

## Szkolenia i rozwój kompetencji pracowników

### WSTĘP

Kapitał ludzki jest zasobem każdego przedsiębiorstwa, który w znacznym stopniu wpływa na jego konkurencyjność, ale jednocześnie wymaga szczególnych starań ze strony pracodawcy.

Pozyskanie najlepszych pracowników, zmotywowanie ich do wydajnej pracy, utrzymanie ich zaangażowania w pracę na optymalnym poziomie i dbanie o to, aby ich kwalifikacje umożliwiały realizację strategii i planów firmy to wyzwania, przed którymi staje każdy pracodawca bez względu na wielkość firmy. Wymagania klientów i dynamika zmian otoczenia marketingowego firmy to czynniki, które stymulują potrzebę ciągłego rozwoju kompetencji pracowników. Wielu przedsiębiorców szkoli swoich pracowników, korzystając z bogatej oferty firm szkoleniowych. Niestety jedynie część z nich robi to w sposób kompleksowy i starannie zaplanowany i osiąga zamierzone rezultaty.

Rozwijanie kompetencji pracowników trzeba traktować jako inwestycję firmy, a inwestycja przyniesie zyski, jeżeli jest odpowiednio zaplanowana i przeprowadzona. Dobrze przygotowane programy szkoleniowe mogą pomóc w realizacji celów firmy, zbudować i utrzymać jej rynkową pozycję.

Jak wobec tego powinien działać przedsiębiorca, aby inwestycje w rozwój kompetencji pracowników przyniosły oczekiwane zyski?

Zacznijmy od kilku kluczowych założeń, których świadomość ułatwi zarówno zaplanowanie procesu rozwoju kompetencji pracowników, jak i wybór firm szkoleniowych:

- po pierwsze – rozwijanie kompetencji pracowników wymaga znajomości podstawowych czynników wpływających na kształt procesów szkolenia i rozwoju oraz zasad procesu uczenia ludzi dorosłych;
- po drugie – rozwój kompetencji pracowników to proces, a nie jednorazowe wydarzenie;
- po trzecie – aby rozwijać kompetencje pracowników trzeba wiedzieć, jaki zakres wiedzy i umiejętności jest niezbędny do osiągnięcia przez nich celów firmy oraz jaki jest faktyczny poziom ich kompetencji;
- po czwarte – pracodawca pełni aktywną i odpowiedzialną rolę w procesie rozwoju kompetencji pracowników.

Kolejne rozdziały wyjaśniają, w jaki sposób w praktyce powinien działać przedsiębiorca, aby inwestycje w rozwój kompetencji przyniosły oczekiwane zyski.

**Rozdział 1** to wstęp niniejszego opracowania.

**Rozdział 2** jest opisem czynników wpływających na kształt procesów szkoleniowych. Wyjaśnia, na czym polega specyfika uczenia się. W rozdziale opisane są również etapy uczenia się.

**Rozdział 3** zawiera opis procesu rozwoju kompetencji pracowników; od diagnozy potrzeb szkoleniowych przez definiowanie celów szkolenia i efektu oczekiwanego, planowanie działań rozwojowych, wybór firmy szkoleniowej, a także przedstawia metodologię ewaluacji procesów szkoleniowych.

**Rozdział 4** prezentuje rolę pracodawcy w procesie rozwoju kompetencji pracowników ze szczególnym uwzględnieniem coachingu w miejscu pracy.

Kończącą część opracowania stanowi **Słownik Terminów** zawierający objaśnienia terminów związanych z metodologią rozwoju kompetencji pracowników używanych w niniejszym opracowaniu oraz **Bibliografia**.

## 2. Kluczowe czynniki wpływające na kształt procesów rozwoju kompetencji pracowników

### 2.1. Psychologiczne aspekty uczenia i rozwoju ludzi dorosłych

Uczenie się definiowane jest jako względnie stała zmiana w zachowaniu człowieka, pojawiająca się jako następstwo nabycia nowej wiedzy, praktycznego przyswojenia nowych umiejętności czy doświadczenia. Uczenie się może być prostym dodaniem nowych informacji, umiejętności do już posiadanych; może być odejmowaniem, tj. oduczaniem złych nawyków, nieefektywnych metod lub modyfikacją – przetworzeniem i adaptacją nowych elementów do starych. Uczenie to złożony proces i trudno jednoznacznie stwierdzić jak się pojawia. Zbadano, że w pewnych warunkach pojawia się częściej niż w innych, i że w dużym stopniu może być sterowane. Aby wspomagać proces uczenia, należy zrozumieć, że na ten proces oddziałują różnorodne czynniki i uwzględnić je w procesie projektowania procesu rozwo-

ju kompetencji pracowników zarówno od strony merytorycznej (treść), jak i metodycznej (sposób realizacji). Istnieją podstawowe różnice w sposobie uczenia się dzieci i osób dorosłych<sup>1</sup>. Dlatego podejście do szkolenia osób dorosłych musi być inne niż w przypadku nauczania dzieci. Podstawowa różnica pomiędzy nauką ludzi dorosłych i dzieci polega na doświadczeniu, z którym dorosły przychodzi na szkolenie.

Tabela nr 1<sup>2</sup> przedstawia kluczowe różnice pomiędzy uczeniem się ludzi dorosłych i dzieci, które należy uwzględnić w procesie rozwoju pracowników.

Większość z nas brała udział w dorosłym życiu w co najmniej jednym szkoleniu. Być może zauważyliśmy, że nie wszyscy uczestnicy z jednakowym entuzjazmem i aktywnością brali udział w szkoleniu. W dużym stopniu takie postawy uczestników wynikają z naturalnych barier, które utrudniają dorosłym uczenie się. Są nimi:

- **duma** – lęk przed nowym (nowa wiedza, umiejętność, *jak sobie poradzę z tym, czego nie znam*);
- **brak pewności** – lęk przed ośmieszeniem (*jak wypadnę na tle innych uczestników szkolenia, może/ na pewno są ode mnie lepsi*);
- **wyobrażenia o sobie** – zbyt niska lub zbyt wysoka samoocena (*nie dam rady nauczyć się czegoś nowego, potrafię wszystko, mam dużą wiedzę, niczego więcej się nie nauczę*);
- **brak zainteresowania** – uczestnik „wydelegowany” przez pracodawcę bez świadomości celu rozwoju (*co ja tu właściwie robię? tracę czas*);
- **brak motywacji** – brak świadomości tego, co ja mogę uzyskać biorąc udział w szkoleniu (*po co mi to?*).

1 A. Brzezińska, P. Wiliński, *Psychologiczne uwarunkowania wspomagania rozwoju człowieka dorosłego*, „Nowiny Psychologiczne” 1995, nr 1.

2 J.w.

**Tab. 1.** „Podstawowe różnice pomiędzy uczniem ludzi dorosłych i dzieci”

Dorośli	Dzieci
Sami decydują czego powinni się nauczyć.	Zdają się na decyzje innych osób co to tego, czego mają się uczyć.
Porównują nowe informacje ze swoim doświadczeniem i przekonaniem zanim je zaakceptują.	Bez wątpliwości akceptują podawane informacje.
Oczekują, że zdobyta wiedza będzie natychmiast przydatna.	Oczekują, że to czego się nauczą przyda się w przyszłości.
Mają bogate doświadczenie, z którego można korzystać – często mają mocno ugruntowane poglądy.	Mają niewiele doświadczeń, z których trener może korzystać – „czysta karta”.
Mogą służyć jako źródło informacji dla trenera i pozostałych słuchaczy.	W niewielkim stopniu mogą być źródłem informacji dla trenera lub innych uczniów.

Osoby dorosłe, które chcą się uczyć:

- mają dużą motywację, ale brak im wiary w siebie,
- chcą być traktowani jak partnerzy,
- mają własny poziom doświadczeń,
- poszukują pragmatycznych rozwiązań,
- oczekują, że trener/wykładowca będzie dobrze przygotowany,
- lubią otrzymywać gotowe materiały,
- boją się nudy na zajęciach – cenią aktywizujące techniki nauczania, które ożywiają zajęcia.

Kiedy przedsiębiorca planuje skierować pracownika na szkolenie, aby rozwinąć jego kompetencje powinien pamiętać zarówno o czynnikach, które stanowią bariery w uczeniu się ludzi dorosłych, jak i wyżej wymienionych ich oczekiwaniach w odniesieniu do szkolenia. Dlatego kluczowym działaniem pracodawcy przed udziałem pracownika w szkoleniu jest rozmowa z nim w celu wyjaśnienia powodów, dla których będzie brał udział w szkoleniu, oczekiwaniach przełożonego w zakresie rozwoju kompetencji. Psychologowie wyróżniają dwa rodzaje motywacji: motywację negatywną, ukierunkowaną na

uniknięcie czegoś nieprzyjemnego oraz motywację pozytywną, przejawiającą się w dążeniu ku czemuś pozytywnemu. Odwołanie się do motywacji pozytywnej jest skuteczniejszym sposobem uczenia, a możliwe jest to wtedy, gdy człowiek czuje się bezpiecznie, ma pewność, że szkolenie to szkolenie, a nie ocena i weryfikacja. Pracownicy powinni być traktowani jak partnerzy w procesie rozwoju kompetencji. Nie mogą być zastraszani, ośmieszani i dominowani („*musisz wziąć udział w tym szkoleniu, bo inaczej to...*”, „*jesteś beznadziejny, jak szkolenie ci nie pomoże to...*”). W przeciwnym razie być może uda się zmusić ich do udziału w szkoleniu, ale raczej niczego się nie nauczą i nie zmienią w swoim sposobie działania.

