

**mgr Krzysztof Mirosław PASZOWSKI**

Wyższa Szkoła Humanistyczna Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Szczecinie  
Higher School of Humanities of Common Knowledge Society in Szczecin

## **NOWATORSKA METODA PROWADZENIA SZKOLEŃ W ORGANIZACJI**

### **Streszczenie**

**Cel i zakres:** Tematem artykułu jest wykazanie zasadności stosowania pracy partycypacyjnej w trakcie szkolenia pracowników w organizacji. Możliwości takiej pracy dają wszechstronny wachlarz ewaluacji już w trakcie trwania szkolenia, z bezpośrednim nawiązaniem do środowiska pracy osób szkolonych. Artykuł zawiera zasady, jakimi osobiście kieruje się w przygotowaniach do przeprowadzenia szkolenia. Porusza tematy dotyczące analizy zachowań uczestników szkolenia oraz wskazuje na metody wzmacniania oraz sposobów niwelowania zachowań niepożądanych, które stanowią zagrożenie dla samego wzmacniania.

**Materiał i metody:** Materiałem jest problematyka skutecznego szkolenia pracowników organizacji oraz zasady, jakimi należy się kierować stosując metodę szkolenia partycypacyjnego. Wskazuje na formy oddziaływania wobec pracowników poprzez wzmocnienie i niwelowanie zachowań trudnych.

**Wyniki:** Znajomość problematyki szkoleń partycypacyjnych wpływa na szybszy rozwój pracownika oraz umożliwia uniknięcie niepożądanych zachowań.

**Wniosek:** Uczestnik szkolenia wzmacniającego otrzymuje narzędzia w postaci wiedzy i umiejętności, które w sposób bezpośredni może przenieść w środowisko pracy.

**Słowa kluczowe:** Praca partycypacyjna, analiza zachowań, modyfikacja postrzegania, ocena efektywności szkoleń.

(Otrzymano: 15.03.2017; Zrecenzowano: 10.04.2017; Zaakceptowano: 15.04.2017)

## **AN INNOVATIVE METHOD OF TRAINING ORGANIZATION**

### **Abstract**

**Abstract:** *The theme of the article is to demonstrate the legitimacy of participatory work during the training of employees in the workplace. The possibilities of such work provide a comprehensive range of evaluation during the training, with direct reference to the work environment of the trainees. The article contains the principles that I personally use to conduct training. The article explores themes relating to analyze the behavior of participants and refers to methods of strengthening and ways of eliminating unwanted behaviors.*

**Material and methods:** *The material is the issue of effective training of the employees of the organization and the principles to be guided by the method of participatory training. Indicates the ways in which employees interact by reinforcing and eliminating difficult behaviors.*

**Results:** *Knowledge of the issues of participatory training influences the faster development of the employee and allows to avoid undesirable behaviors.*

**Conclusion:** *The trainee will be equipped with the tools - knowledge and skills - that can be applied directly in the workplace.*

**Keywords:** *Participatory work, behavior analysis, modification of perception, evaluation of training effectiveness.*

(Received: 15.03.2017; Revised: 10.04.2017; Accepted: 15.04.2017)

## 1. Wstęp

W dotychczasowych publikacjach wielu autorów zajmujących się problematyką szkoleń, głównie od strony ich planowania i organizacji nie zwracało większej uwagi na analizę zachowań uczestników oraz efektywności przeprowadzonych szkoleń.

Nadal większość przedsiębiorstw wybiera dla swych pracowników szkolenia miękkie doskonalące umiejętności kierowania, zarządzania, asertywności, gdyż te są na rynku szkoleniowym promowane. Sytuacja potencjalnych odbiorców szkoleń w Polsce skupiona jest na szkoleniach modnych o niskich kosztach i uniwersalnych umiejętnościach<sup>1</sup>.

