procedur lub urządzeń. Analizę powinno się wykonywać także po to, aby poznać sytuację szkolonego zespołu, a szczególnie: możliwości działania, trudności w wykonywaniu codziennych zadań, szanse rozwoju zawodowego, kulturę pracy zespołowej, aby poznać umiejętności, jakie mają uczestnicy szkolenia, w celu ustalenia odpowiedniego poziomu treningu oraz aby poznać oczekiwania samych uczestników szkolenia (Szczepanik 2006: 27).

Proces analizy potrzeb szkoleniowych w firmie obejmuje pięć etapów: zebranie informacji, ujawnienie problemów, ustalenie przyczyn problemów, podział problemów na wymagające i niewymagające szkolenia pracowników oraz ustalenie kolejności działań zgodnie z przyjętymi priorytetami (Golnau 2004: 347).

M. Armstrong wskazał następujące metody analizowania potrzeb szkoleniowych:

- analiza planów biznesowych i planów dotyczących zasobów ludzkich, które w ogólny sposób określają, jakie umiejętności i kompetencje będą potrzebne w przyszłości organizacji i ile osób powinno je posiadać;
- analiza stanowisk pracy, która dla celów szkoleniowych oznacza szczegółowe przeanalizowanie rodzaju pracy, wiedzy, umiejętności i kompetencji niezbędnych do właściwego wykonywania pracy i spełniania standardów;
- analiza przeglądów efektów, będąca podstawowym źródłem informacji o potrzebach kształcenia i rozwoju pracowników;

– ankieta szkolenia, tworząca spójne podstawy do opracowywania strategii i realizacji szkolenia na podstawie uzyskanych informacji z pozostałych analiz.

Kompleksowej informacji o potrzebach szkoleniowych w firmie dostarczają przede wszystkim: opisy stanowisk pracy, strategia i plany rozwoju firmy, wyniki okresowych ocen pracowniczych, schemat organizacyjny firmy, dokumentacja pracownicza oraz opinie i zachowania pracowników (Golnau 2004: 349).

Opisy stanowisk pracy zawierają m.in. wykaz zadań i obowiązków wykonywanych na danym stanowisku oraz wymagania i kwalifikacyjne obejmujące m.in. doświadczenie, wiedzę, umiejętności, predyspozycje wobec osób przyjmowanych i zatrudnionych na poszczególnych stanowiskach pracy. Strategia i plany rozwoju organizacji obejmują m.in. informacje o poszerzeniu rynków zbytu, zakupie nowej technologii, o wprowadzeniu nowych produktów lub usług. Analiza tych planów umożliwia wyłonienie pracowników, którzy powinni zostać skierowani na szkolenie, by przyczynić się do realizacji tych planów. Obejmują one również nowo zatrudnionych pracowników, którym należy zapewnić szkolenie wstępne, przygotowawcze mające na celu przekazanie wiedzy fachowej związanej z objętym przez nich stanowiskiem, informacji na temat BHP oraz pomoc w szybszej i sprawniejszej adaptacji do pracy. Okresowe oceny pracownicze dostarczają kompleksowej informacji o wynikach ich pracy, ich słabych i mocnych stronach. Dostarczają informacji o pracownikach, których cechy, zachowania i wyniki pracy odbiegają od przyjętych norm, co pozwala zaplanować szkolenia w zakresie zmiany lub uzupełnienia kwalifikacji tych pracowników, oraz o pracownikach o wysokich aspiracjach i ambicjach, co z kolei pozwala zaplanować ich dalsze kształcenie, by w przyszłości ich awansować. Schemat organizacyjny to dokument, na który nanosi się przewidywane zmiany obrazujące takie działania, jak: powstawanie nowych stanowisk pracy, dzielenie lub łączenie działów, co powoduje niezbędne zmiany kwalifikacji wśród załogi. Dokumentacja personalna dostarcza informacji o absencji, fluktuacji, wypadkach przy pracy, nagrodach, awansach, zwolnieniach, a tym samym o przyczynach nieprawidłowych trendów kadrowych. Pozwala to zapobiegać im za pomocą odpowiednio dobranych szkoleń. Opinie i zachowania pracowników są badane przez kierowników, którzy na tej podstawie na bieżąco rejestrują potrzeby w zakresie zmiany lub uzupełnienia kwalifikacji u swoich podwładnych (Golnau 2004: 350).