Pracodawca wzmocni motywację pracowników w procesie uczenia się, jeśli:

- postara się, aby pracownicy od początku wiedzieli: po co im to szkolenie, jakie przyniesie im korzyści, jak mogą je wykorzystać w praktyce;
- pozwoli pracownikom poczuć odpowiedzialność za własną naukę;
- pozwoli pracownikom określić: jakie są ich cele na szkoleniu (jaki temat ich najbardziej

interesuje), co zamierzają zrobić, aby zrealizować je w praktyce;

- stworzy możliwość praktycznego zastosowania i przećwiczenia wiedzy i umiejętności tak szybko, jak tylko pracownicy będą na to gotowi;
- będzie wspierać, wyrażać uznanie, akceptować pracowników w trakcie wdrażania nabytych na szkoleniu umiejętności;
- będzie sam zaangażowany w proces rozwoju pracowników (rozmowy z pracownikami, udzielanie informacji zwrotnej);
- weźmie pod uwagę indywidualną motywację pracowników.

#### Proces uczenia się

Warto również pamiętać, że ludzie uczą się dwoma różnymi sposobami<sup>3</sup>: świadomie i nieświadomie. Można wyróżnić cztery etapy uczenia się<sup>4</sup>:

- NIEŚWIADOMA NIEKOMPETENCJA – Nie wiem co robić i nie mam żadnego doświadczenia.
- ŚWIADOMA NIEKOMPETENCJA – Coś robię i znajduję problemy (uczymy się wówczas najwięcej).
- ŚWIADOMA KOMPETENCJA – Wykonuję jakąś pracę, ale wymaga ona dużo uwagi i koncentracji.
- NIEŚWIADOMA KOMPETENCJA – Umiejętność staje się serią nawyków.

Uczenie się zachodzi raczej na poziomie nieświadomym. Świadoma uwaga uczestników będzie zaangażowana głównie w zrozumienie materiału, podczas gdy dużo więcej informacji będzie przetwarzanych na nieświadomym poziomie. Jed-

ną z umiejętności związanych ze szkoleniem jest upewnienie się, że ważne części materiału są przetwarzane nieświadomie. Kiedy podczas szkolenia przekazuje się umiejętności, to zbyt wiele myślenia i analizowania może przeszkodzić w uczeniu się przez działanie. Bardziej efektywne jest szkolenie, po którym uczestnicy zdobędą umiejętności, nawet jeśli nie rozumieją dokładnie wszystkiego, niż szkolenie, po którym uczestnicy nie mają tych umiejętności, nawet jeśli rozumują dobrze. To niebezpieczeństwo grozi, gdy uczy się za dużo „umysł świadomy”. Uczestnicy kończący szkolenie, będą znać materiał, ale nie będą umieli się nim posługiwać w praktyce. Słuchacze tak czy inaczej będą uczeni nieświadomie podczas szkolenia. Jedynie pytanie to: „Czego oni się uczą?”. Ponieważ dorosły odnosi, to czego się uczy do swojego doświadczenia, ważne jest aby podczas szkolenia stworzyć warunki, w których to doświadczenie pojawia się. Istotny jest moment, w którym to się dzieje, a także to co następuje po tej fazie cyklu szkoleniowego. W literaturze przedmiotu można spotkać kilka modeli uczenia się. Najbardziej rozpowszechniony jest cykl Davida Kolba zaprezentowany w *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1984.

Kolb proponuje, aby zmienić formę przekazywania wiedzy tak, aby szkolenia, wykłady, prezentacje stały się totalnie interaktywne. Cykl Kolba wnosi do teorii efektywnej nauki świadomość potrzeby ciągłego bazowania na doświadczeniach – w tym wypadku nie trenerów, a właśnie słuchaczy. Jeśli kształcimy ludzi, którzy tych doświadczeń nie mają – należy je stworzyć! Inne znane cykliczne modele uczenia się dorosłych to cykl opisany przez D. Kima (1993) i N.I. Bohlin i P. Brennera (1996), różniące się w zasadzie jedynie nazewnictwem poszczególnych etapów.

3 J. O'Connor, J. Seymour, *NLP Szkolenie dla menedżerów i trenerów*, Zyski i S-ka Wydawnictwo, Poznań 1998.

4 J.w.



Rys. 1. Cykl Kolba<sup>5</sup>.

**Doświadczenie:** Uczestnicy szkolenia doświadczają czegoś, mogą zaobserwować, w jaki sposób działają i jakie efekty to przynosi. W trakcie szkolenia, inaczej niż w codziennym życiu, nadają temu przeżyciu strukturę. Można odwołać się do sytuacji, doświadczeń, które uczestnicy już przeżyli, lub stworzyć nowe doświadczenie, jeżeli uczestnicy nie mają takich doświadczeń.

**Refleksja:** Trener poprzez odpowiednie zadawanie pytań i prowadzenie dyskusji moderowanej pozwala grupie przeanalizować co się wydarzyło i dlaczego to nastąpiło. Na koniec dzieli się swoimi obserwacjami. Uczestnicy mają okazję „wygadać się”, uczestnik, który (potencjalnie) popełnił błąd ma okazję do autorefleksji i wyciągnięcia wniosków na przyszłość, podobnie jak pozostali uczestnicy, którzy tego potrzebują.

**Generalizowanie:** Grupa posiada już własne wnioski. Teraz jest czas na skonfrontowanie ich

z teorią. To część procesu, która w dużej części należy do trenera. Trener oczywiście może wykorzystać w tym momencie aktywność Uczestników np. do spisania zasad postępowania, istotnych wniosków. W tej fazie procesu trener pozwala grupie poznać, przypomnieć sobie, nazwać, w zależności od poziomu wiedzy teorię, która leży u podstaw wyjaśnienia zaobserwowanego zjawiska.

**Stosowanie:** W tej fazie procesu dydaktycznego Uczestnicy mają okazję przetestować nabytą wiedzę w praktyce. Pod opieką trenera sprawdzają, czy potrafią zastosować nową wiedzę i wprowadzają ewentualne korekty. W tej fazie Uczestnicy dają sobie nawzajem i otrzymują od trenera informacje zwrotne.

Dlatego decydując się na współpracę z firmą szkoleniową, przedsiębiorca powinien sprawdzić, w jaki sposób powyższe zasady uczenia się będą praktycznie realizowane w programie szkolenia. Tabela 2 przedstawia działania, jakie należy uwzględnić, ze względu na specyfikę uczenia dorosłych w kontekście Cyklu D. Kolba, w trakcie projektowania i prowadzenia szkoleń.

5 M. Malewski, *Modele pracy edukacyjnej z ludźmi dorosłymi, na podstawie D. Kolb Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1984., „Teraźniejszość- człowiek- edukacja”, 2000, nr 1.

**Tab. 2.** Działania, które należy uwzględnić w trakcie projektowania i prowadzenia szkolenia ze względu na specyfikę uczenia się dorosłych<sup>6</sup>

Specyfika uczenia się dorosłych	Działania, które należy uwzględnić w trakcie projektowania i prowadzenia szkolenia
Podawane informacje <b>porównują ze swoim doświadczeniem</b> i przekonania zanim je zaakceptują. Mają bogate doświadczenie, ugruntowaną wiedzę i postawy.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stworzenie warunków, w których odnosimy się do doświadczenia uczestników, stosując Cykl D. Kolba.</li> <li>2. Badanie poziomu wiedzy Uczestników.</li> <li>3. Bazowanie na doświadczeniach Uczestników.</li> <li>4. Jeśli Uczestnicy nie mają doświadczeń w danym zakresie to je stwarzamy stosując Cykl D. Kolba.</li> </ol>
Oczekują, że zdobyta będzie <b>natychmiast przydatna</b> .	Korzystając z ostatniego etapu Cyklu D. Kolba – „Stosowanie” – stworzenie warunków do przeciwiczenia i zastosowania nowej wiedzy w praktyce zawodowej.
Mogą służyć jako źródło doświadczeń dla trenera i pozostałych słuchaczy. <b>Trener powinien bazować na doświadczeniu uczestników</b> .	<b>Trener jest moderatorem</b> , a nie wykładawcą. Odnosi się do wiedzy uczestników. Korzystając z różnorodnych metod nauczania, porządkuje, nazywa i uzupełnia tę wiedzę, zależnie od poziom wiedzy uczestników.
Sami decydują czy potrzebują się czegoś nauczyć. Ich nauce towarzyszy <b>motywacja wewnętrzna</b> , bądź, częściej jej brak.	W celu wzbudzenia motywacji do nauki korzystanie z tzw. „ <b>ćwiczeń egzystencjalnych</b> ”. Są to emocjonujące ćwiczenia, które pokazują uczestnikom, że mogą się czegoś przydatnego nauczyć. Za pomocą takich ćwiczeń trener „otwiera” uczestników na naukę.

### 3. Proces rozwoju kompetencji pracowników

#### 3.1. Określenie celów i zadań firmy i pracowników

Rozwój kompetencji pracowników powinien realizować (wspierać) wizję rozwojową całej firmy. Oznacza to, że planując jakiegokolwiek przedsięwzięcia szkoleniowe należy uwzględnić cele firmy, poszczególnych działów i osób w firmie. Warto wdrażać tylko takie szkolenia, które zgodne są ze strategią przyjętą przez firmę. Od czego więc zacząć? **W pierwszej kolejności należy określić najważniejsze cele i zadania, jakie ma firma oraz jakie mają pracownicy na najbliższy czas oraz w dłuższej perspektywie.** Projektowanie kompleksowych, czy też cyklicznych programów rozwoju kompetencji pracowników wymaga analizy strategii długo- i krótkookresowej firmy.

<sup>6</sup> M. Malewski, *Modele pracy edukacyjnej a ludźmi dorosłymi*, „Terazniejszość – człowiek – edukacja”: 2000, nr 1.