Obecnie dzięki innemu postrzeganiu roli szkoleń istnieje możliwość głębszej eksplikacji, wyjaśnieniu tych aspektów szkoleń, które mają istotny wpływ na uczestnictwo pracownika w dalszej perspektywie pracy. Oczywiście każdy trener, instruktor podczas prowadzonego procesu szkoleniowego, dzięki posiadanej wiedzy teoretycznej popartej doświadczeniem zawodowym powinien być zorientowany na szczegółowych treściach swego przekazu, na przyjaznych relacjach z ich uczestnikami oraz transmitowaniu zainteresowania i energii w kierunku uczestników szkoleń, determinując w nich istotne, pozytywne zmiany.

Modyfikacja postrzegania przez uczestników roli szkoleń może w istotny sposób implikować dalsze zmiany, szczególnie na rzecz wprowadzania działań profilaktycznych w perspektywie dalszej pracy.

W przedstawionej publikacji przedstawię warunki, jakimi sam kieruję się w przygotowaniu do przeprowadzenia szkolenia. Treść publikacji podzielono na cztery części, w których pierwsza odnosi się do założeń pracy przygotowawczej, której szczególnym kierunkiem jest metoda partycypacyjna szkolenia, a zatem zasady komunikowania się i współpracy, które służą do uaktywnienia lub zwiększenia zaangażowania uczestników w trakcie szkolenia.

Druga częścią jest praca nad analizą zachowań, nad czynnikami, które mają wpływ na zachowania oraz metody wzmacniania zachowań uczestników w toku przeprowadzanego szkolenia. W części trzeciej zawarte są aspekty pracy ukierunkowane na wprowadzenie uczestników szkolenia w myślenie i działanie perspektywistyczne, profilaktyczne, dające w przyszłości wymierne efekty np. w formie eliminowania lub niwelowania wypadkowości. Czwarta część artykułu jest oceną i podsumowaniem efektywności przeprowadzonego szkolenia.

## 2. Założenia pracy przygotowawczej, partycypacja szkolenia.

Obecnie większość szkoleniowców odchodzi od tradycyjnych metod szkoleniowych, które opierają się na typowych nieskutecznych metodach wykładowych, powodujących monotonię i zniechęcenie do uczestnictwa w szkoleniach. Uczestnicy tych szkoleń dobrze wiedzą, że są one mało atrakcyjne i nieefektywne. Praca przygotowawcza szkolenia jest w związku z tym, jednym z trudniejszych zadań, jakie należy wykonać zanim trener rozpocznie szkolenie. Podlega ona przecież na bezpośredniej ocenie przez osoby szkolone.

Dlatego podstawą do właściwie dopasowanego i skutecznie przeprowadzonego szkolenia oprócz szczegółowych treści, jest wprowadzenie metody partycypacyjnej szkolenia. Słusznie, zatem nowocześni szkoleniowcy wprowadzają zasadę tej pracy, jako kluczowy element szkolenia. Takie możliwości pracy szkoleniowej dają wszechstronny wachlarz ewaluacji szkolenia nawiązując bezpośrednio do środowiska pracy osób szkolonych. Wówczas to odkrywają się skrywane dotąd problemy, nieznane trudności w komunikacji między pracownikami, nasuwają się dylematy, niejasności, które dotąd nie były odkryte.

---

<sup>1</sup> Szukalski S.M., Wodnicka M.: *Outsourcing. Metodyka przygotowania procesów o oceny efektywności*, Warszawa 2016. s. 119.

Lokujemy wówczas w szkolenie elementy, które bezpośrednio odkrywają nowe możliwości, dają narzędzia do rozwiązania problemów, wyjaśniają zasady i sposoby postępowania. Wskazujemy również kluczowe wartości szkolenia, które umożliwiają szkolonym wpływ na jego dalsze treści oraz pogłębianie tematów ważnych lub spłykanie tych, które nie są dla danej branży szczególnie ważne.

Główną rolą szkoleniowca jest analizowanie zachowań uczestników oraz wyważone motywowanie ich do dalszych poszukiwań coraz lepszych rozwiązań rozpatrywanego problemu. Równie ważnym zadaniem trenera jest wskazanie uczestnikom na koncentrowaniu się na chwili, niwelowanie stresu oraz dokładnym obserwowaniu otoczenia i samego siebie a także na unikaniu wartościowania zjawisk na dobre i złe<sup>2</sup>.