Do innych źródeł informacji zalicza się: wywiady z pracownikami, samodzielne określenie potrzeb przez pracowników, wywiady z ich przełożonymi, wyrywkową obserwację pracowników przy pracy, testy umiejętności wyrywkowe lub całościowe, wywiady z klientami, raporty o stanie kwalifikacji i kompetencji personelu. Pochodzące z różnych źródeł informacje o potrzebach szkoleniowych powinny być przeanalizowane pod względem ich zbieżności. Można zastosować tu grupowanie według następujących kryteriów:

rodzajów potrzebnych szkoleń, z uwzględnieniem ich tematyki, zakresu merytorycznego, organizatora, stanowisk pracy, z podziałem na wykonawcze i kierownicze lub z podziałem na bardziej szczegółowe grupy pracownicze, oraz szkoleń istotnych z punku widzenia pracodawcy i pracowników.

ETAP 1	Definiowanie tej części organizacji, którą poddajemy analizie, i tworzenie jej schematu: – definiowanie granic systemu(dany dział, sekcję, jednostkę organizacyjną, grupę, kategorię pracowników, dany proces) – tworzenie schematu przebiegu procesu – ponowne definiowanie granic systemu – tworzenie szczegółowego schematu przebiegu procesu
ETAP 2	Zbieranie danych: – dane ilościowe – dane jakościowe – analiza Pareto
ETAP 3	Analiza danych za pomocą wykresów kontrolnych (analiza danych liczbowych)
ETAP 4	Poznanie przyczyn występujących problemów za pomocą takich technik, jak: – schemat przyczynowo-skutkowy (schemat choinkowy) – obserwacja oraz włączenie innych osób – burza mózgów
ETAP 5	Ustalenie hierarchii ważności przyczyn problemów, np. za pomocą techniki grupy nominalnej
ETAP 6	Proponowanie możliwych rozwiązań i ustalenie hierarchii ich ważności

Rys. 2. Ogólny proces analizy potrzeb szkoleniowych. Źródło: opracowanie na podstawie T. Boydell i M. Leary 2001. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych, Kraków: ABC.

Kolejnym ważnym etapem analizy potrzeb szkoleniowych jest uzgodnienie z klientem formy raportu końcowego. Raport taki ma na celu przedstawienie rezultatów analizy oraz zaproponowanie koniecznych działań szkoleniowych, które firma powinna przedsięwziąć, aby poprawić swoje funkcjonowanie (Kossowska i Sołtysińska 2002: 178). Raport może zawierać następujące elementy: przedstawienie celów prowadzonej analizy, opis osób biorących udział w badaniu, opis metod użytych w badaniu wraz z uzasadnieniem ich wyboru, przedstawienie przebiegu badania, prezentację wyników za pomocą metod statystycznych, zasugerowanie możliwych działań. Na podstawie analizy potrzeb opracowywane są programy krótkookresowe, średniookresowe i długookresowe kształcenia i rozwoju personelu. Podstawą i punktem odniesienia wszystkich rodzajów planów i programów jest zawsze strategia organizacji i jej strategia personalna. Ci pracownicy, którzy dziś zostaną wykształceni, jutro będą realizować cele firmy i pracować na jej sukces na rynku (Kostera 1996: 111).

T. Boydell i M. Leary stwierdzili, że ogólny proces analizy potrzeb szkoleniowych przebiega następująco: definiowanie części organizacji, którą poddaje się analizie, zbieranie danych, analiza uzyskanych danych, poznanie przyczyn problemów, mogących obejmować potrzeby szkoleniowe, ustalenie hierarchii ważności przyczyn, zaproponowanie możliwych rozwiązań i ustalenie hierarchii ich ważności (rysunek 2).