*Przykład:*

*Firma XYZ chce w ciągu najbliższych 3 lat wzmocnić swoją pozycję rynkową, uzyskać 30% udział w rynku, planuje osiągnąć wzrost rocznej wielkości sprzedaży o  $x\%$  oraz wprowadzić na rynek nowy produkt. Przed pracownikami postawione będą nowe zadania związane z intensyfikacją sprzedaży wymagające pełnego zaangażowania, aktywności w pozyskiwaniu nowych klientów.*

### 3.2. Zdefiniowanie kluczowych kompetencji pracowników

Po zdefiniowaniu celów i zadań firmy i pracowników należy **zidentyfikować, jakie kompetencje powinni posiadać pracownicy, aby mieć zdolność do skutecznej realizacji określonych zadań związanych z ich pracą oraz do osiągnięcia pożądaných, wymiernych wyników.**

Zacznijmy od określenia, czym jest kompetencja. Kompetencje można zdefiniować jako wiedzę, umiejętności, zdolności działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania oraz inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa. Mówiąc o kompetencjach zawodowych, zazwyczaj koncentrujemy się na trzech jej obszarach: wiedza, umiejętności, postawa. Opis kompetencji to odpowiedź na pytanie co pracownicy powinni wiedzieć, potrafić, jaką mieć postawę, aby skutecznie i efektywnie działać. Należy przy tym pamiętać, aby kompetencje te były jak najbardziej konkretne i dotyczyły łatwo obserwowalnych zachowań. Oznacza to, że pracodawca powinien mieć świadomość, jakie konkretnie zachowania mają pojawiać się w działaniach pracowników. W ten sposób łatwiej będzie określić potrzeby szkoleniowe i oczekiwania względem dostawców kon-

kretnych programów szkoleniowych. Najważniejsze jest, aby określić tzw. kluczowe kompetencje czyli najistotniejsze umiejętności, wiedzę, postawy potrzebne do realizacji najważniejszych celów i opisać je poprzez zbiór powiązanych ze sobą zachowań.

Wróćmy do firmy XYZ. Po zdefiniowaniu celów (wzmocnienie pozycji rynkowej, wzrost wielkości sprzedaży, wprowadzenie nowego produktu) prześledzono proces sprzedaży produktów i uznano, że najważniejsze dla sukcesu sprzedaży są następujące kompetencje pracowników, które wpłyną na skuteczność i efektywność ich pracy gwarantującą osiągnięcie celów firmy to m.in. (lista kompetencji może być znacznie dłuższa, w naszym przykładzie skoncentrujemy się na dwóch kompetencjach): rozumienie potrzeb klienta, tworzenie propozycji. Spójrzmy, w jaki sposób wymienione kompetencje zostały opisane:

**Kompetencja – Rozumienie potrzeb Klienta** oznacza systematyczne zbieranie oraz interpretację informacji dotyczących klienta celem identyfikacji wszystkich jego potrzeb aby wymagania klienta połączyć z ofertą firmy.

Tak zdefiniowaną kompetencję opisano poprzez zachowania, które powinny pojawiać się w działaniach sprzedawców, dzięki którym rozpoznają potrzeby klienta i połączą je z ofertą firmy:

- Budowanie relacji z klientem opartych na zaufaniu; tworzenie atmosfery, w której klient w sposób otwarty komunikuje swoje potrzeby; budowanie wizerunku sprzedawcy jako doradcy klienta.
- Świadome słuchanie, stosowanie różnych rodzajów pytań i technik w celu zrozumienia potrzeb klienta; zadawanie klientom pytań, które mają na celu pogłębienie wiedzy o jego potrzebach.

- Wykorzystywanie posiadanej wiedzy na temat klienta, aby odkrywać i przewidywać potrzeby, które nie są przez niego komunikowane w sposób bezpośredni.
- Rozpoznawanie sygnałów świadczących o zadowoleniu/ braku zadowolenia klienta.

**Kompetencja – Tworzenie propozycji oznacza** budowanie kompleksowej, indywidualnej oferty produktów i usług, prezentowanie jej klientowi jako odpowiadającą jego potrzebom tak, aby dostrzegł wynikające z niej korzyści i w konsekwencji dokonał zakupu.

Tak zdefiniowaną kompetencję opisano poprzez zachowania, które powinny pojawiać się w działaniach sprzedawców, dzięki którym klienci będą podejmowali decyzję zakupu produktów firmy:

- Formułowanie argumentów sprzedażowych językiem klienta (skuteczna komunikacja interpersonalna).
- Tworzenie propozycji uwzględniających aktualne i przyszłe potrzeby klienta.
- Rozpoznawanie sygnałów świadczących o zadowoleniu/ braku zadowolenia klienta w celu wykorzystania możliwości sprzedaży kolejnych produktów w każdym kontakcie z klientem.
- Stosowanie aktywnej rekomendacji i cross sellingu.
- Budowanie więzi klienta z firmą poprzez dbałość o kompleksowość proponowanych rozwiązań.

Na tej podstawie wiemy, jakiego rodzaju kompetencje pracownicy powinni posiadać, aby sprawnie realizować wyznaczone kierunki rozwoju firmy, jakie zachowania powinny pojawiać się w ich działaniach.

### 3.3. Określenie potrzeb szkoleniowych

**Następne zadanie to określenie potrzeb szkoleniowych** wynikających z realizowanych przez firmę celów i zadań. Czym jest potrzeba szkoleniowa? Potrzeba szkoleniowa to różnica między stanem pożądanym, tj. niezbędnym poziomem kompetencji (wiedzy, umiejętności, postawy pracowników) do realizacji celów i zadań firmy, a stanem aktualnym kompetencji, jaki reprezentują pracownicy. Tak więc, znajomość kompetencji wymaganych dla poszczególnych celów i zadań to połowa sukcesu. Druga połowa to określenie aktualnego poziomu tych kompetencji u poszczególnych pracowników. Dzięki tej wiedzy bardzo łatwo dojdziemy do wniosku, które kompetencje wymagają szybkiego rozwoju, które mogą jeszcze poczekać, a których w ogóle nie trzeba rozwijać z uwagi na ich wysoki poziom. Skąd jednak tę wiedzę czerpać? Jeżeli w firmie istnieje sformalizowany system oceny pracowniczej, to mamy wiarygodne źródło informacji dotyczące aktualnego poziomu kompetencji pracowniczych. Jeżeli taki system jeszcze w firmie nie istnieje lub jest w fazie tworzenia, możemy skorzystać z innych, bardziej doraźnych metod, których jest oczywiście bardzo wiele – od zastosowania specjalistycznych testów i kwestionariuszy (tę metodologię może przygotować i przeprowadzić pracodawca lub wdrożyć we współpracy z zewnętrzną firmą szkoleniową czy konsultingową) do systematycznych spotkań z pracownikami i ich szefami oraz własną obserwacją. Obserwacja i rozmowy z szefami poszczególnych działów to bardzo dobre narzędzie pracy. Trzeba tylko wiedzieć o co pytać i co obserwować (w tym bez wątplenia pomoże zbiór wymaganych kompetencji). Warto pamiętać, że właściwie zdefiniowana potrzeba szkoleniowa wymaga poznania punktów widzenia zarówno pracowników, jak i ich przełożonych i pracodawcy. Na tym etapie zarówno pracodawca, jak i pracownicy i ich przełożeni powinni odpowiedzieć na pytania:



- Jakich umiejętności potrzebują pracownicy, aby wzbogacić swoją pracę?
- Jakie umiejętności są niezbędne, aby pracownicy realizowali cele i zadania jeszcze lepiej?
- Jakie umiejętności są niezbędne, kluczowe na stanowisku pracy poszczególnych pracowników?
- Brak jakich umiejętności ogranicza rozwój pracowników?
- Jakie są kluczowe obszary rozwoju na stanowiskach pracy poszczególnych pracowników?
- Jakie obszary wiedzy, umiejętności, postaw zdaniem pracodawcy/przełożonego/ pracownika należy wzmocnić?

Przyjrzyjmy się najbardziej popularnym narzędziom diagnozy potrzeb szkoleniowych: obserwacji, ankietom, rozmowie.

**Obserwacja pracownika przy wykonywaniu pracy jest najbardziej efektywną metodą zbierania informacji o wykonywanych zadaniach**<sup>7</sup>. Metoda ta przyniesie wymierne rezultaty, jeżeli obserwatorzy przygotowują się do obserwacji. Oznacza to przeanalizowanie opisu stanowiska i zadań, jakie ma realizować pracownik na danym stanowisku, kluczowych kompetencji wymaganych na danym stanowisku. **W pierwszej kolejności należy określić zakres obserwacji.** Potrzeba szkoleniowa może dotyczyć wszystkich zachowań pracownika lub tylko niektórych z nich. Warto sporządzić listę kluczowych zachowań, które mają największy wpływ na posiadanie danej kompetencji.

Przykład:

*W naszej przykładowej firmie XYZ oprócz w/w wymienionych kompetencji (rozumienie potrzeb klienta i tworzenie propozycji) ważną kompetencją*

*z punktu widzenia skuteczności i efektywności działania jest „Negocjowanie warunków oferty”. Zadaniem obserwatora jest zarejestrowanie, na jakim poziomie pracownik posiada tę kompetencję. W firmie przyjęto, że oznacza to następujące zachowania pracownika w trakcie rozmowy z klientem:*

- *uwzględnianie potrzeb klienta by optymalnie dopasować do nich odpowiednie produkty;*
- *wykorzystywanie wiedzy o produkcie i kliencie, aby stworzyć więcej niż jedno rozwiązanie w odpowiedzi na potrzebę klienta;*
- *niwelowanie rozbieżności zdań związanych z warunkami oferty;*
- *angażowanie klienta w proces przygotowania rozwiązań, tak by postrzegał je jako „skrojone na swoją miarę”;*
- *zauważanie i wykorzystywanie momentu właściwego dla zamknięcia sprzedaży.*

*Wobec tego obserwator powinien skupiać swoją uwagę na zarejestrowaniu powyższych zachowań w rozmowach pracownika z klientami.*

Po określeniu zakresu obserwacji należy spotkać się z pracownikiem, który ma być obserwowany. Pracownik powinien mieć świadomość, że będzie obserwowany i mieć wiedzę, jakie są powody obserwacji jego sposobu wykonywania pracy. Obserwatorzy powinni być całkowicie obiektywni i powstrzymać się od wydawania opinii, kierowania się osobistymi sympatiami, obserwacja powinna koncentrować się na tym, co się faktycznie dzieje, a nie tym, co obserwator chciałby zobaczyć. Po przeprowadzonej obserwacji zachowań pracownika w trakcie wykonywania pracy należy porównać notatki z obserwacji z opisem danej kompetencji. Różnica między wymaganiami a zaobserwowanymi działaniami jest podstawą do zdefiniowania potrzeby rozwoju pracownika w opisywanym przypadku w zakresie umiejętności negocjacyjnych, np. za pomocą szkolenia „Negocjacje”.