Bardzo ważną kwestią jest praca trenera nad kreowaniem aktywności szkolonych np. poprzez wzmacnianie ich ambicji przejmowania roli kierowniczej w omawianym grupowo projekcie.



Rys. 1. Zasady pracy z grupą osób dorosłych

Źródło: Opracowanie własne

Fig. 1. Principles of working with a group of adults

Source: Elaboration of the Author

<sup>2</sup> Berndt Ch.: *Tajemnica odporności psychicznej. Jak uodpornić się na stres, depresję i wypalenie zawodowe.* (Przekład E. Kowynia). Kraków 2015, s. 167.

Metoda szkolenia oparta na partycypowaniu zakresu szkolenia powinna uwzględniać zasady pracy z grupą dorosłych osób. Oczywiście każdy szkoleniowiec może sam dostosować własne metody i wytworzyć specyficzny dla własnej grupy schemat kierowania szkoleniem.

Przedstawiony poniżej schemat przedstawia utworzony i stosowany przeze mnie w szkoleniach dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy.

### **3. Analiza zachowań, nad czynnikami, które mają wpływ na zachowania, Metody wzmocnienia zachowań**

Analiza zachowań jest nauką o zachowaniu oraz o czynnikach środowiska, na które to zachowanie wpływa. Charakterystyką zachowań w przestrzeni szkoleń, jest koncentracja na zachowaniu osób szkolonych w związku z aktywnością, widzianą oczami instruktora. Obserwacja zachowań, oceny i ich interpretacja może odbywać się na dwóch płaszczyznach. Pierwsza, to obserwacja jawna, która polega na poinformowaniu uczestników szkolenia o przeprowadzanej obserwacji oraz ocenie ich zachowań. Istnieje jednak zagrożenie, że uczestnicy celowo zmieniają swe zachowanie na potrzeby danego szkolenia.

Druga płaszczyzna dotyczy obserwacji ukrytej, przeprowadzanej bez wiedzy uczestników szkolenia. Obserwacja ukryta, daje szerokie spektrum możliwości, dzięki którym otrzymujemy rzetelną informację na temat zachowań bieżących oraz uzyskujemy możliwość wpływu kreowania zachowań pożądaných, odzwierciedlających rzeczywiste reagowanie w warunkach pracy. Wprowadzenie w zakres szkolenia elementów wzmocnień daje możliwość ukształtowania i budowania kolejnych stopni wiedzy i umiejętności.

Istnieje jeszcze jedna istotna kwestia pracy nad grupą szkoleniową. Równie ważne jak wzmocnianie pozytywne jest niwelowanie zachowań niepożądanych, które stanowią zagrożenie dla samego wzmocnienia. Praca nad niwelowaniem zachowań niepożądanych powinna odbywać się nie poprzez bezpośrednie negowanie zdania uczestnika szkolenia, ale poprzez zachętę do poszukiwania lepszych, skuteczniejszych rozwiązań problemu przez całą grupę. Jednym z przykładów wzmocnienia może być wytworzenie hipotetycznej, trudnej sytuacji.

Uczestnicy kolejno wskazują rozwiązania, oceniają, które jest najbardziej przydatne do wyjaśnienia problemu oraz wybierają lidera grupy, kierującego grupą. Natomiast trener wyznacza kierunek poszukiwania rozwiązań problemu poprzez pracę w grupach.