5. Trzy poziomy analizy potrzeb

Analiza potrzeb szkoleniowych dokonywana jest na trzech poziomach:
- organizacji,
- stanowiska pracy – poziom zawodowy,
- pracownika – poziom indywidualny.

Na pierwszym poziomie następuje rozpoznanie problemów stojących przed organizacją, w których rozwiązaniu może pomóc program szkolenia lub doskonalenia zawodowego pracowników (Bramley 2001: 55). Przy określaniu zapotrzebowania na szkolenie na poziomie organizacji bierze się pod uwagę dane wynikające z planowania personelu, w tym także dane demograficzne, takie jak wiek pracowników i staż pracy. Pozwala to na porównanie podaży z popytem w zakresie kwalifikacji, na wzajemne dostosowanie oczekiwań pracowników i możliwości organizacji w zakresie szkolenia i rozwoju. Ważne jest, aby na samym początku jasno określić, czy analizie podlega cała firma, kilka działów, czy też jakaś grupa funkcjonalna. Analiza potrzeb na poziomie organizacyjnym musi uwzględniać ocenę obecnego stanu firmy, poziom jej rozwoju oraz planowanych przedsięwzięć, opierając się na takich czynnikach, jak restrukturyzacja, zmiana rynków zbytu, działania firm konkurencyjnych, zmiany legislacyjne czy zmiany technologiczne (Kossowska i Sołtysińska 2002: 173). Przydatnymi narzędziami w tej analizie są: analiza działań kadry kierowniczej, ocena dotycząca jakości produk-

tów, ocena pochodząca od klientów, precyzyjnie opracowany wywiad dotyczący celów i sposobów działania firmy, analiza dokumentów firmy pod kątem oceny jej środowiska, misji i zadań, informatory o polityce firmy, raporty budżetowe, raporty powypadkowe, miesięczne raporty z wykonywania zadań, raporty dotyczące skarg i zażaleń. Wynikiem analizy na tym poziomie powinien być rzeczywisty profil kompetencyjny dla wszystkich pracowników danej firmy (Kossowska i Sołtysińska 2002: 174). Porównując profil rzeczywisty z profilem idealnym, można określić, jakich kompetencji ogólnych pracownikom brakuje i co stanowi podstawę do planowania rozwoju pracowników w perspektywie długofalowej.

Analiza na poziomie stanowiska pracy polega na uporządkowanym i systematycznym gromadzeniu informacji o rzeczywistych i potencjalnych zadaniach, co prowadzi do określenia kwalifikacji niezbędnych do realizacji tych zadań. Badając poziom zawodowy, bierze się pod uwagę analizę celów pracy i stanowisk pracy, wymagania dotyczące kompetencji niezbędnych do wykonywania danej pracy, analizę błędów, dane wynikające z kontroli jakości, nowe procesy i strategie oraz wszelkie inicjatywy. Informacji do analizy na tym poziomie dostarczają dokumenty organizacji, rozmowy z kierownictwem i pracownikami oraz obserwacje pracowników w miejscu pracy. Do metod, które ukierunkowują zbieranie informacji, zalicza się: całościową analizę pracy, analizę zadań kluczowych oraz analizę skoncentrowaną na problemie. Całościowa analiza pracy to metoda szczegółowa, ukazująca istotne aspekty pracy w danej firmie, np. charakterystykę stanowisk, sposoby realizacji zadań, standardy wykonywania zadań, wymagania kwalifikacyjne. Efektem tej analizy jest precyzyjne, trafne i szczegółowe opracowanie programów szkoleniowych dla grupy osób wykonujących daną pracę. Metoda ta jest jednak kosztowna, pracochłonna, wymagająca wiedzy, umiejętności, doświadczenia i zaangażowania wielu osób. Dlatego najczęściej wykorzystywana jest, gdy praca obejmuje zadania nowe, trudne i stałe. Analiza zadań kluczowych jest skuteczna w wypadku, gdy szkolącymi się są pracownicy o zbliżonym zakresie obowiązków. Jest wykorzystywana, gdy w pracy nie wszystkie zadania mają istotne znaczenie dla końcowego rezultatu i będą ulegały zmianom w niedalekiej przyszłości. Efektem takiej analizy jest ustalenie listy priorytetów szkoleniowych danych grup pracowniczych. Analiza skoncentrowana na problemie wykorzystywana jest, gdy problem pojawiający się w organizacji jest już dobrze zidentyfikowany, pracownicy są go świadomi i chcą jak najszybciej sobie z nim poradzić. Dzięki tej analizie organizacja zyskuje precyzyjny opis sytuacji problemowej, przyczyny jej powstania oraz metod radzenia sobie z tą sytuacją.