<sup>7</sup> L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Zaletą tej metody jest prowadzenie obserwacji pracownika w jego naturalnym środowisku pracy, a więc okoliczności obserwacji są naturalne, a pracownik nie jest odrywany od swoich zadań. Jednak należy pamiętać, że obecność obserwatora może tremować pracownika. Obserwacja pochłania też dużo czasu i nie wszystkie czynności pracownika mogą być obserwowane.

**Często stosowaną metodą określania potrzeb szkoleniowo-rozwojowych jest ankieta,** którą przeprowadza się z pracownikami. Ankieta powinna zawierać zestaw pytań zamkniętych (pytanie plus propozycje odpowiedzi) i/lub otwartych (pytanie bez propozycji odpowiedzi, pracownik odpowiada w formie opisowej) odnoszących się do badanej kompetencji. Badanie ankietowe ma największe zastosowanie, kiedy chcemy poznać poziom wiedzy pracowników, trudniej tę metodę zastosować do sprawdzenia uch umiejętności. W badaniu ankietowym bardzo istotne jest właściwie ułożenie pytań. Powinny dotyczyć najistotniejszych aspektów badanej kompetencji.

*Przykład:*

*W pewnej firmie stwierdzono, że bardzo ważną umiejętnością pracowników wpływającą na satysfakcję klientów jest komunikacja interpersonalna. Pracodawca miał świadomość, że zwiększanie zadowolenia klientów z jakości obsługi wymaga doskonalenia zdolności komunikacyjnych pracowników oraz ich zaangażowania w budowanie polityki jakości w firmie.*

*Zdecydował się na sprawdzenie wiedzy pracowników w zakresie komunikacji interpersonalnej przy zastosowaniu badania ankietowego, aby dopasować odpowiednie szkolenie podnoszące kwalifikacje pracowników.*

*Poniżej przykładowe pytania z ankiety:*

1. *Jak sądzisz, czy satysfakcja klienta wynika (wybierz jedną odpowiedź):*
  - a) *ze spełnienia jego oczekiwań wyłącznie w odniesieniu do produktu;*
  - b) *z jego oceny poziomu obsługi, jakiej doświadczył w firmie;*
  - c) *z opinii, jaką ma firma na rynku;*
  - d) *z wrażeń, jakie odnosi klient w wyniku niestandardowych zachowań pracowników;*
  - e) *całościowej opinii – jaką wyrabia sobie na temat produktów, usług, obsługi i innych działań pracowników – ze swojego punktu widzenia.*
2. *Jaki jest związek pomiędzy sposobem komunikowania się z klientami a ich satysfakcją z obsługi?*  
.....
3. *Która z podanych niżej umiejętności Twoim zdaniem jest najbardziej pomocna w rozwiązywaniu problemów związanych z jakością? (wybierz jedną odpowiedź):*
  - a) *skuteczna komunikacja interpersonalna,*
  - b) *budowanie dobrych relacji w zespole,*
  - c) *prowadzenie rozmów telefonicznych,*
  - d) *koncentrowanie się na wykonywaniu zadań,*
  - e) *znajomość oferty produktowej firmy.*
4. *Co dla Ciebie oznacza komunikacja interpersonalna?*  
.....
5. *Dlaczego mówi się, że komunikacja jest nie do uniknięcia? (wybierz jedną odpowiedź):*
  - a) *ponieważ komunikacja jest głęboką potrzebą istot ludzkich,*
  - b) *ponieważ brak komunikacji prowadzi do wyobcowania,*
  - c) *ponieważ każde zachowanie ludzkie jest również komunikacją, a nie można istnieć nie zachowując się w jakiś sposób,*

- d) ponieważ jest sprawą fundamentalną potrafić komunikować się z klientem,
- e) ponieważ komunikacja służy do wymiany informacji.
6. Jaka forma komunikacji wywiera największy wpływ na słuchających? (wybierz jedną odpowiedź):
- reklama,
  - niewerbalna komunikacja,
  - publiczne przemowy,
  - ubranie,
  - informacja w formie pisanej.
7. Jakie są najważniejsze cechy charakterystyczne komunikacji niewerbalnej? (wybierz jedną odpowiedź):
- zwiększa skuteczność komunikacji werbalnej,
  - prawie zawsze jest niejednoznaczna,
  - jest nieunikniona i trwa nieustannie,
  - umożliwia dużą dokładność w przekazie informacji,
  - jest mniej skuteczna niż komunikacja werbalna.
8. Dlaczego komunikacja niewerbalna ma znaczenie w kontaktach z klientami?  
.....
9. Kiedy komunikacja wywołuje efekt niedopasowania? (wybierz jedną odpowiedź):
- kiedy komunikacja niewerbalna nie jest zgodna z przekazem werbalnym,
  - kiedy powstają nieporozumienia,;
  - kiedy jest łatwa do zapamiętania,
  - kiedy uwaga nie skupia się na treści przekazu,
  - kiedy elementy przekazu nie są zgodne z oczekiwaniami słuchających.

Po przeprowadzeniu badania wyniki zostały zagregowane i przeanalizowane. Okazało się, że większość pracowników ma bardzo niewielką wiedzę dotyczącą związku komunikacji inter-

personalnej z budowaniem satysfakcji i lojalności klientów. Diagnoza potrzeb szkoleniowych została wzmocniona przez obserwację sposobu prowadzenia rozmowy pracowników z klientami. Podjęto decyzję o przeprowadzeniu szkolenia dla pracowników z zakresu budowania satysfakcji klientów poprzez komunikację interpersonalną.

Inną formą badania ankietowego, która wymaga dużego zaangażowania pracowników jest wysłanie do nich czystej kartki papieru z prośbą o zastanowienie się nad wykonywaną pracą i opisanie, jaki jest im potrzebny zakres wiedzy, umiejętności i postaw do satysfakcjonującego wykonywania obowiązków.

Niewątpliwą zaletą badania potrzeb szkoleniowych z wykorzystaniem ankiet jest możliwość objęcia badaniem dużej grupy pracowników oraz porównania i analizy wielu odpowiedzi. Jednak należy pamiętać, że wielu pracowników może nie odesłać (oddać) ankiety.

**Kolejną metodą diagnozy potrzeb szkoleniowych jest rozmowa z pracownikami, którzy wykonują podobne zadania.** Celem rozmowy jest zdobycie informacji na temat sposobów wykonywania pracy, określenie ich efektywności, zdefiniowanie oczekiwań pracownika w zakresie rozwoju. Takie rozmowy może przeprowadzić pracodawca lub wyznaczona przez niego osoba. Podobnie jak w przypadku obserwacji pracowników, pracownicy zaproszeniu na rozmowę dotyczącą potrzeb szkoleniowych powinni być wcześniej poinformowani o celu i terminie spotkania i mieć czas na przygotowanie się do rozmowy.

*Przykład:*

*W pewnej firmie pracodawca planując strategię rozwoju kompetencji pracowników zaprosił grupę pracowników wykonujących podobne zadania (ob-*

śługa tego samego segmentu klientów), aby poznać ich oczekiwania w zakresie podnoszenia kwalifikacji zawodowych. W trakcie spotkania pracodawca zbierał informacje poprzez zadawanie m.in. następujących pytań:

- W jaki sposób (jakimi działaniami) osiągnęliście dotychczasowe rezultaty?
- Co spowodowało, że osiągnęliście rezultaty na takim poziomie?
- Wiedzę z jakiego zakresu potrzebujecie rozwijać, aby osiągać lepsze rezultaty? Na jakiej podstawie wyciągacie takie wnioski (skąd to wiecie)?
- Jakie umiejętności potrzebujecie doskonalić, aby osiągać lepsze rezultaty? Na jakiej podstawie wyciągacie takie wnioski (skąd to wiecie)?
- Jakie preferujecie formy rozwoju?

Zaletą tej metody jest możliwość uzyskania informacji bezpośrednio, a tym samym można wyjaśnić natychmiast wszelkie wątpliwości. Bezpośredni kontakt z pracownikami buduje w nich przekonanie o ich ważnej roli w firmie, daje im poczucie wpływu na własny rozwój. Rozmowy grupowe są okazją do wyczerpującego omówienia wszystkich zagadnień. Ograniczeniem tej metody jest czas. Rozmowy zabierają dużo czasu. Jeżeli prowadzący rozmowę wcześniej poświęci zbyt mało uwagi i czasu na przygotowanie pytań i nie powstrzyma się od narzucania swojego zdania, będzie nieobiektywny w trakcie prowadzenia rozmowy, to wyniki tej metody nie będą wiarygodne.