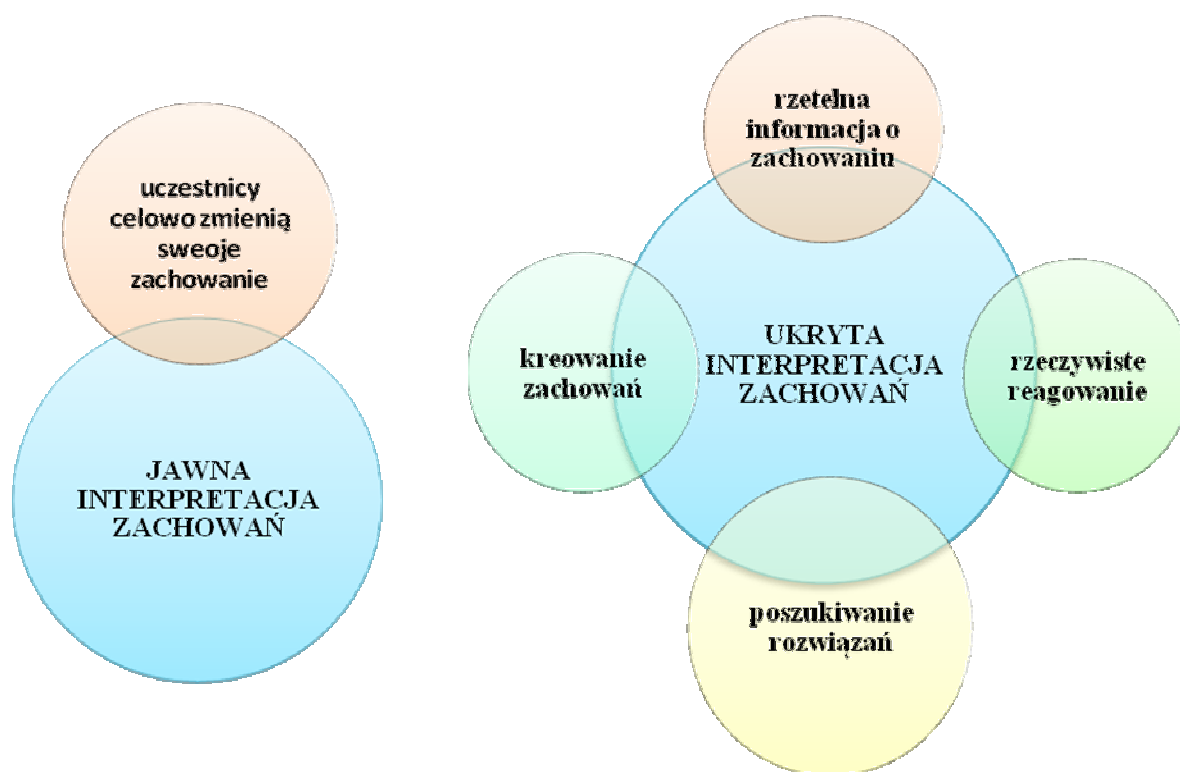
Wytworzenie takiej sytuacji daje możliwość naśladownictwa, kopiowania tych zachowań, które przez ogół uczestników szkolenia uznane będą za właściwe i skuteczne. Trener powinien przy tym czuwać nad niwelowaniem wzajemnej krytyki oraz promowaniem aktywności wszystkich uczestników szkolenia.

Następują wówczas efekty zmian, wytworzenie przejawów kooperacji, pracy zespołowej oraz zmierzania do wypracowywania własnych dla grupy szkoleniowej, skuteczniejszych sposobów realizacji wyznaczonych zadań. W odniesieniu do wiedzy nabytej, poprzez pogłębioną wiedzę praktyczną, uczestnicy w procesie uczenia się nabywają deklaratywną oraz proceduralną wiedzę.

Uczestnicy szkolenia nie tylko posiadają wiedzę jak dbać o bezpieczeństwo pracy czy przeciwdziałać powstawaniu wypadków, ale przede wszystkim potrafią wprowadzać odpowiednie działania w przestrzeń środowiska pracy<sup>3</sup>. Niżej przedstawiony rysunek w sposób poglądowy przedstawia słuszność wprowadzania w proces szkolenia elementów ukrytej obserwacji osób szkolonych.

---

<sup>3</sup> Torój M.: *Praca z grupą szkoleniową, Wszystko, co powinien wiedzieć trener, aby osiągnąć sukces*. Sopot 2016, s. 65.



Rys. 2. Elementy obserwacji jawnej i ukrytej

Źródło: Opracowanie własne

Fig. 2. Elements of overt and hidden observation

Source: Elaboration of the Author

#### 4. Zmiany w działaniu na rzecz wprowadzania działań profilaktycznych

Uzyskane efekty pozytywnego wzmocnienia są rezultatem tworzenia łańcucha pozytywnych zmian, następujących po sobie kolejnych wzmocnień, które prowadzą do wymiernych korzyści, znajdujących odzwierciedlenie w dalszym, właściwym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Każda kolejna zmiana, która następuje w uczestnikach szkolenia daje możliwość zapobiegania powstawaniu nieprzewidzianych, trudnych sytuacji w warunkach pracy zawodowej.