Analiza potrzeb szkoleniowych na poziomie pracownika (indywidualnym) ma na celu porównanie wyników rzeczywiście osiąganych na danym stanowisku pracy z oczekiwaniami. Podzielono ją na dwie fazy. W pierwszej dokonuje się oceny poziomu wyników pracy osiąganych przez pracowników. W drugiej podejmowana jest decyzja co do tego, które składniki potencjału

pracy powinny być rozwijane przez pracowników o niskich wynikach w celu poprawy efektywności ich pracy. Potrzeby indywidualne określane są za pomocą takich sposobów, jak: ocena wyników wskazujących na słabe i mocne strony pracownika, ścieżki kariery pracownika, obserwacja pracy, ośrodki oceny np. *assessment centers*, informacja zwrotna ze szkoleń, wywiady i kwestionariusze, odgrywanie ról, studium przypadku, gry biznesowe. Na tym poziomie ważne są także potrzeby zgłaszane przez samych pracowników, którzy chcą poszerzyć swoje kwalifikacje, zakres odpowiedzialności czy nabyć dodatkowe kompetencje w celu uzyskania awansu lub wyższych dochodów w firmie. Metoda często wykorzystywana na poziomie indywidualnym to analiza istotnych umiejętności. Analiza ta jest stosowana, gdy osoby przewidziane do szkoleń wykonują różne zadania wymagające jednak podobnych umiejętności, np. grupa kierowników.

6. Trzy poziomy efektywności potrzeb

Trzy poziomy efektywności są potrzebne do zrealizowania wszystkich celów organizacji, a na każdym z nich wykorzystuje się różne metody szkolenia. Wszystkie te poziomy powinny być analizowane pod kątem potrzeb szkoleniowych pojedynczych pracowników, grup i całej firmy (Łaguna 2004: 65). Wyróżnia się trzy poziomy potrzeb:

– wdrażanie,
– doskonalenie,
– wprowadzanie innowacji.

Poziom wdrażania dotyczy dobrego wykonywania pracy, a potrzeby pojawiają się tam, gdzie między pożądaną a rzeczywistą efektywnością istnieje luka, gdy pracownicy nie potrafią sprostać standardom pracy. Na tym poziomie istnieje potrzeba poprawienia zbyt niskiej efektywności jednostki lub grupy, która nie dorównuje innym. Dobre wykonywanie pracy wiąże się z następującymi trybami uczenia się (Boydell i Leary 2001: 15):

– stosowanie się do reguł – polega na uczeniu się poprawnego wykonywania najprostszych czynności poprzez ścisłe trzymanie się reguł ich wykonywania i przyjętych procedur; taka metoda pracy jest konieczna zawsze, gdy w grę wchodzi bezpieczeństwo i zdrowie;
– adaptacja – pojawia się, gdy zachodzi potrzeba nagięcia reguł i dostosowania procedur, by umożliwić wykonywanie pracy lepsze niż wówczas, gdy pracownik trzyma się sztywnych zasad;
– odkrywanie powiązań – polega na uświadomieniu sobie, dlaczego właśnie taka forma wykonywania pracy jest dobra i dlaczego właśnie tak działają procedury, a także na zrozumieniu, czemu właściwie mają służyć.