Opisywane metody dokonywania analizy potrzeb są oczywiście przykładem bardzo modelowym. Czasami nie ma czasu na budowanie choćby najbardziej uproszczonych modeli kompetencyjnych. Ważne jest jednak, aby mieć świadomość, że po pierwsze musimy wiedzieć, czego w ogóle potrzebuje organizacja (dany dział, grupa) z perspektywy wykonywanych zadań oraz

jaki jest aktualny poziom tego czegoś. **W praktyce, często sprowadza się to do prostych dwóch pytań, które musimy zadać sobie lub osobom odpowiedzialnym za poszczególne działy: „na czym szczególnie Ci zależy, aby Twoi pracownicy umieli robić (wiedzieli)?” oraz „jakich umiejętności im aktualnie potrzeba?”.**

Badanie potrzeb szkoleniowych jest o tyle złożonym procesem, że z jednej strony wymaga formalizacji i wypełnienia określonych procedur w celu zachowania obiektywności. Z drugiej strony nie można go do końca usystematyzować, aby nie przeoczyć symptomów głębszych problemów. Do badań o szerokim zasięgu i horyzoncie czasowym niezbędne jest przygotowanie jednolitych narzędzi badawczych. Niezależnie od tego, czy badania będą prowadzone w formie ankiet, czy bezpośrednich wywiadów, powinny one mieć solidną podstawę. Poza przygotowaniem kwestionariusza (ankiety lub wywiadu) trzeba zadbać o przygotowanie osoby prowadzącej badanie. Nawet jeśli jest to forma ankietowa, to osoba zajmująca się rozdysponowaniem formularzy i ich zebraniem, powinna wiedzieć jaki jest cel i jakie są zasady wypełniania ankiety, o co chodzi w poszczególnych pytaniach oraz gdzie ta anketa później trafi. Dobrze jeśli ankieter ma bezpośredni kontakt z respondentem w trakcie wypełniania formularza, można w ten sposób zminimalizować lub kontrolować wpływ czynników zewnętrznych na udzielane odpowiedzi, a także uniknąć ewentualnych błędów wynikających ze złego zrozumienia lub interpretacji pytania. Przy formie wywiadu, kwestia przygotowania prowadzącego badanie nabiera jeszcze większego znaczenia. Każdy wywiad powinien mieć swój scenariusz – szkielet, ale jego ostateczny przebieg zależy od relacji prowadzący – respondent. Znajomość jedynie celu badania i rodzajów informacji, które trzeba uzyskać nie gwarantuje powodzenia. Potrzebna jest także

umiejętność prowadzenia rozmowy w taki sposób, aby informacje te były wyczerpujące i szczerze. Podczas wywiadu badacz zbiera nie tylko suche fakty, ale także opinie poszczególnych osób. Poza tym może obserwować swoich rozmówców i na podstawie zachowania wyciągać dodatkowe wnioski.

*Przykład:*

*Wróćmy do naszej firmy XYZ. Załóżmy, że po przeprowadzonej diagnozie potrzeb szkoleniowych, w których wykorzystano trzy zaprezentowane wyżej metody: obserwacja, ankieta, rozmowa z pracownikami ustalono, że dla realizacji celów firmy należy wzmocnić/rozwinąć kompetencje: rozumienie potrzeb klienta i tworzenie propozycji. Najwięcej problemów pracownicy mają z definiowaniem potrzeb klienta, najczęściej przechodzą do proponowania oferty bez ustalenia jaka jest rzeczywista potrzeba klienta, są mało aktywni w poszukiwaniu możliwości sprzedaży dodatkowych produktów. Oznacza to, że należy przygotować program szkoleniowo-rozwojowy dla sprzedawców dostosowany zarówno do zidentyfikowanych luk w kompetencjach pracowników, jak i do specyfiki oferty firmy i procesu sprzedaży.*

#### 3.4. Planowanie działań rozwojowych kompetencji pracowników

Po zdefiniowaniu potrzeb szkoleniowych pora na zaplanowanie działań, które te potrzeby (tak jak w sprzedaży) „zaspokoją”. I, jak w każdym procesie planowania, **należy określić cele naszych działań**. Samo stwierdzenie „chcę żeby pracownicy lepiej sprzedawali, byli bardziej efektywni” nie wystarczy. Większa efektywność i skuteczność pracowników może być efektem zrealizowanych celów. Rozwijamy „nie lepsze sprzedawanie”, a umiejętności, które pozwolą na osiągnięcie wyników na oczekiwanym poziomie. Chcemy spowodować zmianę w zachowaniach naszych pra-

owników, dzięki której wzrośnie ich wydajność i skuteczność w realizowaniu celów firmy.

Wiemy już czego oczekujemy (*cele*), kolejnym krokiem w planowaniu działań rozwojowych jest **sprecyzowanie co konkretnie pracownicy powinni zmienić/ wprowadzić w swoich zachowaniach w zakresie rozwijanych kompetencji; czego powinni się dowiedzieć, nauczyć. I wreszcie, jakie metody zastosujemy, aby osiągnąć zamierzone cele rozwoju kompetencji pracowników**. Najczęściej w tym miejscu decydujemy się na przeprowadzenie szkolenia dla pracowników. Nie oznacza to oczywiście, że wszystkie kompetencje należy rozwijać przy pomocy szkoleń. Np. kompetencja „raportowanie i analiza sprzedaży” może zostać wdrożona poprzez opisanie i wprowadzenie procedury, wg której pracownicy powinni analizować i przekazywać przełożonym informacje o wynikach sprzedaży. My pozostaniemy przy tej jednej z najbardziej popularnych metod, jaką jest szkolenie.

*Przykład :*

*W naszej przykładowej firmie XYZ ustalono, że cele działań rozwojowych w zakresie zidentyfikowanych luk w kompetencjach pracowników (potrzeba szkoleniowa) będą następujące:*

- *wzmocnienie aktywnej postawy sprzedawców w każdym kontakcie z klientem w celu*
- *budowania więzi klienta z firmą;*
- *doskonalenie umiejętności tworzenia satysfakcji klienta poprzez szybką identyfikację jego potrzeb oraz dostarczanie odpowiednich rozwiązań w kategorii wygrana – wygrana (zadowolenie klienta – zysk firmy);*
- *pogłębienie skuteczności działań sprzedawców w celu utrzymania/ zatrzymania Klientów w firmie.*

*Biorąc pod uwagę zakres kluczowych kompetencji, potrzeby szkoleniowe i zdefiniowane cele*

rozwojowe określone zostały kluczowe obszary zachowań, które powinny zostać wzmocnione/ zmodernizowane w działaniach sprzedawców. Są to:

- *prowadzenie rozmowy handlowej z klientem w różnych momentach kontaktu klienta z firmą;*
- *identyfikowanie i analizowanie potrzeb i wymagań klientów poprzez świadome słuchanie i okazywanie zainteresowania klientowi, zadawanie pytań, informowanie o rozumieniu jego wypowiedzi;*
- *tworzenie atmosfery, w której klient w sposób otwarty komunikuje o swoich potrzebach;*
- *zbieranie i ocena informacji dotyczących poziomu satysfakcji klientów z obsługi, radzenie sobie z emocjami swoimi i klienta;*
- *tworzenie i przedstawianie rozwiązań klientowi, z podkreślaniem korzyści wynikających z produktów i usług;*
- *stosowanie cross-sellingu i aktywnej rekomendacji w celu utrzymania wysokiego poziomu zadowolenia klienta i zwiększenia dochodowości firmy.*

Zdecydowano, że najlepszą metodą realizacji celów rozwojowych będzie szkolenie przeprowadzone przez profesjonalną firmę szkoleniową.

W jaki sposób wybrać firmę szkoleniową, jakimi kryteriami wyboru się kierować, aby inwestycja w szkolenie przyniosła wymierne zyski? Ułóżmy sobie zadanie i będziemy profesjonalnie przygotowani do rozmowy z firmami szkoleniowymi, jeżeli przejdziemy poprzez wyżej opisany proces rozwoju kompetencji pracowników. Ponadto, warto pamiętać o kilku elementach pracy firm szkoleniowych, których znajomość pozwoli nam na dokonanie wyboru najodpowiedniejszej firmy i oferty. **A oto kilka wskazówek, o czym warto pamiętać i na co zwrócić uwagę przy wyborze firmy szkoleniowej.**

### **Etap 1 – Zbieranie informacji o firmach szkoleniowych.**

Gdzie szukać informacji na temat firm szkoleniowych? Na pewno bogatym źródłem informacji jest Internet, a także wszelkiego rodzaju informatory. Bez względu na to, z jakiego źródła informacji będziemy korzystać, zwróćmy uwagę na sposób, w jaki firma szkoleniowa prezentuje swoją ofertę, jakie informacje podaje do publicznej wiadomości, jakie posiada rekomendacje.

### **Etap 2 – Sporządzenie wstępnej listy firm szkoleniowych, do których wyślemy zapytanie ofertowe.**

Po dokonaniu wyboru kilku firm należy wysłać zapytania ofertowe z dokładnym opisem naszych oczekiwań, preferencji i wstępnych wymagań co do organizacji szkolenia. Weźmy pod uwagę, jak szybko firma odpowiada na zapytanie ofertowe i w jaki sposób buduje z nami relacje (szybkość reakcji na wysłane zapytanie, sposób prowadzenia kontaktu mailowego lub telefonicznego).

### **Etap 3 – Analiza kontaktów z firmami szkoleniowymi.**

Na tym etapie warto wziąć pod uwagę:

- Sposób definiowania potrzeb szkoleniowych – firma szkoleniowa na wstępnym etapie powinna dokonać analizy potrzeb szkoleniowych klienta. W tym pierwszym kontakcie można się już przekonać, jakie jest podejście firmy szkoleniowej do nas, w jaki sposób budują z nami relacje, które będą podstawą ewentualnej współpracy. Należy zwrócić uwagę na zaangażowanie firmy i rzetelność w badaniu potrzeb. Profesjonalna firma szkoleniowa przed prezentacją oferty:
  - pyta, czego potrzebujemy, jakich oczekujemy efektów po przeprowadzonym szkoleniu, tj. jakich spodziewamy się zmian w zachowaniach pracowników;

- uczciwie określa, co jest w stanie zrealizować i wyjaśnia dlaczego takie, a nie inne cele można zrealizować;
- rozmawia o oczekiwaniach ze zleceniodawcą (pracodawcą/ szefem), ale rozmawia również z potencjalnymi uczestnikami szkolenia o ich oczekiwaniach i preferencjach;
- potrafi na podstawie przekazanych przez nas informacji zdefiniować cele szkolenia.