Daje również możliwość właściwego reagowania i korygowania zaistniałych problemów w czasie pracy. Szczególnie istotnym problemem występującym w wielu zakładach pracy jest wypadkowość. Ilość wypadków, jakie występują w Polskich zakładach jest nadal na wysokim poziomie.

Analiza danych Głównego Urzędu Statystycznego wykazała, że w roku 2015 roku liczba wypadków nie ulega znacznemu zmniejszeniu.

Liczba wypadków indywidualnych i zbiorowych w 2015 roku wyniosła 8187<sup>4</sup>. Przedstawione dane wskazuje na wciąż bardzo duży problem wypadkowości w polskich zakładach pracy.

Uczestnik szkolenia wzmacniającego otrzymuje podczas dobrze przeprowadzonego szkolenia narzędzia w postaci wiedzy i umiejętności, które w sposób bezpośredni może przenieść w środowisko pracy.

<sup>4</sup> <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/warunki-pracy-wypadki-przy-pracy/wypadki-przy-pracy-w-2015-r-,4,9.html>

Istnieje wówczas większe prawdopodobieństwo zapobieżenia zdarzeniom, które mogłyby przeobrazić się w realny wypadek w pracy.

Każde kolejne szkolenie powoduje nowe nieznanne dotąd doświadczenie, ukazuje możliwości, otwiera nowe drzwi prowadzące do coraz to większej świadomości i aktywności pracowników na rzecz bezpieczeństwa.

## **5. Ocena efektywności szkolenia**

Ocena efektywności przeprowadzonego szkolenia jest szczegółowym gromadzeniem informacji, które otrzymaliśmy w toku szkolenia oraz formowaniem własnych sądów na jego temat. Ocena nastąpić powinna bezpośrednio po zakończeniu szkolenia.

Jednym z elementów oceny przebiegu szkolenia jest sprawdzenie osiągnięć dydaktycznych osób szkolonych poprzez tzw. test wiedzy.

Kolejnym sposobem pomiaru jest „Karta oceny efektywności szkolenia”, którą uczestnicy wypełniają anonimowo po zakończonym szkoleniu. Dzięki karcie, zawierającej informacje na temat zakresu szkolenia, tematyki, oceny szkoleniowca, propozycji zmian, otrzymujemy podstawowe informacje czy szkolenie zostało zrealizowane w sposób zamierzony oraz jakie zmiany należy wprowadzić dla modyfikacji kolejnych szkoleń.

Informacje uzyskane bezpośrednio od uczestników szkolenia są drugim elementem oceny przeprowadzonego szkolenia.

Po szkoleniach, które przeprowadzam, proszę uczestników o bezpośrednie opinie w zakresie szkolenia i sposobie jego przeprowadzenia. Dzięki zmianie mojego podejścia do szkoleń i wprowadzeniu zasad szkolenia partycypującego bardzo często słyszę w opiniach słuchaczy, że jest to pierwsze szkolenie, na którym nie spałem, że tematyka była w ciekawy sposób przedstawiona oraz otrzymuję zapewnienie o następnych zleceniach.

Ocenie powinny podlegać również założone wspólnie z kadrami przedsiębiorstwa i uzgodnione cele do zrealizowania, oraz czy obrany kierunek rozwoju jest właściwy i czy wymaga dalszej korekty. Szkolenie jest dla pracodawcy inwestycją, która powinna przynieść wymierne korzyści dla przedsiębiorstwa.

Poświęcony czas na szkolenie nie może być zmarnotrawiony, dlatego równie ważnym elementem pomiaru efektywności jest podnoszenie motywacji pracowników w trakcie szkolenia ze współuczestnictwem kadry zarządzającej niższego szczebla przedsiębiorstwa.