Te tryby uczenia się stanowią podstawę instrukcji i szkoleń najczęściej dla nowo przyjętych pracowników oraz dla osób, których indywidualna efektywność nie odpowiada zakładanym standardom. Poziom doskonalenia to lepsze

wykonywanie pracy, a więc poprawa efektywności każdego pracownika lub całej organizacji poprzez podwyższenie obowiązujących aktualnie standardów. Na tym poziomie pojawia się koncepcja ustawicznego doskonalenia, wiążąca się z analizą działania organizacji i wprowadzeniem systematycznych, obejmujących całą organizację innowacji, pozwalających wykonywać pracę bardziej wydajnie i bardziej ekonomicznie. Poziom ten wymaga umiejętności niezależnego działania, wykazywania się inicjatywą, zdolności samodzielnej oceny sytuacji, dlatego też stosowane są w nim dodatkowe tryby uczenia się:

– zdobywanie doświadczenia, które obejmuje nabywanie umiejętności uczenia się i wyciągania wniosków z własnych doświadczeń, co z kolei przekłada się na większą zdolność zastosowanie zdobytej wiedzy w działaniu;
– eksperymentowanie, które polega na uczeniu się opracowywania i przeprowadzania systematycznych procesów w celu świadomego pogłębiania wiedzy o pracy i stanowisku (Boydell i Leary 2001: 17); efektem tego trybu ucznia się jest możliwość zaprojektowania, sprawdzenia i ocenienia nowych metod, procedur oraz wdrożenie lepszych sposobów wykonywania pracy.

Wprowadzanie innowacji wymaga radykalnych zmian, niemożliwych do osiągnięcia na drodze ustawicznego rozwoju. Zmian tych można dokonać tylko poprzez dokładny przegląd wszystkich procesów i wzajemnych powiązań, a także poprzez przeanalizowanie celów (dlaczego robimy to co robimy, co próbujemy osiągnąć) (Boydell i Leary 2011: 14). Efektywność na poziomie wprowadzania innowacji wymaga, poza trybami uczenia się stosowanymi we wdrażaniu i doskonaleniu, dwóch dodatkowych odmian uczenia się: łączenia i zaangażowania.

Łączenie to odnajdywanie związków między czynnościami, wydarzeniami i osobami, a także umożliwienie osiągnięcia integracji i synergii. Tryb łączenia wymaga umiejętności postrzegania całej sytuacji, systematycznego myślenia, a także rozpoznawania istotnych wzorców oraz dostrzegania miejsc, w których jedna rzecz zależy od drugiej. Dzięki tej metodzie pracownicy mogą pracować, przekraczając granice i podziały pomiędzy stanowiskami, działami i zespołami, jak również stają się bardziej świadomi swojej pozycji i pozycji innych. Zaangażowanie polega na uczeniu się pracowania bez poczucia wąsko pojmowanego celu. Pozwala zrozumieć, czym jest praca – nie tylko dla danego pracownika, ale też dla współpracowników całej organizacji, a nawet szerszej społeczności.

7. Podsumowanie

Inwestycja pracodawcy w szkolenia przynosi ogromne korzyści całej organizacji. Przyczynia się do budowania pozytywnego wizerunku i pozycji na wymagającym współczesnym rynku. Zwiększa też wartość pracownika na rynku pracy, sprzyjając wzrostowi motywacji i podnosząc wynik samooceny. Jednakże szkolenia są możliwe tylko dzięki sprawnej i skutecznej realizacji działań poprzedzających je, którymi to działaniami jest właśnie