#### **Etap 4 – Ocena przedstawionej oferty i wybór firmy szkoleniowej.**

Przy ocenie przedstawionej oferty szkoleniowej weźmy pod uwagę:

- jednoznaczność i precyzję w określeniu celów szkolenia i efektów oczekiwanych po szkoleniu;
- stopień, w jakim program szkolenia uwzględnia specyfikę pracy naszej firmy oraz nasze oczekiwania wynikające z wcześniej przeprowadzonych kolejnych etapów procesu rozwoju kompetencji pracowników;
- określenie metod, jakie będą stosowane w trakcie szkolenia oraz uzasadnienie ich stosowania (pamiętajmy o czynnikach wpływających na proces rozwoju kompetencji pracowników);
- obsadę trenerską – jakie kwalifikacje i doświadczenie posiadają trenerzy, którzy będą prowadzić szkolenie; profesjonalni trenerzy posiadają nie tylko wiedzę teoretyczną, ale również praktyczne doświadczenie; prowadzący szkolenia powinni również posiadać doświadczenie i określone umiejętności w zakresie przekazywania wiedzy;
- materiały dla uczestników oraz raport po szkoleniu zawierający:
  - materiały wypracowane przez uczestników na szkoleniu,
  - opis przebiegu szkolenia,
  - analizę pracy grupy,
  - wnioski na przyszłość;
- referencje firmy;
- ofertę cenową – nie można jednoznacznie stwierdzić, że wysoka cena świadczy o wysokiej jakości proponowanego programu szkoleniowego. Szkolenia wymagające lepszych, bardziej doświadczonych i droższych trenerów, a także wykorzystujące bardziej skomplikowane środki dydaktyczne na pewno są droższe. W wyborze kierujemy się przede wszystkim tym, co dla nas jest najważniejsze. Wówczas cena stanie się kwestią wtórną. Jeśli będziemy przekonani o przydatności danego szkolenia, gdyż odpowiada ono właśnie naszym potrzebom i wymaganiom, zainwestowany czas i pieniądze wkrótce zaowocują;
- formę ewaluacji szkolenia – warto wybrać firmę, która prowadzi ewaluację własnych działań przez ocenę korzyści uczestników z procesu szkoleniowego. Świadczy to, że firma bada efekty swojej działalności i wyciąga z nich wnioski na przyszłość poprzez stałe podnoszenie jakości swoich szkoleń.

Wybór firmy szkoleniowej nie jest prostą sprawą. Warto zatem zwrócić uwagę na powyższe elementy, aby nasza decyzja była trafiona.

#### **3.5. Ocena efektywności szkoleń**

Ewaluacja efektywności procesów szkoleniowych jest integralną częścią cyklu uczenia. Przynosi informacje o tym, co i jak zostało zrobione, jakie cele zostały osiągnięte, które cele nie zostały zrealizowane i dlaczego tak się stało. Dla przedsiębiorcy ocena efektywności szkoleń, na które skierował swoich pracowników to bardzo ważny etap inwestycji w rozwój kompetencji pracowników. Na podstawie ewaluacji będzie wiedział czy podjął trafne decyzje m.in. dotyczące wyboru firmy szkoleniowej. Ocena efektywności programu szkoleniowego opiera

się na analizie procesu szkolenia i zmian w zachowaniach i efektywności pracowników będących jego rezultatem. Ewaluacja odnosi się do celów związanych ze zmianą wiedzy, zachowań i postaw uczestników, z których jedne osiągnane są w trakcie szkolenia, inne bezpośrednio po jego zakończeniu, a jeszcze inne w dłuższej perspektywie czasowej. Ocena efektywności prowadzona po zakończeniu szkolenia przedstawia efekty prowadzonych działań, szkolenia i stopień realizacji zakładanych celów. W jaki sposób przeprowadzić ocenę efektywności szkolenia? W procesie ewaluacji programów szkoleniowych najczęściej stosowane jest podejście zgodne z metodologią oceny efektywności programów szkoleniowych wg Donalda Kirkpatricka. Podejście D. Kirkpatricka koncentruje się na ocenie procesu szkolenia na czterech poziomach<sup>8</sup>:

**poziom I – Reakcja** polegający na określeniu poziomu satysfakcji uczestników bezpośrednio po szkoleniu, w którym uczestniczyli;

**poziom II – Uczucie się** polegający na określeniu poziomu wiedzy i umiejętności, jakie nabyli uczestnicy w trakcie szkolenia

**poziom III – Zastosowanie** polegający na określeniu stopnia transferu wiedzy i umiejętności nabytych w trakcie szkolenia do miejsca pracy, tj. sprawdzenie, czy wiedza i umiejętności nabyte podczas szkolenia są przez pracowników rzeczywiście stosowane, na ile sposób pracy zmienił się pod wpływem szkolenia

**poziom IV – Wyniki** polegający na określeniu ostatecznych efektów szkolenia, tj. porównaniu wartości finansowej wyników szkolenia z jego kosztami i obliczeniu, jak efektywną inwestycją było szkolenie.

Poziom oceny efektywności szkolenia powinien być każdorazowo dopasowywany do specyfiki danego procesu szkoleniowego (dotyczy poziomów II-III). Jedynie ocena efektywności szkolenia na poziomie I – Reakcja powinna być obligatoryjnie prowadzona we wszystkich programach szkoleniowych, na które pracodawca kieruje pracowników.

### Ocena szkolenia na poziomie I – reakcji uczestników

Kwestionariusze wykorzystywane do oceny szkolenia bezpośrednio po jego zakończeniu służą do oceny reakcji uczestników: tj. oczekiwań w stosunku do możliwości spożytkowania w procesie pracy wiedzy i umiejętności zdobytych w trakcie szkolenia oraz ogólną, subiektywną ocenę programu szkoleniowego:

- dostarczają opinii dotyczących programu, jak również sugestii mogących mieć wpływ na udoskonalenie programu,
- informują uczestników, że zadaniem trenerów jest niesienie im pomocy w celu podniesienia ich kwalifikacji oraz kontrolowanie efektywności szkolenia,
- dostarczają informacji, które będzie można przekazać menedżerom lub innym osobom zainteresowanym przebiegiem programu.

Badanie reakcji uczestników jest ważne przede wszystkim dlatego, że:

- daje dowody na to, że program szkoleniowy został dobrze odebrany przez jego uczestników;
- zainteresowanie, uwaga oraz motywacja uczestników jest bezpośrednio związana z procesem przyswajania wiedzy;
- satysfakcja klienta jest głównym celem każdego przedsięwzięcia.

<sup>8</sup> D.L. Kirkpatrick, *Cztery poziomy oceny efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001.



Kwestionariusz oceny szkolenia pozwala odpowiedzieć na następujące pytania:

- W jakim stopniu treść szkolenia odpowiada potrzebom jego uczestników?
- Jaka jest ocena pracy trenera?
- Czy miejsce szkolenia jest odpowiednie?
- Czy plan szkolenia odpowiada uczestnikom?
- Czy przygotowane pomoce naukowe w efektywny sposób podnoszą poziom komunikacji oraz zwiększają zainteresowanie?
- Czy koordynacja programu była zadawalająca?
- Co można jeszcze uczynić, aby zwiększyć efektywność programu w przypadku, kiedy będzie on realizowany dla kolejnych grup szkoleniowych?

Kto powinien przeprowadzać ewaluację szkolenia na poziomie Reakcja? Zazwyczaj ocenę efektywności szkolenia na tym poziomie przeprowadza firma szkoleniowa która prowadziła szkolenie. Oczywiście wyniki powinny zostać przedstawione zleceniodawcy, jak również zakres ankiety powinien być ustalony z firmą zlecającą przeprowadzenie szkolenia.

## **Ocena efektywności szkolenia na poziomie II** **- Uczenie się**

Pomiar efektów uczenia się jest bardzo istotny, gdyż nie jest możliwa zmiana zachowań bez zmiany nastawienia uczestnika szkolenia w wyniku odbytego szkolenia i/lub podniesienia umiejętności. Ocena procesu uczenia się związana jest dostarczeniem informacji:

- jaka wiedza została przyswojona,
- jakie umiejętności zostały nabyte lub usprawnione,
- które postawy zostały zmienione.

Ocena procesu uczenia się jest istotna gdyż:

- mierzy efektywność trenera w zakresie podnoszenia poziomu wiedzy oraz zmiany postaw, wskazuje bezpośrednio na jego efektywność;

- pozwala uzyskać szczegółowe informacje na temat efektów uczenia się;
- umożliwia trenerowi diagnozę, w którym zakresie dana osoba/grupa osiągnęła sukces, a w którym poniosła porażkę;
- jeżeli planowane jest powtarzanie programu trener może zaproponować inne techniki i pomoce tak, aby zwiększyć szanse na wyrównanie efektów procesu uczenia się.

Dla sprawdzenia wzrostu poziomu wiedzy oraz zmiany postaw stosuje się test pisemny. Ocenę procesu uczenia zazwyczaj dokonuje się poprzez zastosowanie:

- TESTU WSTĘPNEGO – kwestionariusz do określenia poziomu stanu wiedzy/umiejętności uczestników szkolenia przed rozpoczęciem szkolenia.
- TESTU KOŃCOWEGO – kwestionariusz do określenia poziomu stanu wiedzy/umiejętności uczestników szkolenia po jego zakończeniu.
- ZESTAWIENIA WYNIKÓW TESTU WSTĘPNEGO ORAZ TESTU KOŃCOWEGO.

Porównywanie wyników uzyskiwanych z przeprowadzonych testów wstępnych oraz końcowych jest jedną z podstawowych metod pomiaru wzrostu poziomu wiedzy oraz zmiany w postawach uczestników szkolenia. Zestawienie odpowiedzi uzyskanych w wyniku testu wstępnego informuje, jeszcze przed rozpoczęciem szkolenia, jaki jest stan wiedzy uczestników. Pomaga określić priorytety szkolenia. Zestawienie odpowiedzi na pytania testu końcowego dostarcza informacji dotyczących obszarów, w obrębie których w trakcie szkolenia odniesiono sukces lub porażkę w zakresie informacji zawartych w teście. Uzyskane w ten sposób informacje pomogą w doborze przyszłych programów szkoleniowych wykorzystujących inne metody szkoleniowe. Pomogą również w określeniu działań wzmacniających po szkoleniu. Test wstępny i końcowy zawiera te same pyta-

nia. Pytania testu dotyczą najważniejszych zagadnień danego szkolenia i wynikają z określonych celów szkolenia.