Bezpośrednio po przeprowadzeniu szkolenia uzyskujemy możliwość oceny szkolenia zarówno przez samych pracowników już w trakcie szkolenia oraz na podsumowaniu szkolenia z kadrami zarządzającą. Aby sprawdzić skuteczność szkolenia w środowisku pracy trzeba poświęcić znacznie więcej czasu.

Zlecający szkolenie, poprzez spostrzeżenia własnej kadry kierowniczej ocenia poziom rezultatów przeprowadzonego szkolenia bezpośrednio w zakładzie pracy.

Podsumowanie efektów wzmocnienia motywacji i realizacji założonych celów szkoleniowych powinno nastąpić przy organizowaniu kolejnego szkolenia oraz spowodować pogłębienie wcześniej założonych elementów szkolenia bądź skutkować zmianą kierunku działania.

Mimo, iż całość działań przy ocenie efektywności szkoleń na poszczególnych jej poziomach jest żmudna i nasyca wiele trudności, to z pewnością jest działaniem uzasadnionym i przydatnym.

Tab. 1. Karta oceny szkolenia  
 Tab. 1. Training evaluation card

<i>Postępując się skalą ocen od 1 do 5 proszę ocenić szkolenie</i>			<i>1 - ocena zła            2 - ocena poniżej przeciętnej            3 - ocena przeciętna            4 - ocena dobra            5 - ocena bardzo dobra</i>				
Lp.	Zakres oceny	Kryteria oceny	Skala ocen (zaznacz X w wybranym polu)				
1.	Cel szkolenia	Czy zakładany cel szkolenia został osiągnięty?	1	2	3	4	5
		Czy szkolenie spełniło Pani/Pana oczekiwania?	1	2	3	4	5
2.	Program szkolenia	Czy program szkolenia był dostosowany do Pani/Pana stanowiska pracy ?	1	2	3	4	5
3.	Wiedza i umiejętności nabyte podczas szkolenia	Czy zamierza Pani/Pan wykorzystywać nabytą wiedzę i umiejętności w swojej pracy?	1	2	3	4	5
4.	Trener	Czy trener prowadził szkolenie w sposób zrozumiały?	1	2	3	4	5
		Czy trener stworzył pozytywną atmosferę sprzyjającą szkoleniu?	1	2	3	4	5
		Czy trener znał specyfikę Pani/Pana Pracy?	1	2	3	4	5
5.	Materiały	Czy przygotowane materiały były dobrze opracowane?	1	2	3	4	5
		Czy przygotowane materiały były zrozumiałe?	1	2	3	4	5

Źródło: Opracowanie własne  
 Source: Elaboration of the Author

## **Wnioski**

- Ocena efektywności przeprowadzonego szkolenia jest szczegółowym gromadzeniem informacji, które otrzymaliśmy w toku szkolenia oraz formowaniem własnych sądów na jego temat.
- Informacje uzyskane bezpośrednio od uczestników szkolenia są drugim elementem oceny przeprowadzonego szkolenia.
- Ocenie powinny podlegać również założone wspólnie z kadrami przedsiębiorstwa i uzgodnione cele do zrealizowania, oraz czy obrany kierunek rozwoju jest właściwy i czy wymaga dalszej korekty.
- Podsumowanie efektów wzmocnienia motywacji i realizacji założonych celów szkoleniowych powinno nastąpić przy organizowaniu kolejnego szkolenia.
- Praca partycypacyjna, analiza zachowań, modyfikacja postrzegania, ocena efektywności szkoleń.

## **Literatura**

- [1] Szukalski S.M., Wodnicka M.: *Outsourcing. Metodyka przygotowania procesów o oceny efektywności*. Warszawa 2016, s. 119.
- [2] Berndt Ch.: *Tajemnica odporności psychicznej*. Kraków 2015, s. 167.
- [3] Torój M.: *Praca z grupą szkoleniową, Wszystko, co powinien wiedzieć trener, aby osiągnąć sukces*. Sopot 2016, s. 65.
- [4] <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/warunki-pracy-wypadki-przy-pracy/wypadki-przy-pracy-w-2015-r-4,9.html>.