identyfikacja potrzeb szkoleniowych. Bez tych działań nie jest i nie będzie możliwe realizowanie procedury szkolenia i doskonalenia zawodowego pracowników we właściwy sposób i w pełnym tego słowa znaczeniu. Dlatego też we współczesnej organizacji, funkcjonującej w zmiennym i burzliwym otoczeniu, bardzo istotne jest odpowiednie planowanie szkoleń poprzedzone identyfikacją potrzeb szkoleniowych. Przeprowadzone badania naukowe wskazują, że kluczową rolę w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw odgrywają szkolenia na stanowiskach pracy i *learning-by-doing* (Jabłoński 2009: 128). Nie należy jednak sądzić, iż wykształcenie formalne traci automatycznie na znaczeniu. Wiedza pracownika zdobyta dzięki formalnemu wykształceniu musi jedynie zostać zweryfikowana i dostosowana do aktualnych potrzeb organizacji (Jabłoński 2009: 129).

Omawiając kwestie identyfikacji potrzeb szkoleniowych, warto także zwrócić uwagę na fakt, iż wraz z rozwojem innowacyjnej gospodarki zróżnicowane stało się zapotrzebowanie na szkolenia. Zróżnicowanie to uzależnione jest od wielkości przedsiębiorstwa. I tak, w grupie MSP brak jest popytu na szkolenia, które są prowadzone wyłącznie przez Internet (z samego e-learningu chce korzystać jedynie 3% firm). Mając wybór, przedsiębiorcy preferują najczęściej tradycyjne metody szkoleń. Istnieje pewien potencjał na prowadzenie szkoleń w formie łączonej (połączenie e-learningu z tradycyjnym szkoleniem) – ze szkoleń w tej formie chciałby skorzystać co czwarty przedsiębiorca. Dostrzegany przez co trzeciego przedsiębiorcę brak przygotowania do odbywania szkoleń typu e-learning wynika z innych czynników niż brak sprzętu – wszystkie firmy posiadają komputery i dostęp do Internetu. Przyczyną postrzeganego braku przygotowania do odbycia szkoleń typu e-learning może być brak wiedzy i doświadczenia związanych z tego typu szkoleniami lub brak gotowości psychologicznej na przyjęcie nowych technologii, który objawia się m.in. preferowaniem tradycyjnych szkoleń (http://www.parp.gov.pl). Zdecydowanie odmiennie kształtuje się zapotrzebowanie na szkolenia w dużych przedsiębiorstwach. Pracownicy tych firm są otwarci na szkolenia e-lerningowe i na inne nowatorskie rozwiązania w zakresie szkoleń i doskonalenia zawodowego. Tak więc, również te kwestie należy także brać pod uwagę w przypadku określania potrzeb szkoleniowych nie tylko w samych firmach sektora MSP czy w dużych przedsiębiorstwach, ale w odniesieniu do szerokiego spojrzenia na problem szkoleń w skali całego sektora.

Informacje o autorce
Dr Krystyna Serafin – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem. E-mail: krystyna.serafin@gmail.com.

Bibliografia

Armstrong, M. 2004. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
Boydell, T. i M. Leary 2001. *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
Bramley, P. 2001. *Ocena efektywności szkoleń*, Kraków: Dom Wydawniczy ABC.
Golnau, W. 2004. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: CeDeWu.
Jasiński, Z. (red.) 2005. *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
Kossowska, M. i I. Sołtysińska 2002. *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
Kostera, M. 1996. *Zarządzanie personelem*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
Łaguna, M. 2004. *Szkolenia*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
Jabłoński, M. 2009. *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck
Jasiński, Z. (red.) 2005. *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
Stoner, J.A.F. i Ch. Wankel 1997. *Kierowanie*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
Szczepanik, R. 2006. Outdoor z (ośmioma) zasadami. *Personel i Zarządzanie*, nr 7, s. 27–30.
Urbański, J. (red.) 2004. *Rozwój i szkolenie w firmach. Teoria i rzeczywistość*, Płock: NOVUM sp. z o.o.

Źródła internetowe

http://www.schoolforline.pl
http://www.wikconsulting.pl
http://www.parp.gov.pl