Przeprowadzenie pomiaru efektywności na poziomie II – Uczenie się zależy od celów dydaktycznych programu szkoleniowego oraz możliwości technicznych realizacji procedury pomiaru. Zazwyczaj ewaluacji na poziomie II – Uczenie się dokonuje firma przeprowadzająca szkolenie, która prezentuje wyniki oceny zleceniodawcy.

### **Ocena efektywności szkolenia na poziomie III – Zastosowanie**

Kwestionariusze wykorzystywane do oceny transferu wiedzy i umiejętności nabytych w trakcie szkolenia do miejsca pracy pozwalają na określenie zakresu zmian w zachowaniu uczestników wyniku programu szkoleniowego. Dostarczają opinii na temat stopnia trudności w praktycznym stosowaniu nabytej na szkoleniu wiedzy lub poznanych umiejętności poprzez konkretne zachowania. Informują o przyczynach trudności w transferze wiedzy i umiejętności nabytych na szkoleniu w konkretne środowiska pracy. Wskazują na rolę menedżerów w procesie transferu wiedzy i umiejętności do codziennej pracy uczestników szkoleń. Dostarczają informacji, które będzie można przekazać menedżerom lub innym osobom zainteresowanym efektywnością szkoleń na poziomie Zastosowanie.

Pomiar transferu wiedzy i umiejętności nabytych w trakcie szkolenia do miejsca pracy uczestników dokonywany jest za pomocą projektowanych do danego programu szkoleniowego kwestionariuszy wywiadu i obserwacji, które pozwalają odpowiedzieć na następujące pytania:

- W jakim stopniu, w związku z uczestnictwem w programie szkoleniowym, uległa zmianie praca uczestnika szkolenia?
- Jakie zachowania uległy zmianie?

- Jakie są efekty zmiany zachowań?
- Jakie są powody braku zmiany zachowań/ efektów?
- Jaką rolę odgrywa przełożony w procesie transferu wiedzy i umiejętności nabytych na szkoleniu do miejsca pracy uczestnika?
- Czy w przyszłości uczestnik szkolenia planuje zmianę niektórych swoich zachowań?

Warunki pozwalające na przeprowadzenie efektywnego badania transferu wiedzy i umiejętności nabytych w trakcie szkolenia do miejsca pracy uczestników:

**Czas na wystąpienie zmian:** nie należy przystępować do żadnej oceny, przed tym, jak uczestnicy szkolenia nie wypróbują nowych rzeczy w praktyce; nawet jeżeli uczestnik ma możliwość bezwzględnego praktycznego zastosowania nauzonych elementów wiedzy lub umiejętności, należy pozostawić mu trochę czasu; w przypadku niektórych programów dobrym okresem wydają się 2-3 miesiące; w przypadku innych bardziej realistyczne wydaje się 6-miesiące<sup>9</sup>; wybierając okres przeprowadzenia badania należy upewnić się, że uczestnicy powrócili do swoich obowiązków, określić oczekiwane zachowania oraz sprawdzić, czy zaczęły funkcjonować w praktyce.

**Uzyskanie informacji od osób, które mogą ocenić zachowanie uczestnika szkolenia:** osoby przeprowadzające ewaluację powinny przeprowadzić wywiady nie tylko z uczestnikami szkolenia, ale także z ich bezpośrednimi przełożonymi oraz z innymi osobami, które mają okazję często obserwować ich zachowania.

Przeprowadzenie pomiaru efektywności na poziomie III – Zastosowanie zależy od celów dydaktycznych programu szkoleniowego oraz możliwości technicznych realizacji procedury

---

9 D.L. Kirkpatrick, *Cztery poziomy oceny efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001.

pomiaru. Badanie może być realizowane m.in. na podstawie następujących, komplementarnych metod:

- badania „Tajemniczy Klient”,
- wywiadów z uczestnikami szkolenia,
- wywiadów z przełożonymi uczestników.

Na podstawie zagregowanych danych uzyskanych za pomocą właściwych dla danego szkolenia narzędzi pomiaru, przygotowywane są raporty dotyczące oceny efektywności szkolenia na poziomie transferu wiedzy, umiejętności i postaw. Ewaluację szkolenia na poziomie Zastosowanie przeprowadza albo firma szkoleniowa we współpracy ze zleceniodawcą szkolenia albo sam zleceniodawca.

#### **Badanie efektywności szkolenia na poziomie IV** - Wynik

Celem dokonywania oceny efektywności inwestycji szkoleniowej jest:

- określenie zysku finansowego, który wiąże się ze zmianą spowodowaną przez szkolenie,
- ocena ile warta jest zmiana, do której doprowadziło szkolenie,
- dostarczenie informacji, jaki jest stosunek wydatków na szkolenie do zysków w postaci wymiernych efektów związanych z celami danego szkolenia,
- definiowanie efektów biznesowych szkolenia i ocena zwrotu inwestycji w szkolenie.

Dwoma podstawowymi wskaźnikami, które zwyczajowo wylicza się w ramach oceny efektywności szkoleń na poziomie IV, tj. WYNIKI są ROI (Return on Investment) i BCR (Benefits/Costs Ratio). Wskaźniki te pozwalają odpowiedzieć na pytanie: ile firma zyska pieniędzy w stosunku do tych, które wydała na sfinansowanie danego projektu szkoleniowego, bądź innego z obszaru zarządzania personelem:

$$\text{BCR} = \frac{\text{Suma korzyści z inwestycji}}{\text{Suma kosztów inwestycji}}$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Korzyści netto z inwestycji}}{\text{Suma kosztów inwestycji}} * 100\%$$

**Zrównoważona Karta Ocen** – powiązana jest z czterema kluczowymi obszarami funkcjonowania organizacji:

- spojrzenie z finansowego punktu widzenia,
- spojrzenie z punktu widzenia klienta,
- wewnętrzny punkt widzenia firmy,
- spojrzenie z punktu widzenia innowacji oraz procesu uczenia się.

#### **Warunki pozwalające na przeprowadzenie badania efektywności inwestycji szkoleniowej:**

- **W początkowej fazie ustala się cele**, dla których będzie przeprowadzony proces, określające jednocześnie sposób wykorzystania wyników badania efektywności oraz sam poziom przeprowadzanej oceny; mając takie założenia można dobrać adekwatny zestaw narzędzi, które ma się zamiar i możliwość wykorzystać w całej procedurze; fazę przygotowania kończy przygotowanie szczegółowego harmonogramu zawierającego terminy realizacji poszczególnych działań, osoby odpowiedzialne oraz ewentualny kosztorys każdego z elementów.
- Pierwszym etapem samego modelu jest **gromadzenie danych** na temat szkolenia; pozyskiwanie niezbędnych informacji jest rozciągnięte w czasie, ponieważ częściowo odbywa się przed realizacją samego szkolenia, częściowo w trakcie zajęć, a spora ilość danych odnosząca się do oceny efektów szkoleniowych i ich wpływu na biznes – możliwa jest do uzyskania dopiero po dłuższym okresie po realizacji projektu.

- Następnie przystępujemy do **izolowania efektu szkoleniowego** od innych czynników wpływających na wyniki firmy, w oparciu, o które chcemy badać rentowność inwestycji szkoleniowej; możliwe jest tu procentowe określenie wpływu samego projektu szkoleniowego na zmianę w organizacji.
- W końcu dokonujemy **zamiany efektów szkoleniowych na wartości pieniężne**; izolowanie efektu szkoleniowego oraz zamiana go na wartości finansowe to dwa kluczowe elementy samego procesu następczącej największej ilości problemów i stanowiące największe wyzwanie dla osób przeprowadzających badanie.
- Mając te etapy za sobą pozostaje już tylko **dokonać pełnej kalkulacji strony kosztowej projektu** uwzględniającej koszt czasu poświęconego przez uczestników szkolenia oraz narzuty kosztów ogólnych realizacji projektu, a następnie wyliczyć same wskaźniki. **”Czas na wystąpienie zmian** – należy postępować według zasad opisanych na str 29 „Ocenie efektywności szkolenia na poziomie III – Zastosowanie.”

Ewaluację szkolenia na poziomie – Wynik przeprowadza albo firma szkoleniowa we współpracy ze zleceniodawcą szkolenia albo sam zleceniodawca.

#### 4. Rola pracodawcy w procesie rozwoju kompetencji pracowników

Pracodawca pełni jedną z kluczowych ról w procesie rozwoju kompetencji pracowników nie tylko na etapie opracowywania procesu rozwoju kompetencji pracowników, ale przede wszystkim, w trakcie jego realizacji. Nie wystarczy wysłać pracownika na szkolenie, nawet najbardziej dopasowane do jego potrzeb szkoleniowych i oczekiwać natychmiastowej poprawy jego skuteczności i efektywności.

Coraz częściej w wielu organizacjach biznesowych dostrzega się potrzebę stosowania dodatkowych działań menedżerów po odbyciu szkolenia przez pracownika, dzięki którym proces rozwoju kompetencji jest wzmacniany. Skuteczną **formą wsparcia pracowników w rozwoju i praktycznym stosowaniu kompetencji rozwijanych na szkoleniu jest stosowanie przez bezpośredniego przełożonego pracownika coachingu w miejscu pracy**, Celem coachingu jest wsparcie pracownika w osiągnięciu ustalonych z przełożonym celów związanych z rozwojem kompetencji, jego efektywnością i skutecznością. Coaching jest procesem doskonalenia kompetencji pracownika we współpracy z przełożonym (opartej na dobrej relacji i zaufaniu) przez nabywanie nowych umiejętności, modyfikację/ eliminację nieskutecznych zachowań. W procesie coachingu przełożony prowadzi obserwację pracownika w trakcie wykonywanej pracy, udziela mu informacji zwrotnej, wspólnie z pracownikiem poszukuje i wdraża nowe sposoby działania. Coaching ten najczęściej ukierunkowany jest na budowanie konkretnych umiejętności niezbędnych do efektywnego realizowania codziennych zadań obejmujących (odpowiednio do pozycji pracownika w organizacji):

- umiejętności sprzedażowe,
- umiejętności negocjacyjne,
- inne specjalistyczne umiejętności związane bezpośrednio z pracą z klientem zewnętrznym,
- umiejętności zarządcze (zarządzanie ludźmi, zarządzanie portfelem klientów),
- współpraca w zespole.

Proces coachingu w miejscu pracy jako kontynuacja rozwoju kompetencji zapoczątkowanego w trakcie szkolenia i świadome wspieranie pracowników we wdrażaniu nowych strategii działania obejmuje następujące etapy:

- rozmowa z pracownikiem przed jego udziałem w szkoleniu, wyjaśnienie celów i założeń projektu szkoleniowego,

- rozmowa z pracownikiem po szkoleniu inicjująca proces coachingu w miejscu pracy,
- działania coachingowe z wykorzystaniem wybranych narzędzi i monitoring efektów,
- zakończenie procesu coachingu w miejscu pracy.

**Przyjrzyjmy się, na co należy zwrócić uwagę na każdym etapie działań coachingowych w miejscu pracy.**

**Pierwszy etap procesu** – Rozmowa z pracownikiem przed jego udziałem w szkoleniu – wyjaśnienie celów i założeń projektu szkoleniowego.

- **Cel (*po co mam to zrobić?*)** – Zaangażowanie i wzbudzenie wewnętrznej motywacji pracownika do świadomego i aktywnego rozwoju kompetencji poprzez udział w szkoleniu.
- **Treść (*co ma zrobić przełożony?*)**:
  - przekazanie informacji o celach i założeniach projektu szkoleniowego,
  - prezentacja struktury projektu i struktury procesu coachingu w miejscu pracy,
  - określenie oczekiwań wobec pracownika,
  - zdefiniowanie rodzaju swojego wsparcia pracownika przez przełożonego w procesie rozwoju kompetencji.

**Drugi etap procesu** – Rozmowa z pracownikiem po szkoleniu inicjująca proces coachingu w miejscu pracy.

- **Cel (*po co mam to zrobić?*)** – Zdefiniowanie obszarów rozwoju pracownika (umiejętności, standardy zachowań), określenie celów i planu realizacji procesu coachingu w odniesieniu do pracownika.
- **Treść (*co ma zrobić przełożony?*)**
  - dokonanie diagnozy obszarów do rozwoju,
  - ustalenie celu rozwoju kompetencji w ramach coachingu w miejscu pracy,
  - ustalenie planu działania,
  - określenie rodzaju wsparcia przełożonego i oczekiwań wobec pracownika.

**Trzeci etap procesu** – Działania coachingowe z wykorzystaniem wybranych narzędzi i monitoring efektów.

- **Cel (*po co mam to zrobić?*)** – Praktyczne wsparcie pracownika w rozwoju zdefiniowanych kompetencji (umiejętności i zachowania) i ich wdrożeniu do codziennej praktyki.
- **Treść (*co ma zrobić przełożony?*)**
  - zlecenie wykonania „zadań coachingowych” dopasowanych do indywidualnych celów coachingowych pracownika,
  - sprawdzanie i omawianie rezultatów „zadania coachingowego” z pracownikiem,
  - udzielanie informacji zwrotnej,
  - stosowanie pochwały „na gorąco”,
  - konstruktywna krytyka.

**Czwarty etap procesu** – Zakończenie procesu coachingu operacyjnego.

- **Cel (*po co mam to zrobić?*)** – Weryfikacja dotychczasowych rezultatów rozwoju pracownika i ustalenie przyszłych działań.
- **Treść (*co ma zrobić przełożony?*)**
  - podsumowanie w rozmowie z pracownikiem rezultatów działań coachingowych,
  - ustalenie dalszych kroków w procesie rozwoju kompetencji.

## Podsumowanie

Rozwijanie kompetencji pracowników trzeba traktować jako inwestycję firmy, która dobrze zaplanowana i przeprowadzona przyniesie zyski w postaci wymiernych efektów biznesowych (realizacja celów firmy, zbudowanie/utrzymanie jej rynkowej pozycji, itp.). Efektywność tej inwestycji będzie większa, jeżeli pracodawca będzie miał świadomość, że rozwój kompetencji pracowników to nie jednorazowe działanie, a proces, który obejmuje następujące kluczowe etapy:

- określenie celów i zadań firmy i pracowników,
- zdefiniowanie kluczowych kompetencji pracowników,
- diagnoza potrzeb szkoleniowych,
- planowanie działań rozwoju kompetencji pracowników,
- ocena efektywności szkoleń.

Pracodawca pełni jedną z kluczowych ról w procesie rozwoju kompetencji pracowników nie tylko na etapie opracowywania procesu rozwoju kompetencji pracowników, ale przede wszystkim w trakcie jego realizacji poprzez wsparcia pracowników w rozwoju i praktycznym stosowaniu kompetencji rozwijanych na szkoleniu w środowisku zawodowym.

## SŁOWNIK TERMINÓW

*Cykl uczenia się* – Etapy uczenia się mające na celu budowanie zwyczajowych umiejętności – nieświadoma niekompetencja, potem świadoma niekompetencja, następnie świadoma kompetencja i ostatecznie nieświadoma kompetencja.

*Coaching w miejscu pracy* – Coaching jest procesem doskonalenia kompetencji pracownika we współpracy z przełożonym (opartej na dobrej relacji i zaufaniu) przez nabywanie nowych umiejętności, modyfikację/eliminację nieskutecznych zachowań. W procesie coachingu przełożony prowadzi obserwację pracownika w trakcie wykonywanej pracy, udziela mu informacji zwrotnej, wspólnie z pracownikiem poszukuje i wdraża nowe sposoby działania.

*Efekt oczekiwany* – Oczekiwane rezultaty w postaci zmian w postawach, wiedzy i umiejętnościach pracowników po odbytym szkoleniu/treningu.

*Ewaluacja szkolenia* – Proces oceny efektywności szkolenia na poziomach: reakcja (satysfakcja uczestnika z udziału w szkoleniu), uczenie się (zmiana w poziomie wiedzy i umiejętności uczestnika szkolenia), zastosowanie (transfer wiedzy i umiejętności nabytych na szkoleniu do środowiska zawodowego), wynik (zysk z inwestycji szkoleniowej).

*Kompetencja* – Wiedza, umiejętności, zdolności działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania oraz inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa.

*Nieświadoma kompetencja* – Czwarty stan cyklu uczenia się, w którym umiejętność została w pełni przyswojona i stała się naturalna.

*Nieświadoma niekompetencja* – Pierwszy stan cyklu uczenia się, w którym jesteśmy nieświadomi umiejętności.

*Potrzeba szkoleniowa* – Różnica między aktualnym a pożądanym poziomem wiedzy, umiejętności i postawą pracownika.

*Proces /projekt szkoleniowy* – Układ, przebieg i treść treningu określone wg jego celów.

*Styl uczenia się* – Dotyczy sposobu przyswajania informacji z otaczającego nas świata oraz przekazywania ich z narządów zmysłów do mózgu. Istnieją cztery główne style uczenia się: **wzrokowy** – wzrokowcy uczą się, patrząc, **słuchowy** – słuchowcy uczą się, słuchając, słysząc samych siebie w rozmowie i dyskutując z innymi, **dotykowy (czuciowy)** - dotykowcy uczą się, dotykając, doznając wrażeń na powierzchni skóry, łącząc to, czego się uczą ze

zmysłem dotyku i emocjami, **kinestetyczny (ruchowy)** – kinestetycy uczą się, angażując się w naukę poprzez odgrywanie ról, eksperymenty, uczestnicząc w różnych czynnościach.

*Świadoma niekompetencja* – Drugi etap cyklu uczenia się, na którym świadoma uwaga jest zadaniem, a wyniki zmianą; etap ten występuje, gdy tempo uczenia się jest największe.

*Świadoma kompetencja* – Trzeci etap cyklu uczenia się, na którym jesteśmy świadomi umiejętności i koncentrujemy się na poprawności stosowania wyuczonej strategii.

*Uczenie się* – Proces zdobywania wiedzy, umiejętności, doświadczenia lub wartości za pomocą studiów, doświadczenia lub szkolenia.

*Umiejętność* – Konsekwentne i efektywne działanie lub myślenie, które prowadzi do osiągnięcia pożądanego celu i jest wsparte umacniającymi przekonaniem.

*Zachowanie* – Każde działanie, w które się angażujemy; łącznie z procesami myślowymi; jeden z poziomów neurologicznych.

## Bibliografia

- A. Brzezińska, P. Wikliński, *Psychologiczne uwarunkowania wspomagania rozwoju człowieka dorosłego*, „Nowiny Psychologiczne”, 1995, nr 1.
- T. Boydell, M. Leary, *Identyfikacja potrzeb szkolniowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- J. O'Connor, J. Seymour, *NLP. Wprowadzenie do programowania neurolingwistycznego*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, 1996.
- J. O'Connor, J. Seymour, *NLP. Szkolenie dla menedżerów i trenerów*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, 1998.
- S. Jarmuż, T. Witkowski, *Podręcznik trenera*, Moderator, Wrocław 2004.
- D. Kirkpatrick, *Cztery poziomy oceny efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Emka, Warszawa 2001.
- M. Łaguna, *Szkolenie, jak je prowadzić by...*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Malewski, *Modele pracy edukacyjnej z ludźmi dorosłymi, na podstawie D. Kolb, Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1984., „Teraźniejszość – człowiek – edukacja”, 2000, nr 1.
- A. Mayo, *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.